

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”

FACULDADE DE CIÊNCIAS E ENGENHARIAS

Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento

DERCÍLIO VOLPI JÚNIOR

**ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO UTILIZADA PELAS
CERVEJARIAS ARTESANAIS NO ESTADO DE SÃO PAULO**

TUPÃ - SP

2020

DERCÍLIO VOLPI JÚNIOR

**ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO UTILIZADA PELAS
CERVEJARIAS ARTESANAIS NO ESTADO DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios e Desenvolvimento da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Tupã, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Agronegócio e Desenvolvimento.

Área de concentração: Agronegócio e Desenvolvimento

Linha de Pesquisa: Competitividade de Sistemas Agroindustriais

Orientador: Prof. Dr. Gessuir Pigatto

Coorientador: Prof. Dr. Eduardo Guilherme Satolo

TUPÃ - SP

2020

Ficha catalográfica elaborada pela Seção Técnica de Biblioteca e Documentação da FCE – Unesp, Câmpus Tupã:

V932a Volpi Júnior, Dercílio.
Análise da estratégia de distribuição utilizada pelas
cervejarias artesanais no estado de São Paulo. / Dercílio Volpi
Júnior. – Tupã: [s.n.], 2020.
158 f. : il.

Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento)
–Universidade Estadual Paulista UNESP – Faculdade de
Ciências e Engenharia, 2020.

Orientador: Gessuir Pigatto.
Coorientador: Eduardo Guilherme Satolo.

1. Canais de Distribuição. 2. Marketing. 3. Logística. 4. Produção.
5. Cervejaria Artesanal. I. Título. II. Autor.

Fonte: Eliana Kátia Pupim, bibliotecária CRB 8 – 6202. Essa ficha não pode ser modificada.

**CERTIFICADO DE APROVAÇÃO**

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO UTILIZADA PELAS CERVEJARIAS ARTESANAIS NO ESTADO DE SÃO PAULO

AUTOR: DERCÍLIO VOLPI JÚNIOR
ORIENTADOR: GESSUIR PIGATTO
COORIENTADOR: EDUARDO GUILHERME SATOLO

Aprovado como parte das exigências para obtenção do Título de Mestre em AGRONEGÓCIO E DESENVOLVIMENTO, pela Comissão Examinadora:

Prof. Dr. GESSUIR PIGATTO
Departamento de Gestão, Desenvolvimento e Tecnologia / Faculdade de Ciências e Engenharia - FCE - UNESP - Tupã/SP

Prof. Dr. SERGIO SILVA BRAGA JUNIOR
Departamento de Gestão, Desenvolvimento e Tecnologia / Faculdade de Ciências e Engenharia - FCE - UNESP - Tupã/SP

Prof. Dr. FERENC ISTVAN BÁNKUTI
Departamento de Zootecnia / Universidade Estadual de Maringá - UEM - Maringá/PR

Tupã, 31 de março de 2020

Dedico a minha família, pois são meus bens mais preciosos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me permitir concluir essa etapa em minha vida.

À minha família; meus pais Dercílio Volpi e Maria Aparecida Germano, meu irmão Juliano Volpi, por serem a minha base e exemplo de vida.

A minha noiva Edilane Simões Rodrigues da Silva, por sua parceria e carinho, confiando em mim e me incentivando a seguir em frente.

Ao meu orientador Prof. Dr. Gessuir Pigatto, por toda paciência e ensinamentos transmitidos ao longo de minha trajetória profissional.

Ao meu co-orientador Prof. Dr. Eduardo Guilherme Satolo, pelo apoio e confiança depositados em mim.

A minha banca de qualificação Prof. Dr. João Guilherme de Camargo Ferraz Machado e Prof. Dr. Sérgio Silva Braga Júnior, e de defesa Prof. Dr. Ferenc Istvan Bankuti e Prof. Dr. Sérgio Silva Braga Júnior, por aceitarem a construir esta história.

À Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" Campus de Tupã, por propiciar o ambiente necessário para minha aprendizagem e conseqüentemente por meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Aos Docentes do Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento (PGAD), pelo compartilhamento de seus conhecimentos profissionais.

E por fim, aos meus amigos Vinícius Palácio, Francisco Augusto Alves Lopes, e Bruno César Góes que me apoiaram e ouviram em todos os momentos de dificuldade.

"Todas as coisas na Terra passam ... dias de tristeza ...
dias de felicidade ... tudo passará"

(Chico Xavier)

VOLPI JÚNIOR, Dercílio. **Análise da estratégia de distribuição utilizada pelas cervejarias artesanais no estado de São Paulo**. 2020. 158 f. Trabalho de Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento) – Faculdade de Ciências e Engenharia, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Tupã, 2020.

RESUMO

O mundo dos negócios se torna cada vez mais competitivo, a partir das transformações na economia, no mercado e pela diversidade de produtos e serviços oferecidos, na qual, se têm alterado os padrões de consumo e de escolhas dos consumidores. Nessa situação, com ampla capilaridade e presença em quase todas as cidades brasileiras está o segmento cervejeiro, especificadamente o das cervejarias artesanais, na qual vem se organizando para atender as novas demandas, formas de distribuição, tendências, mudanças de comportamento e exigências do consumidor. O segmento do mercado cervejeiro artesanal tem identificado tais mudanças ao observar o surgimento e crescimento de novos agentes na cadeia, tendo como desafio a prática da escolha dos canais de distribuição que melhor se adequem as necessidades do empreendimento. Nesse contexto, esta pesquisa teve como objetivo principal analisar como são definidas a integração funcional das áreas de marketing, logística e produção e os canais de distribuição das cervejarias artesanais do estado de São Paulo. Para responder aos objetivos da pesquisa, inicialmente, foi elaborada uma Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS), de forma a esquadriar o estado da arte da integração interfuncional das áreas de marketing, logística e produção com o canal de distribuição, de modo a identificar e extrair pontos de contatos por meio das díades e tríade. Na etapa seguinte, foi realizada a pesquisa *survey*, descritiva com amostragem não probabilística, com o intuito de confrontar a teoria extraída de RBS e de outros estudos com a realidade declarada pelas cervejarias artesanais. Os resultados são apresentados em dois capítulos, um elaborado por meio da RBS, na qual identificou-se que a relação diádica e triádica entre as áreas de marketing, logística e produção, contribuem para a escolha dos canais de distribuição, bem como sua estrutura e seus níveis, estratégias de coordenação ou não dos canais, de forma a gerenciar o preço de venda, os custos, o tempo, a lucratividade e o compartilhamento de informações. Identificou-se também, que em relação os elementos da integração interfuncional, os elementos de formalidade/informalidade e do nível de integração, não foram bem explorados pelos autores em suas discussões; e que os níveis 2 e 3 dos canais de distribuição são os mais comuns entre os artigos analisados, destacando a aproximação entre o fabricante e o consumidor. O outro capítulo foi elaborado por meio da aplicação da *survey*, que identificou que as cervejarias artesanais executam o planejamento de seus canais de distribuição utilizando-se das informações e conhecimentos da integração interfuncional das áreas de marketing, logística e produção, com o intuito de obter maior lucratividade e tornar-se diferenciada e competitiva em relação aos concorrentes. Considera-se que este estudo alcançou seus objetivos, pois associou e construiu os aspectos bibliográficos e metodológicos, referente a relação entre as estratégias logísticas ligadas as áreas funcionais de marketing, logística e produção, bem como definiu como é realizado a escolha dos canais de distribuição das cervejarias artesanais, especialmente no estado de São Paulo, e deixa como sugestões para pesquisas futuras, a ampliação da população a ser estudada, e/ou, buscar comparações da a integração funcional e de escolha dos canais de distribuição entre cervejarias artesanais de diferentes estados brasileiros.

Palavras-chave: Canais de distribuição. Marketing. Logística. Produção. Cervejaria artesanal.

VOLPI JÚNIOR, Dercílio. **Analysis of the distribution strategy used by craft breweries in the state of São Paulo**. 2020. 158 f. Dissertation Work (Master's degree in Agribusiness and Development) - School of Science and Engineering, São Paulo State University "Júlio de Mesquita Filho", Tupã, 2020.

ABSTRACT

The business world is becoming increasingly competitive, due to changes in the economy, the market and the diversity of products and services offered, in which consumer consumption patterns and choices have changed. In this situation, with wide capillarity and presence in almost all Brazilian cities is the beer segment, specifically that of craft breweries, in which it has been organizing itself to meet the new demands, forms of distribution, trends, changes in behavior and consumer demands. The segment of the craft beer market has identified such changes when observing the emergence and growth of new agents in the chain, having as a challenge the practice of choosing distribution channels that best suit the needs of the enterprise. In this context, this research aimed to analyze how the functional integration of the areas of marketing, logistics and production areas and the distribution channels of artisanal breweries in the state of São Paulo are defined. To respond to the research objectives, initially, a Systematic Bibliographic Review (RBS) was elaborated, in order to search the state of the art of the cross-functional integration of the areas of marketing, logistics and production with the distribution channel, in order to identify and extract contact points through the dyads and triad. In the next stage, a survey was conducted, descriptive with non-probabilistic sampling, in order to confront the theory extracted from RBS and other studies with the reality declared by craft breweries. The results are presented in two chapters, one elaborated through RBS, in which it was identified that the dyadic and triadic relationship between the areas of marketing, logistics and production, contribute to the choice of distribution channels, as well as their structure and its levels, strategies of coordination or not of the channels, in order to manage the sales price, costs, time, profitability and information sharing. It was also identified that, in relation to the elements of cross-functional integration, the elements of formality / informality and the level of integration, were not well explored by the authors in their discussions; and that levels 2 and 3 of the distribution channels are the most common among the analyzed articles, highlighting the approximation between the manufacturer and the consumer. The other chapter was elaborated through the application of the survey, which identified that the craft breweries execute the planning of their distribution channels using the information and knowledge of the cross-functional integration of the areas of marketing, logistics and production, in order to obtain greater profitability and become differentiated and competitive in relation to competitors. This study is considered to have achieved its objectives, as it associated and constructed the bibliographic and methodological aspects, regarding the relationship between logistical strategies linked to the functional areas of marketing, logistics and production, as well as defining how the choice of distribution channels is carried out. of craft breweries, especially in the state of São Paulo, and leaves as suggestions for future research, the expansion of the population to be studied, and / or, seek comparisons of functional integration and choice of distribution channels between craft breweries from different Brazilian states.

Keywords: Distribution channels. Marketing. Logistics. Production. Craft brewery.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – <i>Design</i> geral da Dissertação	22
Figura 2 – Sistematização dos cinco elementos na dinâmica da integração interfuncional ..	28
Figura 3 – Fluxo e componentes dos canais de distribuição	34
Figura 4 – Níveis de intermediários nos canais de distribuição	35
Figura 5 – Níveis de estrutura de distribuição de cervejas	42
Figura 6 – Fluxo das etapas da pesquisa.....	46
Figura 7 – Modelo de fases da revisão bibliográfica sistemática	48
Figura 8 – Procedimentos metodológicos	51
Figura 9 – Síntese dos processos de planejamento e execução de uma <i>survey</i>	53
Figura 10 – Mapa das microrregiões cervejeiras no estado de São Paulo.....	56

LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1 – Número de cidades e cervejarias por microrregião	83
Gráfico 2 – Data de início das atividades comerciais das cervejarias	84
Gráfico 3 – Utilização dos canais de distribuição	89
Gráfico 4 – Disposição das áreas funcionais (díades e tríade) declarada pelas cervejarias artesanais	107
Gráfico 5 – Relação entre os pontos de contato declarados pelas cervejarias artesanais	108
Gráfico 6 – Disposição dos pontos de contato em relação as áreas funcionais, díades e tríade	110

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ponto de contato da integração interfuncional e seus processos, do estudo de Silva, Lombardi e Pimenta (2013).....	30
Quadro 2 – Síntese da caracterização das cervejarias independentes brasileiras	39
Quadro 3 – Procedimentos metodológicos.....	44
Quadro 4 – Tipos de pesquisa a serem realizadas em relação aos objetivos da dissertação .	45
Quadro 5 – Descrição da elaboração da primeira etapa do método da RBS.....	50
Quadro 6 – Identificação das abordagens e formas de discussão das temáticas dos artigos selecionados.....	61
Quadro 7 – Síntese da análise da díade MKT-LOG.....	65
Quadro 8 – Síntese da análise da díade LOG-PRO.....	68
Quadro 9 – Síntese da análise da díade MKT-PRO.....	70
Quadro 10 – Síntese da análise da díade MKT-LOG-PRO.....	72
Quadro 11 – Consolidação dos problemas levantados e vantagens apresentadas pelos autores em relação as díades e tríades	74
Quadro 12 – Integração interfuncional, níveis de canal e elementos da integração dos artigos selecionados	77
Quadro 13 – Pontos de contatos extraídos da RBS	78
Quadro 14 – Escolaridade e faixa etária dos entrevistados	82
Quadro 15 – Volume de produção de cerveja e chopp.....	85
Quadro 16 – Faturamento mensal das cervejarias artesanais e níveis dos canais utilizados. .	87
Quadro 17 – Relação dos canais de distribuição adota pelas cervejarias artesanais	89
Quadro 18 – Sintetização dos pontos de contato por meio das díades	91
Quadro 19 – Pontos de contato em relação as áreas funcionais (díades e tríade)	94
Quadro 20 – Estado de colaboração e intensidade da integração interfuncional das atividades nas cervejarias artesanais.....	114

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema e justificativa	17
1.2 Objetivos	21
2 REVISÃO DE LITERATURA	24
2.1 Áreas funcionais	24
2.2 Integração interfuncional	26
2.3 Canais de distribuição	31
2.4 Mercado cervejeiro	36
2.4.1 Cervejarias artesanais	37
2.4.2 Estratégias das cervejarias convencionais perante o crescimento das cervejarias artesanais	40
2.4.3 Canais de distribuição das cervejarias artesanais	41
3 METODOLOGIA	44
3.1 Procedimento metodológicos	44
3.2 Revisão Bibliográfica Sistemática - RBS	48
3.3 Pesquisa <i>Survey</i>	52
3.3.1 Ligação com o nível teórico	53
3.3.2 Projeto da <i>survey</i>	55
3.3.3 Teste piloto	57
3.3.4 Coletar dados	58
3.3.5 Análise dos dados	58
3.3.6 Geração de relatórios	59
4 IDENTIFICAÇÃO DE PONTOS DE CONTATO DAS ÁREAS FUNCIONAIS DE MARKETING, LOGÍSTICA E PRODUÇÃO, COM OS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	60
4.1 Discussão da díade marketing-logística	62
4.2 Discussão da díade logística-produção	67
4.3 Discussão da díade marketing-produção	69
4.4 Discussão da tríade marketing-logística-produção	71

5 INTEGRAÇÃO INTERFUNCIONAL DAS ATIVIDADES REALIZADAS NAS CERVEJARIAS ARTESANAIS RELACIONADAS COM OS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	82
5.1 Caracterização das cervejarias artesanais	82
5.2 Canais de distribuição das cervejarias artesanais	88
5.3 Integração interfuncional das cervejarias artesanais.....	90
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	120
REFERÊNCIAS	126
APÊNDICE A – MODELO DO FORMULÁRIO DA PESQUISA	142
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (T.C.L.E.)	147
APÊNDICE C – CARTA DE APRESENTAÇÃO	149
APÊNDICE D – QUADRO DE IDENTIFICAÇÃO DOS ARTIGOS SELECIONADOS PARA ANÁLISE	150
APÊNDICE E – ANÁLISE MULTIVARIADA DE CORRESPONDÊNCIA SIMPLES	154
ANEXO A – FATORES DA INTEGRAÇÃO INTERFUNCIONAL	156

1 INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios se torna cada vez mais competitivo, a partir das transformações na economia, no mercado e pela diversidade de produtos e serviços oferecidos, afetando rapidamente as organizações devido aos avanços tecnológicos e, principalmente, em relação à interação entre empresa e consumidor.

A variedade de produtos disponíveis no mercado tem alterado os padrões de consumo e de escolhas dos consumidores (KLEBAN; NICKERSON, 2012; TRIGUEIRO; THIAGO; MACHADO, 2019; CAZARINE, 2019).

Dentre as mudanças que afetam diretamente o perfil do consumidor, encontram-se a alteração dos indicadores de distribuição de renda, a preocupação com a saúde; a conveniência, a segurança do alimento, a diminuição da taxa de natalidade e o aumento da expectativa de vida, a redução de preço dos alimentos, a mudanças na legislação, e a valorização dos atributos dos produtos com aspectos culturais, regionais, exóticos e ambientais (ESPERANCINI, 2011; TAGNIN; GIRALDI, 2013; TRIGUEIRO; THIAGO; MACHADO, 2019).

Neste contexto, destaca-se o mercado de bebidas brasileiro, principalmente o segmento cervejeiro, que com ampla capilaridade e presença em quase todas as cidades do Brasil, vem se organizando para atender as novas demandas, formas de distribuição, tendências, mudança de comportamento e exigências do consumidor (FERREIRA; PEREIRA; ANTONIALLI, 2019; TRIGUEIRO; THIAGO; MACHADO, 2019).

Para Pompermayer (2012), a mudança do comportamento do consumidor decorreu da busca de informações sobre aquilo que consome, principalmente no setor alimentício, onde o consumidor busca por qualidade e requinte. Em termos de consumo de cerveja, um fator importante é a diversidade extrema de gostos e preferência dos consumidores (ESPERANCINI, 2011).

A indústria de cerveja artesanal¹ é um dos segmentos em crescimento na indústria de bebidas e sua crescente popularidade afeta as preferências comerciais de cerveja e as tendências de consumo das pessoas (AQUILANI *et al.*, 2015). O aumento da popularidade deste segmento de cerveja se beneficiou da inovação, criatividade, tipicidade e autenticidade

¹ Existe na literatura várias expressões como cerveja artesanal, especiais e *premium*, contudo para este estudo será utilizado (sempre que possível) a expressão “cerveja artesanal” para padronização. Quando necessário, observações específicas a outras terminologias serão identificadas.

que caracterizam a cerveja artesanal como uma experiência de entrega de bebida que oferece prazer (DONADINI; PORRETTA, 2017).

O consumidor de cervejas artesanais busca por novas sensações e sentimentos, sendo estes os principais elementos motivadores do consumo da bebida. O consumidor procura se sentir inserido em um fenômeno social repleto de simbologias, com o propósito de comunicar seus valores pessoais por meio do consumo. Essas simbologias são manifestadas nas mais variadas formas, como por exemplo: no vestuário e na apreciação do grupo musical, bem como, nas ricas experiências de consumo: ao beber mais lentamente, ao degustando a cerveja artesanal, ao brindar, ao estar na companhia de amigos e entes queridos, e também no que se refere a variável preço, como um elemento inibidor do consumo (MUNIZ; GARCIA; LIMA, 2019; NERY; PINTO, 2019).

Giorgi (2015) definiu o consumidor de cerveja artesanal como um sujeito crítico e consciente, que opta pela qualidade em detrimento da quantidade, na qual desejam conhecer a procedência dos insumos e a história da cerveja e da cervejaria.

De forma semelhante e complementar, Madeira (2015) apresentou por meio do desenvolvimento de uma *survey*, que os consumidores de cervejas artesanais são apreciadores iniciantes (começaram a consumir cerveja a menos de cinco anos), tiveram contato a pouco tempo com a bebida; em sua maioria são jovens entre 18 e 29 anos, assalariados, na qual gastam até R\$ 100,00 mensais com as cervejas especiais.

Sendo um público jovem, adepto de tecnologia (canais eletrônicos), denominados como “entendidos do setor”, também estão empreendendo com as cervejas artesanais, impulsionando o avanço do mercado de cervejas especiais no Brasil (MOREIRA, 2011).

Ressalta-se que as cervejarias artesanais² impulsionam o segmento cervejeiro ganhando competitividade e destaque em relação ao melhor custo-benefício, tendência de valorização e busca pelo prazer de consumo. Essas empresas buscaram o aumento da oferta de variedades do produto, modificando o padrão de consumo, com a substituição do volume de cerveja consumida pela qualidade e diferenciação do produto, por meio da opção por cervejas artesanais (SEBRAE, 2015; FERREIRA; PEREIRA; ANTONIALLI, 2019).

Na expectativa de que a cervejaria artesanal alcance de 3 a 4% do mercado cervejeiro até 2028, atualmente corresponde a 1% conforme Alvarenga (2018), destacou-se a importância dos canais de distribuição, seu planejamento e suas operações que, se bem

² Existem várias expressões, como cervejaria artesanal, microcervejaria e pequena cervejaria para designar tais organizações. Neste estudo, foi feita a opção por padronizar o uso da nomenclatura “cervejaria artesanal” sendo que, quando necessário, observações específicas a outras terminologias serão identificadas.

executados, tornam-se fator de diferencial competitivo, proporcionando vantagens às organizações, juntamente com o desenvolvimento de novos produtos. Soma-se a isso, o fato de que a mudança no comportamento do consumidor e a melhor compreensão desse comportamento permitiu uma migração de liderança do segmento industrial para o segmento de distribuição, especificamente o comércio varejista (SILVA *et al.*, 2016), fazendo com que os canais de distribuição ganhassem uma nova dinâmica de funcionamento.

Kalinski (2015) discutiu a importância da logística e dos canais de distribuição para as cervejarias norte-americanas, tendo como características uma distribuição inconsistente e com reabastecimento pouco frequente das prateleiras, devido à produção em pequena escala e à consequente escassez de produtos, sendo caracterizado por uma distribuição local em função da complexidade de tais atividades e da cultura cervejeira artesanal.

Não diferente dos estudos voltado as cervejarias norte-americanas, o estudo do Sebrae (2015) e Gontijo e Gessner (2015), destacaram a importância da logística e dos canais de distribuição, seu planejamento e suas operações para o mercado cervejeiro brasileiro. Segundo o Sebrae (2017), a cerveja exige cuidados com o transporte, armazenamento e distribuição, sendo que esses devem ser redobrados quando se trata de cerveja artesanal, principalmente quando ela é vendida em uma cidade diferente da que foi produzida.

Kleban e Nickerson (2012) destacaram a importância do papel do distribuidor para o mercado das cervejas artesanais. Segundo os autores, eles são responsáveis pelo transporte, requisitos de armazenamento a frio e manutenção de cerveja perecível desde o momento em que sai da cervejaria até o momento em que chega à venda em restaurantes, bares ou varejistas, agregando valor no canal de distribuição de cerveja ao fornecer a infraestrutura necessária para pequenas cervejarias, para que seus produtos possam alcançar uma ampla rede de varejistas.

Apesar do mercado de cervejas artesanais brasileiro ainda ser considerado um mercado local pelas cervejarias, espera-se um crescimento das vendas para mercados mais distantes, a exemplo do apontado por Kalinski (2015) no mercado norte-americano.

O canal de distribuição é um dos problemas a serem enfrentados pelo mercado cervejeiro, em especial o artesanal. Tal atividade é complexa e exige um conhecimento múltiplo para a idealização de uma solução. Gonçalves (2000) afirmou que para a solução dos problemas empresariais, as diversas áreas funcionais devem ser dependentes entre si e trabalhar conjuntamente na execução de seus processos. Desse modo, surge uma visão organizacional por processos, que traz uma integração da empresa.

A realização dos processos organizacionais envolve diferentes tipos de conhecimento, no entanto, é necessário o entendimento sobre o papel exercido por cada função, para que a integração seja caracterizada e as situações que necessitem delas sejam identificadas (SILVA; LOMBARDI; PIMENTA, 2013). Segundo estes autores, a integração funcional das áreas de marketing, logística e produção (denominada tríade), é importante para equilibrar a demanda e a oferta.

A literatura apresenta a ideia de que muitas empresas podem falhar na busca pela aproximação entre os clientes e fornecedores, pois existe pouca integração entre as três áreas funcionais, impondo limites operacionais internos (FAWCETT; MAGNAN; McCARTER, 2008). A tríade está amplamente relacionada com o processo de oferecimento do melhor nível de serviço ao cliente e devem estar interligadas, pois o mercado demanda este diferencial das organizações (SILVA; LOMBARDI; PIMENTA, 2013).

Para Silva, Lombardi e Pimenta (2013), as funções de marketing, logística e produção desenvolvem atividades conjuntas, contudo, os papéis de cada função e de suas interações não são descritas de forma clara na literatura. Entretanto, os autores afirmam que as atividades conjuntas entre essas áreas sugerem certa proximidade com seleção do canal de distribuição e localização do canal.

Para avaliar um sistema de distribuição é indispensável considerar: as alternativas de estrutura do canal (que vá ao encontro da demanda e de possibilidades de negócios), incluindo as variáveis que influenciam o canal, como: o mercado, produto, comportamento, os níveis dos canais, as alternativas de canais, membros do canal, os intermediários, e demais variáveis considerados relevantes (ROSENBLOOM, 2002; GONTIJO; GESSNER; BUITONE, 2017).

Para Almeida (1999), o canal de distribuição se constitui de um sistema complexo, marcado pelo relacionamento externo entre o fabricante, seus intermediários e consumidores finais, por meio da distribuição de produto, onde, as decisões logísticas pela escolha e administração dos canais de distribuição interferem nas decisões de marketing e do processo produtivo.

1.1 Problematização e justificativa

Segundo Kalinski (2015), os principais elementos levados em consideração no consumo da cerveja artesanal são: sabor (diversidade de estilos), desenvolvimento do sabor (explicação sobre os ingredientes e processo de fabricação da cerveja), o preço (promoções e

descontos), a fidelidade à marca, e por fim a ocasião (local de consumo), sendo que os dois últimos elementos também são discutidos por Murray e Kline (2015).

Conforme levantamento de Marcusso e Müller (2018)³ o número de cervejarias cresceu 23% no país. O setor cervejeiro apresenta mais 2,7 milhões de pessoas empregadas (direta e indiretamente), 1,2 milhão de pontos de venda, e foi responsável por 1,6% do PIB e 14% da produção da indústria de transformação nacional, possuindo um faturamento anual de R\$ 107 bilhões com base em 2017 (CERVBRASIL, 2016, 2018; CAZARINE, 2019; BARTH-HAAS GROUP, 2019).

A cerveja é a bebida alcoólica mais popular do mundo, com uma produção de 190,4 bilhões de litros em 2018. A China é o principal produtor com 38,1 bilhões de litros/ano, seguido dos Estados Unidos com 21,8 bilhões de litros/ano, e do Brasil, na terceira posição, com 14,1 bilhões de litros/ano produzidos em 2018 (BARTH-HAAS GROUP, 2019).

Contando com um grande mercado consumidor, certa estabilidade econômica e mudança no perfil do consumidor brasileiro, é perceptível a expansão de novas marcas e tipos de cerveja (CERVEJAS..., 2015). Neste contexto, as cervejarias criaram estratégias para fortalecer o consumo individual e em domicílio, com foco no lançamento e crescimento de produtos artesanais, que tendem a sofrer menos com os fatores como condições climáticas, taxas de juros e desemprego, que afetam a disponibilidade de renda familiar, além do aumento do preço da cerveja convencional. .

As cervejarias artesanais, distinguem-se das grandes cervejarias convencionais, utilizando a inovação e a alta qualidade na produção de cerveja, subsidiando a criação de uma cultura cervejeira diferenciada (BREWERS ASSOCIATION, 2011).

Para Kalnin (1999) e Gonçalves (2010), as cervejarias artesanais foram definidas como sendo um pequeno segmento de mercado, que se caracteriza por um baixo volume de produção, refinado, que se destina a consumidores locais e regionais, todavia com elevado valor agregado ao produto. Estes segmentos ofertam ao consumidor cervejas com atributos diferenciados, baseada em matérias-primas nobres quando comparados às cervejas convencionais, atendendo a uma demanda de consumidores exigentes e que apreciam qualidade.

Essa é uma tendência recente, sendo conhecida pelos produtos/serviços artesanais, especiais, caseiros, *premium*, *superpremium* e *gourmet*, apesar de não haver uma terminologia

³ Levantamento realizado pelos autores até 27 setembro de 2018.

utilizada como regra (MARCUSO, 2015). De acordo com Stefenon (2012), devido a essa ausência de terminologia e por se tratar de uma tendência recente, não há informações capazes de identificar a trajetória anterior desse segmento.

O Brasil registrou um crescimento de 10% no número de fabricantes de cervejas artesanais entre junho e dezembro de 2017, totalizando 675 registros no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA (BRASIL..., 2017). O mercado é novo, com grande potencial e grandes oportunidades, onde os clientes procuram experimentar a cerveja artesanal e reduzir o consumo das marcas tradicionais (CERVEJAS..., 2015).

Sendo assim, as microcervejarias impulsionam o setor ganhando competitividade e destaque em relação ao melhor custo-benefício, tendência de valorização e busca pelo prazer de consumo (SEBRAE, 2015).

Segundo Stefenon (2012) essas cervejas proporcionaram às empresas o distanciamento da concorrência direta dos grandes grupos cervejeiros, devido à sua identidade estar relacionada com a produção em pequena escala, objetivando a diferenciação da cerveja, não sendo necessário competir por preço. Barboza (2013) afirmou que as cervejas artesanais brasileiras em média, custam três vezes mais do que as cervejas tradicionais.

Compreende-se que as margens de lucros das cervejarias artesanais são maiores, devido a: (1) prezarem pela diferenciação e qualidade da cerveja, não competindo por preço; (2) quase toda produção é comercializada em local próprio (bares e pubs); e (3) sua distribuição é regional, diminuindo assim, os custos (GONÇALVES, 2010; STEFENON, 2012; SEBRAE, 2015).

Este nicho de mercado apresenta-se promissor, tanto que os principais grupos cervejeiros estão se esforçando para inserir-se neste mercado, desenvolvendo suas próprias cervejas de qualidade superior. Além do desenvolvimento de produtos focados para este nicho, as grandes cervejarias estão utilizando outras estratégias como: (1) aquisição de pequenas cervejarias especializadas em cervejas artesanais (cervejarias artesanais); e (2) expansão da oferta de marcas importadas (STEFENON, 2012; BRESSIANI, 2017).

Em um mercado ainda em consolidação, com o surgimento constante de novos agentes, associado a um mercado consumidor que deseja disponibilidade imediata dos produtos, na qual estão dispostos a experimentação e a novos sabores (MUNIZ; GARCIA; LIMA, 2019), e que não apresentam fidelidade à marca (KLEBAN; NICKERSON, 2012; KALINSHI, 2015; PIMENTA, 2019), exige-se das cervejarias estratégias adequadas para atender esse consumidor no momento em que ele deseja, na quantidade que ele deseja e no local que ele deseja, dimensionado adequadamente todos os canais de distribuição.

O mercado de cervejas artesanais tem sido alvo de diversos pesquisadores, sobre diversas óticas. Destaca-se a história e evolução (FERRARI, 2008); a avaliação estratégica para implantação de cervejarias artesanais (KALNIN, 1999); a produção e o processo produtivo de cerveja no Brasil (MEGA *et al.*, 2011); as vantagens competitivas sustentáveis na indústria cervejeira (STEFENON, 2012); as experiências relacionadas ao turismo cervejeiro (BIZINELLI *et al.*, 2013); até as restrições ao desenvolvimento das microcervejarias (PIATO; RÉVILLION, 2014); entre outros, que buscam compreender a evolução e tendências futuras para o segmento de cervejarias convencional e artesanal.

Apesar dos estudos apontados, não foram identificados estudos que discutam a estratégia de distribuição dessas cervejas artesanais, ou mesmo estudos que tratem das três áreas funcionais (marketing, logística e produção). Corroborando, Marcusso (2016) apontou a falta de fonte de dados confiáveis, que utilizam dados científicos, sobre o mercado cervejeiro, especificadamente em relação as cervejarias artesanais.

Diante do exposto, esse trabalho busca responder a seguinte problemática: mapear como as cervejarias artesanais do estado de São Paulo, realizam a integração funcional das áreas das áreas de marketing, logística e produção, junto de seus canais de distribuição?

Para responder tal questão, utilizou-se as seguintes questões norteadoras: Qual a literatura que correlaciona a marketing, logística e produção e os canais de distribuição? Quais são os principais canais de distribuição potenciais/disponíveis para as cervejas artesanais? Como as cervejarias artesanais selecionam os canais de distribuição?

Como as cervejarias artesanais, tradicionalmente são caracterizadas como empresas de pequeno e médio porte, este trabalho se justifica como uma forma de colaborar para o desenvolvimento do segmento que atua em um mercado com características de forte concentração oligopolista (mercado de cervejas).

Sendo assim, as contribuições desta pesquisa estão na discussão teórica da relação entre a as três áreas funcionais e os canais de distribuição, pois a literatura é incipiente, e sua aplicação no uso em segmentos de produtos não padronizados (nichos de mercado ou estratégias de diferenciação). Gianezini *et al.* (2018) apontaram que as cervejarias artesanais brasileiras buscam por produtos diferenciados, caracterizados por comercializar produto personalizados e com a fabricação em menores quantidade.

Assim como as cervejarias artesanais brasileiras, Kleban e Nickeson (2012), afirmaram que as cervejarias artesanais norte-americanas se concentram nas estratégias de diferenciação, utilizando uma variedade de métodos, principalmente: táticas promocionais, programas de satisfação do cliente, custos e preços de distribuição. Ainda segundo os autores,

para manter sua identidade, as cervejarias artesanais devem seguir sua estratégia de diferenciação (usando uma combinação dos métodos mencionados).

Gianezini *et al.* (2018) constataram a necessidade de estratégias de fabricação (diferenciação) e comercialização (distribuição), assim como o aumento do consumo cerveja artesanais e de cervejarias. Ainda segundo os autores, existe uma carência de estudos interdisciplinares voltadas para este segmento de mercado, na qual auxiliem na compreensão deste contexto, aplicado a realizada brasileira.

Diante do exposto, torna-se relevante por apresentar uma análise das estratégias que estabelecem os canais de distribuição para um setor diferenciado, tais estratégias servem como benchmarking para o gerenciamento de empresas deste e de outros segmentos econômicos.

1.2 Objetivos

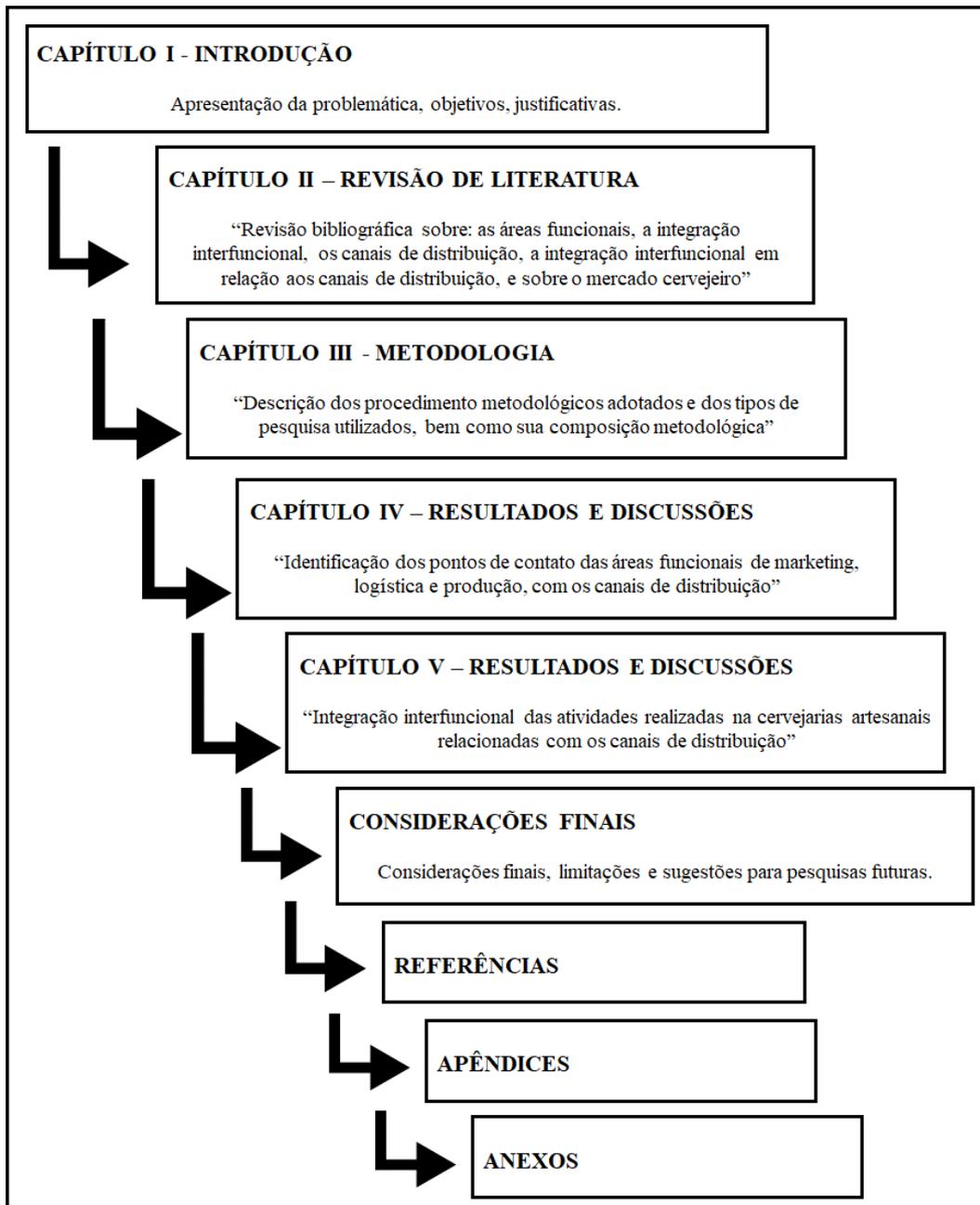
Diante do exposto, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar como são definidas a integração funcional das áreas das áreas de marketing, logística e produção e os canais de distribuição das cervejarias artesanais do estado de São Paulo.

Especificadamente, objetivou-se:

- 1) sistematizar a literatura ligada à integração das áreas funcionais (marketing, logística e produção) com canais de distribuição;
- 2) identificar os principais canais de distribuição das cervejas artesanais;
- 3) determinar como as cervejarias artesanais selecionam os canais de distribuição.

Diante do exposto, apresenta-se na Figura 01 o *design* geral desta dissertação, de modo a ilustrar de forma resumida como está organizada.

Figura 01 – Design geral da Dissertação.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme apresentado na Figura 01, esta dissertação está organizada em capítulos além deste introdutório. O capítulo II aborda os aspectos teóricos referentes aos papéis de cada área funcional; da integração interfuncional entre o marketing, logística e produção, considerando a formação de díades e tríade entre elas; dos conceitos de canais de distribuição; da integração interfuncional em relação aos canais de distribuição; e do mercado cervejeiro. No capítulo III está descrita a metodologia utilizada neste estudo, incluindo todas as etapas

desenvolvidas para a realização das buscas, definição das sequências, delineamento da pesquisa e a forma de análise dos dados.

Nos capítulos IV e V, apresenta-se os resultados e discussões, referentes a integração interfuncional das áreas de marketing, logística e produção com os canais de distribuição, e também, sobre a integração interfuncional das atividades realizadas nas cervejarias artesanais relacionados com os canais de distribuição, respectivamente. Por fim, são descritas as considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Áreas funcionais

As organizações possuem diversas áreas funcionais como recursos humanos, tecnologia da informação, finanças, logística, produção, marketing, entre outras, em que cada uma das funções depende das demais para que os processos organizacionais sejam eficazes (GONÇALVES, 2000; BALLOU, 2006).

Neste trabalho serão destacadas apenas três áreas funcionais: marketing, logística e produção, utilizando as siglas: MKT, LOG e PRO, respectivamente. Morash, Dröge e Vickévy (1997), exemplificaram que a logística juntamente com a produção e o marketing devem ter suas funções interligadas. Silva, Lombardi e Pimenta (2013), definiram que as três áreas são funções importantes para se equilibrar a demanda com a oferta, e que elas estabelecem pontos de contatos internos e externos a organização.

Diante do exposto, torna-se necessário primeiramente definir o papel de cada uma das áreas funcionais organizacionais isoladamente. O papel da função marketing, segundo Kotler e Keller (2006), e a American Marketing Association - AMA (2017) é criar, comunicar, entregar ofertas de valor para os clientes, parceiros e para a sociedade. Corroborando Dória, Pereira e Papandréa (2013) complementaram que esta área é uma importante influência na empresa, pois é responsável por zelar pela relação entre a empresa e o consumidor, além de identificar e atender as necessidades humanas e sociais, ao levar sempre em consideração o lucro da empresa.

A função do marketing tem uma perspectiva ampla em suas discussões, que vai desde tópicos como marketing de relacionamento com o cliente ao gerenciamento da cadeia de suprimentos. Alguns assuntos-chave permanecem constantes nas discussões como o gerenciamento de produtos/serviços, previsão de demanda, comunicação com o cliente, estratégia do canal de distribuição, entre outros (MENTZER; STANK; ESPER, 2008).

Quanto a previsão de demanda, Ballou (2010) e Silva, Lombardi e Pimenta (2013) destacaram que o setor de vendas ou comercial estará intimamente ligado ao de marketing, tendo em vista que ele contribui substancialmente para o aumento das vendas por meio de propagandas e projetos que agreguem valor os consumidores. Além disso, a realização da venda e o aumento do lucro da empresa é o resultado do trabalho em conjunto do MKT, LOG e PRO que caminham em direção à distribuição física do produto.

O papel da função produção é definido como um conjunto de elementos que trabalham de maneira integrada e harmônica para que ocorra a transformação de insumos em diferentes tipos de produtos ou serviços, atualmente denominada como administração da produção e operações (NOVAES, 2007; SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009; PEREIRA *et al.*, 2015).

Para Escorsim, Kovaleski e Reis (2005) a função produção é produzir produtos ou executar serviços com inovação tecnológica, qualidade, baixo custo e máxima lucratividade, visando proporcionar vantagem competitiva para organização.

Segundo Ballou (2007), a produção tentou integrar as atividades de logística ou distribuição física como parte da função de desenvolvimento do produto, assim como fez a área de marketing, contudo, a falta de atenção com essas duas áreas em relação a integração das atividades de logística e distribuição, levou as organizações a desenvolverem outra área funcional separadamente - a logística. Dornier *et al.* (2000) afirmaram que a logística é responsável pela gestão dos fluxos entre marketing e produção ou entre funções do negócio.

Para compreender de forma resumida o papel da função logística, é necessário entender sua posição e função organizacional na atualidade. A logística é parte da gestão da cadeia de suprimentos ou *supply chain management* (SCM), que pode ter três dimensões: administração de processos, coordenação interfuncional e coordenação interorganizacional (BALLOU, 2007; MENTZER; STANK; ESPER, 2008). Segundo estes autores, a dimensão interfuncional refere-se à construção e colaboração de relacionamento com outras áreas organizacionais da mesma empresa, e com o fluxo de produto entre os membros do canal de distribuição.

A logística tem a função de planejar, organizar, implementar, controlar os processos de transporte e armazenagem de bens de forma eficiente e eficaz, bem como os serviços e informações relacionadas do ponto de origem até o consumidor (BALLOU, 2010; PAURA, 2012; CSCMP, 2013).

Santos Neto e Santana (2015) ressaltaram que a logística está relacionada com a satisfação do cliente e ao conseqüente sucesso das empresas, no entanto, é pouco aplicada e aproveitada, pois requer no mínimo uma mão de obra qualificada e uma boa infraestrutura empresarial. Ademais, a logística é uma atividade que pode oferecer vantagem competitiva, pois o seu foco está em fornecer ao cliente o produto ou serviço no nível esperado/desejado (KOTLER; KELLER, 2006).

Diante do exposto, Kahn e Mentzer (1996) afirmaram que o trabalho isolado de uma área funcional é incapaz de encontrar soluções satisfatórias para a empresa como um todo, sendo necessário a integração interfuncional.

2.2 Integração interfuncional

O princípio da integração interfuncional consiste em valorizar e associar as áreas empresariais, pois as funções que trabalham isoladamente não são capazes de solucionar efetivamente os problemas gerais apresentados em um negócio (PIMENTA; SILVA; YOKOYAMA, 2011). Segundo os autores, a integração entre as áreas é capaz de auxiliar no gerenciamento de conflitos e as relações internas, permitindo um melhor desempenho da organização.

Pimenta (2011) refere-se à integração interfuncional como o “estado de interação e colaboração” entre funções organizacionais, bem como aos fatores necessários para alcançá-los. Pimenta, Silva e Yokoyama (2011) e Seno (2014), afirmaram que a integração interfuncional consiste na valorização e associação das áreas funcionais da empresa para solucionar com sucesso os desafios organizacionais, bem como para obtenção de diferenciação em um negócio.

Para Seno (2014) a integração só será necessária se a organização prezar por diferenciação, onde será necessário solucionar com sucesso os desafios organizacionais. A integração interfuncional ocorre em dois ambientes organizacionais: interno (interação entre as funções de marketing, logística e produção, por exemplo); e externo (com outros membros da cadeia de suprimentos) (GIMENEZ; VENTURA, 2005; SILVA; LOMBARDI; PIMENTA, 2013).

Quanto a integração interfuncional interna, Silva, Lombardi e Pimenta (2013) dizem que as áreas de marketing (MKT), logística (LOG) e produção (PRO) são consideradas como clientes e fornecedoras internas no processo de criação de valor para o consumidor. Entretanto, organizações podem falhar ao se integrar com consumidores e fornecedores devido à baixa integração interfuncional interna dessas áreas (FAWCETT; MAGNAN; McCARTER, 2008; SILVA, LOMBARDI; PIMENTA, 2013).

Em complemento, Flynn, Huo e Zhao (2010) afirmam que a integração interna deve ser bem estruturada para que sirva de base para a integração externa, ou seja, entre clientes e fornecedores ao longo da cadeia de suprimentos.

Logo, a integração interfuncional interna entre MKT, LOG e PRO despertam o interesse dos pesquisadores que se dedicam a estudar e discutir a integração interfuncional entre duas destas áreas (díade), ou entre as três áreas (tríade) (MORASH; DRÖGE; VICKEY, 1997; GIMENEZ; VENTURA, 2005; SILVA; LOMBARDI; PIMENTA, 2013; SENO, 2014; FERREIRA, 2015).

Seno (2014) afirmou que comumente os pesquisadores desenvolvem estudos na qual discutem apenas as integrações entre díades, ressaltando porém ser possível realizar estudos na perspectiva da tríade, e que o resultado dos estudos das três áreas (MKT, LOG, PRO) seria mais proveitoso.

Para Ferreira (2015) as funções de marketing, logística e produção tem elevada necessidade de integração, pois executam atividades que demandam sincronização das operações internas com as necessidades de mercado (externa). Ainda segundo a autora, a existência da integração gera impactos positivos em relação ao mercado, e proporciona à organização a adaptabilidade em seu contexto externo.

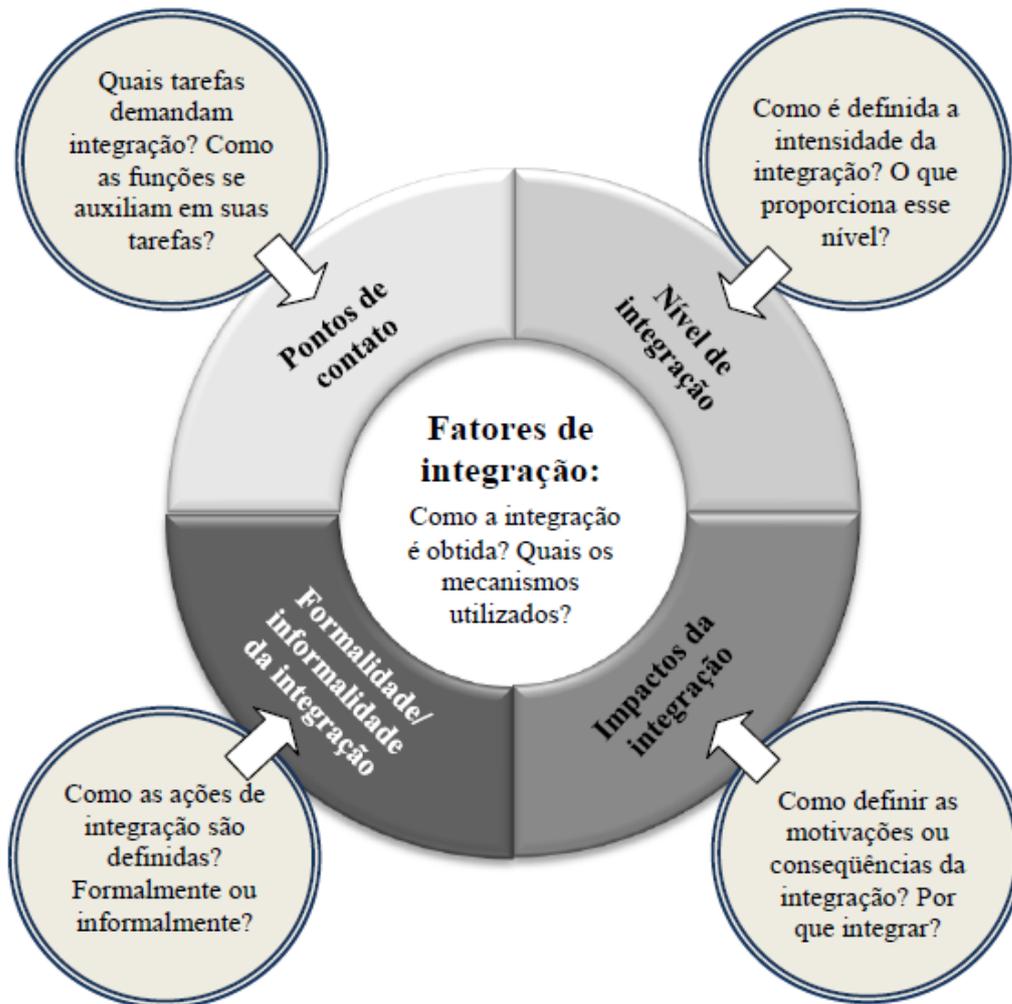
Diante do exposto, verifica-se a importância da integração da produção com as áreas de marketing e logística, para que se alcancem os objetivos organizacionais. A produção, não funciona isoladamente, recebendo influência de outras áreas funcionais da empresa como o marketing, recursos humanos, finanças, logística, entre outros (MOURA *et al.*, 2004; MOREIRA, 2012).

Diante disso, é possível supor que a análise das díades e tríade em relação aos canais de distribuição podem contribuir de maneira significativa para a melhoria dos processos de integração interna, pois as três áreas devem trabalhar em sintonia.

Pimenta (2011), Ferreira (2015) e Pimenta, Silva e Tate (2016) afirmaram que a integração interfuncional pode ser estudada por um processo interativo que contém cinco princípios: pontos de contato⁴, fatores de integração, formalidade/informalidade, nível de integração, e impactos da integração; conforme ilustra a Figura 2.

⁴ Pontos de contato são atividades que abrangem duas ou mais áreas funcionais que demandam serem executadas de forma integrada.

Figura 2 – Sistematização dos cinco elementos na dinâmica da integração interfuncional.



Fonte: Pimenta, 2011.

Os pontos de contatos são definidos tendo como finalidade o cumprimento dos processos de negócios. Para Pimenta e Silva (2012) os pontos de contato correspondem às atividades nas quais as funções internas se relacionam e devem identificar quais tarefas funcionais demandam a participação de outras funções. Os estudos de Silva, Lombardi e Pimenta (2013) apresentaram pontos de contatos e suas características, em relação às áreas de marketing, logística e produção por meio das díades, de forma a aprofundar a compreensão sobre o alinhamento interfuncional e suas contribuições para o alcance dos objetivos organizacionais, bem como determinou que os tipos de conflitos presentes entre as áreas ocorrem principalmente pela falta de planejamento integrado e do consequente trabalho em equipe.

Após a leitura do estudo apresentado por Silva, Lombardi e Pimenta (2013), extraiu-se 28 pontos de contato, bem como seus processos, conforme o Quadro 01.

Foi identificado que a maior parte dos pontos de contato estão relacionados com a área funcional de marketing, seja, nas díades MKT-LOG ou MKT-PRO, evidenciando a facilidade na determinação desses pontos, na qual, sugere-se que a área de marketing represente a ligação entre LOG e PRO.

Os fatores de integração são ferramentas gerenciais; estados de colaboração interpessoal ou à disposição interpessoal, que estimulam a existência de integração interfuncional (PIMENTA, 2011). O mesmo autor apresentou vinte categorias de fatores da integração, na qual representa a relação de duas ou mais áreas, que subentendem a existência da integração interfuncional para o cumprimento de processos organizacionais. Corroborando Ferreira (2015) acrescentou mais um fator de integração (o de número 21): tecnologia da informação (ver Anexo A).

Outro elemento mencionado na literatura é a formalidade e a informalidade desses processos de integração, explicados por Kanh e Mentzer (1998), que analisaram o processo de integração entre colaboração ou interação. Segundo os autores, a colaboração consiste em compartilhar objetivos, visões e recursos, processos integrativos e informais, enquanto a interação consiste em atividades coordenadas, adesão a rotinas, regula a comunicação, sendo assim formais.

Para Pimenta (2011) a formalidade ou informalidade nos processos de integração estão relacionadas a forma como está ocorre: formalmente, baseado no poder hierárquico, com processos gerenciáveis; ou informalmente, baseado na predisposição voluntária ou nas características ambientais propícias.

Quadro 01 – Ponto de contato da integração interfuncional e seus processos, do estudo de Silva, Lombardi e Pimenta (2013).

Díades	Processo	Pontos de Contato
MKT-LOG	Descontinuação de produtos	Tomada de decisão sobre retirar determinado produto do mercado.
	Serviço ao Cliente	Definição de pacotes de serviços adequados para cada tipo de cliente, atendendo sua necessidade ou desejo.
	Processamento de Pedidos	Obter canal de comercialização eletrônico.
		Utilizar meios eletrônicos para realizar processamento de pedidos feitos pelo cliente.
	Gestão de Estoque	Manter estoque de produtos acabados para atender clientes.
		Reduzir os níveis de estoque para minimizar custos.
	Desenvolvimento de novos produtos	Acompanhamento e identificação de problemas técnicos no desenvolvimento de novos produtos.
Armazenagem, <i>picking</i> e distribuição	Integrar os canais de distribuição de produtos.	
	Definição de estratégias de entrega dos pedidos aos clientes em relação aos aspectos geográficos de distribuição.	
Precificação	Definição de estratégias de precificação e descontos mediante quantidade de produtos pedidos pelo varejista.	
LOG-PRO	Armazenagem, <i>picking</i> e distribuição	Utilização de embalagens de proteção para o transporte de produtos acabados.
	Previsão de Demanda	Produção antecipada de produtos sazonais (em épocas específicas).
MKT-PRO	Serviço ao Cliente	Gerenciar a marca e imagem da empresa junto aos clientes.
		Realizar a entrega dos pedidos no prazo estabelecido com o cliente.
	Previsão de Demanda	Realizar estimativa de demanda.
		Definição da quantidade a ser produzida a curto prazo.
	Controle de Custos	Desenvolver estratégias com foco nos custos de produção e na lucratividade.
		Determinar o preço de venda.
		Definir políticas de preço, estoque e lucratividade.
	Gestão de SKU	Ampliar ou manter a variedade de produtos para aumentar as vendas (Novos Produtos).
		Definição da capacidade produtiva e dos equipamentos necessários.
	Gestão de Estoque	Controle de estoque de matérias-primas a longo prazo.
	Desenvolvimento de novos produtos	Diversificação da produção (vários estilos) para atender ao consumidor.
		Desenvolvimento de novos produtos.
Qualidade	Estabelecer “padrões” de qualidade aos produtos e aos procedimentos e monitoramento da produção.	
	Adicionar diferenciais aos produtos mesmo que fiquem mais caros.	
Promoção	Estocagem de matérias-primas para manter a produção de produtos em ações promocionais (específicas).	
	Elaborar ações promocionais para alavancar as vendas.	

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Silva, Lombardi e Pimenta (2013).

Os processos de integração podem ser mensuráveis quanto a sua intensidade de relacionamento interfuncional, na qual é denominado como nível de integração (PIMENTA, 2011). Pagell (2004) definiu uma escala de três níveis de integração interna: nenhuma integração (quando a maior parte do tempo as áreas funcionais não estão interagindo, colaborando, trabalhando para atingir resultados comuns); alguma integração (parte do tempo as áreas funcionais estão interagindo, colaborando, trabalhando a atingir resultados comuns); e integração total (a maior parte do tempo as áreas funcionais estão interagindo, colaborando, trabalhando a atingir resultados comuns).

Gimenez (2006) destacou a presença de quatro fatores que se relacionam com o nível de integração interno entre marketing e logística, bem como logística e produção: (1) realização de planejamento conjunto; (2) solução conjunta de problemas nos processos; (3) definição de objetivos em conjunto; e (4) trabalhos interfuncionais para evitar conflitos.

Por último, o impacto da integração, que consiste nos efeitos da existência da integração interfuncional, ou seja, no desempenho da organização interno e/ou externo. (GIMENES; VENTURA, 2005; PIMENTA; SILVA, 2012). Pimenta (2011) considerou os impactos da integração como sendo aspectos motivadores da integração interfuncional.

2.3 Canais de distribuição

A literatura apresenta diversos autores que discute e definem o conceito de canais de distribuição ou também conhecido como canais de marketing. De acordo com Coughlan *et al.* (2002) e Rosenbloom (2002), canais de distribuição são grupos de empresas independentes que compartilhando do mesmo objetivo e responsabilidade, disponibilizam no mercado determinado produto para seu uso ou consumo. No mesmo sentido, para Bellin (2016), o termo é correspondente ao caminho que percorre um produto ou serviço desde a sua concepção até o consumidor final.

Lourenzani e Silva (2004) definiram o termo como sendo uma transferência de bens entre várias empresas ou um contrato de cooperação entre firmas que se reuniram com o propósito de realizar trocas. Rosenbloom (2002) os descreveu como sendo uma rede organizada que atua externamente à estrutura organizacional, com o intuito de criar valor em relação ao tempo, lugar e disposição dos produtos aos usuários quando e onde forem necessários.

Dessa forma, canais de distribuição eficientes geram economias e ganhos para as empresas e organizações envolvidas no processo, enquanto canais de distribuição ineficientes ocasionam altos custos e perda de tempo, o que reflete no preço final elevado ao consumidor.

Os canais de distribuição são definidos a partir da movimentação técnica-econômica-financeira existente, que inclui a matéria-prima e sua posterior transformação industrial, bem como a distribuição/comercialização até o uso/consumo do consumidor final (SILVA *et al.*, 2016).

Para Rosenbloom (2002) os canais de distribuição são relacionamentos interorganizacionais administrados por mais de uma empresa, sendo necessário que haja um relacionamento direto entre os agentes envolvidos onde, segundo Kotler e Keller (2006), estes são responsáveis por manter o produto disponível, desde o local de origem até o consumidor final, nas melhores condições possíveis.

Segundo Kotler (2000), Coughlan *et al.* (2002) e Silva *et al.* (2016), os agentes responsáveis ou membros principais de um canal são os produtores ou fabricantes, responsáveis pela fabricação do produto; intermediários (abrangendo especialistas, atacadistas e varejistas) responsáveis por fluxo de produtos e serviços entre as empresas e seus usuários; e os usuários finais (consumidores ou cliente de empresas) e todos os membros da cadeia logística, tanto a montante quanto a jusante.

Coughlan *et al.* (2002) definiram que todos os membros, principalmente os consumidores finais, são fundamentais para os canais de distribuição, pois eles possibilitam a formação de fluxos de canal que ligam os agentes dos mesmos. Corroborando Kotler (2000) e Coughlan *et al.* (2002) afirmaram que o objetivo principal dos membros é atender e satisfazer os desejos do consumidor final.

O fabricante ou produtor são o elo inicial do canal, responsáveis pela criação do produto que será vendido, na qual objetiva satisfazer a necessidade do mercado e tornar seus produtos disponíveis para o consumo, enquanto o intermediário refere-se a qualquer outro membro, exceto o fabricante e o usuário final (COUGHLAN *et al.*, 2002; ROSENBLOOM, 2002).

A escolha por intermediários permite que a empresa atue fortemente no cotidiano dos consumidores, além de facilitar as trocas, reduzir custos na operação do sistema de distribuição, melhorar processos que envolvem a produção, compra e venda, e, como resultado aumentar a percepção de valor do produto sob o ponto de vista do consumidor (LOUVISI; DUTRA, 2010).

Os intermediários que compõem a classe denominada de especialistas são empresas prestadoras de serviços que oferecem assistência na distribuição dos produtos (mas não na compra, venda e transferência de direitos), e, apesar de não atuar dentro do canal, são contratadas para melhorar o trabalho de distribuição (SILVA *et al.*, 2016).

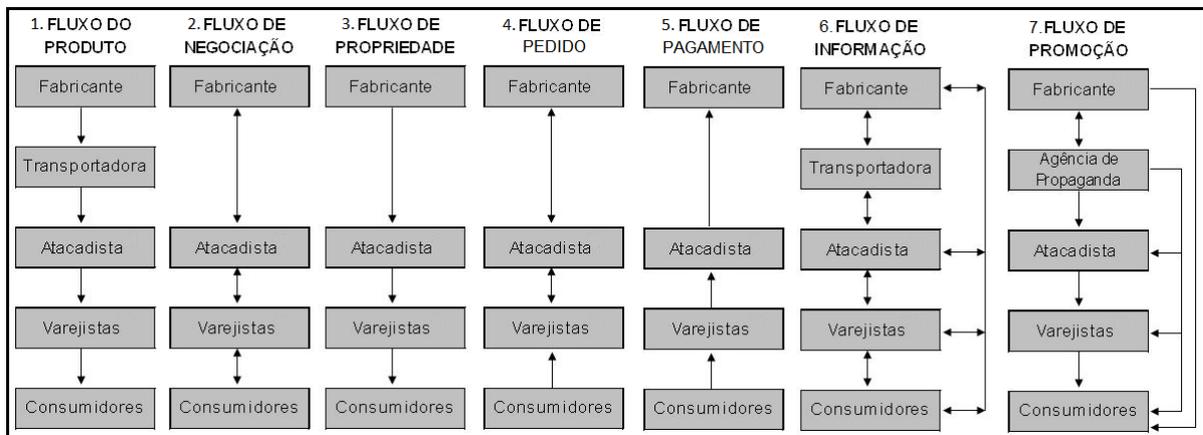
Os intermediários que compõem o atacado são as empresas que vendem os bens para revenda, comprando diretamente do fabricante e vendendo para outros intermediários (para uso comercial/industrial ou institucional), e geralmente não vendem para usuários finais (LAS CASAS, 2001; COUGHLAN *et al.*, 2002).

Para Rosenbloom (2002), a categoria de intermediários varejistas engloba todas as atividades relacionadas com a venda de mercadoria ou prestação de serviço para consumo doméstico. Las Casas (2001) definiu o varejo como um excelente prestador de serviço, que além da venda, seleciona os produtos e toma providência quanto ao crediário, serviços de entrega, entre outros.

Há cinco justificativas para utilização de intermediário/agentes na estrutura de distribuição de produtos: (1) os intermediários têm facilidade de busca pelo consumidor final; (2) promove a seleção da facilitação de buscas; (3) define um portfólio de produtos e categorias; (4) proporciona a diminuição dos custos de distribuição e (5) reduz o número de contatos do fabricante (GIOVANNI, 2016).

Os consumidores são o elo final do canal de distribuição, e talvez o mais importante. Conforme Coughlan *et al.* (2002) os consumidores podem e geralmente desempenham alguns fluxos no canal assim como todos os membros que o compõem, desenvolvendo funções-chave que movimentam o fluxo para frente, para trás ou nos dois sentidos. As atividades desenvolvidas são denominadas “fluxos”, pois refere-se a um conjunto de atividades que acontecem de maneira dinâmica e sequencial dentro do canal (LOURENZANI; SILVA, 2004).

A Figura 3 ressalta a existência de sete fluxos que devem ser administrados pelos membros do canal: (1) fluxo do produto: movimento físico e real do produto; (2) fluxo de negociação: movimento integração da compra e venda; (3) fluxo de propriedade: movimentos que englobam os direitos dos produtos; (4) fluxo de pedido: utilização de maior tecnologia e com maior proximidade entre distribuidor e fornecedor; (5) fluxo de pagamento: são todos os pagamento de faturas ao vendedor por meio de bancos e outras instituições financeiras; (6) fluxo da informação: estreita relações entre os membros do canal; (7) fluxo da promoção: movimento da comunicação, entre elas as vendas pessoais, promoções de vendas e publicidade, e, as propagandas.

Figura 3 – Fluxos e componentes dos canais de distribuição

Fonte: Adaptado a partir de Coughlan *et al.* (2002); Rosenbloom (2002); Pigatto (2005).

A movimentação física dos produtos, as transferências de propriedade e promoções são funções do fluxo e suas atividades partem da empresa (indústria) em direção ao cliente; já os pedidos e os pagamentos são considerados um contra fluxo, pois é originária dos clientes em direção à empresa, ao passo que, a troca de informações e a negociação são “vias de mão dupla”, podem iniciar e terminar tanto na empresa quanto no cliente (COUGHLAN *et al.*, 2002; ROSENBLUM, 2002; PIGATTO, 2005).

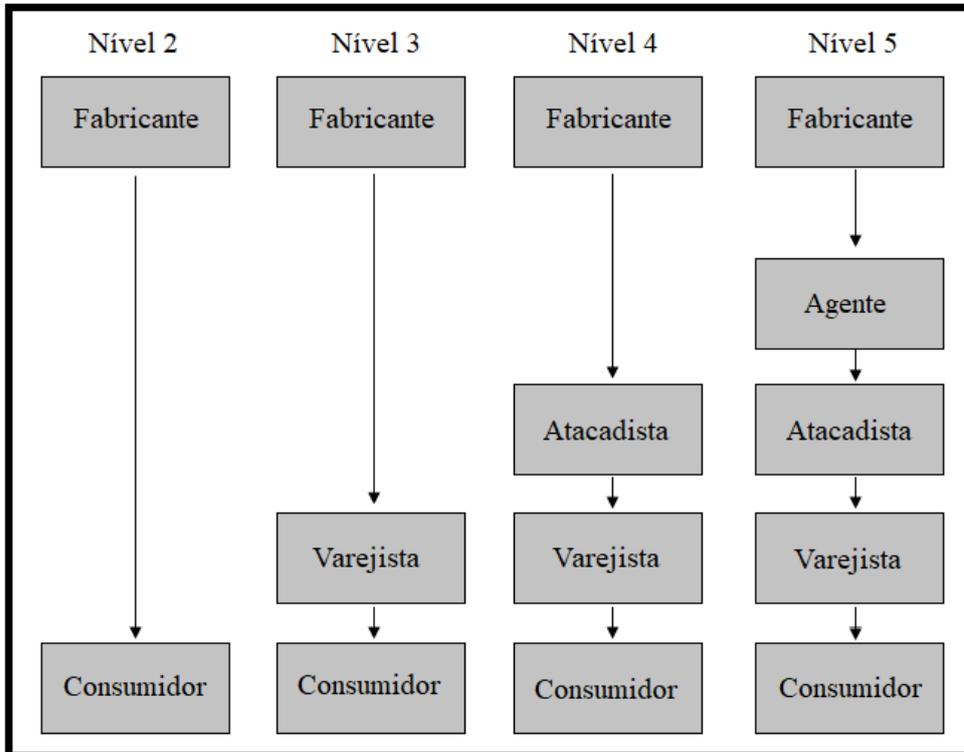
Os canais de distribuição também podem ser descritos pela quantidade de membros existentes no canal e que desempenham alguma função, representando um nível, no processo de aproximação do produto junto ao consumidor final (ROSENBLUM, 2013). De acordo com o tipo de estratégia adotada pela organização, o canal de distribuição é desenvolvido com diferentes níveis, de acordo com a quantidade de membros da estrutura do canal, conforme Figura 4.

Em um canal com nível dois, a venda ocorre diretamente do fabricante para o consumidor; no nível três há a atuação de um intermediário, geralmente o varejista; no nível quatro, há a atuação dos intermediários varejista e atacadista; ao passo que no nível cinco, além do varejista, e atacadista inclui-se os especialistas ou distribuidores propriamente ditos (ROSENBLUM, 2013).

Em função da tecnologia, das novas estratégias adotadas pelas empresas e das mudanças no comportamento do consumidor, o papel do agente intermediário entre o produtor/fabricante e o consumidor final está se modificando, e as atividades desenvolvidas

tradicionalmente pelo varejo convencional estão sendo incorporadas por outros agentes da cadeia, como a própria indústria e os atacadistas.

Figura 4 – Níveis de intermediários nos canais de distribuição⁵.



Fonte: Rosenbloom, 2013.

Para Pigatto e Alcântara (2007) a melhor estrutura do canal para a organização, será aquela que melhor atrair os clientes finais nos mercados-alvos de cada fabricante. Rosenbloom (2002) afirmou que o sucesso da estratégia de canal e da estrutura que o apoia dependerá de como os membros se relacionam e qual é o desempenho em suas atividades.

A partir da definição do canal de distribuição é possível identificar os deslocamentos físico-espaciais em que os produtos serão submetidos e, por meio desta análise, a rede logística e o sistema de distribuição física também podem ser definidos (NOVAES, 2007).

Louvisi e Dutra (2010) afirmaram que o canal é uma maneira de atingir os objetivos e faz parte da estratégia do mercado competitivo das grandes organizações, além de colaborar para alcançar as metas do marketing, pois, a finalidade do canal de distribuição

⁵ Outros autores, como o próprio Rosenbloom até 2002, designam a relação direta entre o fabricante/produzidor e o consumidor final como “Nível 0”, caracterizando o fato de não haver nenhum intermediário entre os dois agentes.

consiste em satisfazer o usuário final, com o objetivo de convencer os clientes a utilizarem ou consumirem o produto/serviço fornecido pela empresa.

2.4 Mercado cervejeiro

Atualmente no Brasil o mercado cervejeiro convencional é disputado por três grandes grupos: AB InBev, Grupo Petrópolis, e Grupo Heineken.

Beltramelli (2014) explica que o cenário cervejeiro brasileiro começou em 1880, quando surgiu a Companhia Antarctica Paulista e a Manufactura de Cerveja Brahma Villiger e Companhia, na época as duas principais indústrias, que ao longo do século XX passaram a dominar o mercado brasileiro, abrindo filiais por todo o país.

Contudo, em 1999 ocorreu a fusão entre as duas indústrias cervejeiras Brahma e Antarctica, formando a AmBev – Companhia de Bebidas das Américas, não obstante, no ano 2000 por meio de negociações internacionais, fundiu-se com InterBrew (empresa de bebidas Belga), formando a InBev. No ano de 2008 a InBev comprou a Anheuser-Busch formando a AB Inbev, tornando-se o maior conglomerado cervejeiro do mundo (AB INBEV, 2019; AMBEV, 2019).

Fundada em 1994, como cervejaria Petrópolis, na cidade de Petrópolis no estado de Rio de Janeiro, iniciou suas atividades fabris e de comercialização com a marca de cerveja Itaipava; em 1998 a cervejaria passa a ser gerenciada por um novo proprietário, no mesmo ano adquiriu a cervejaria Crystal, tornando-se denominada como Grupo Petrópolis, a maior cervejaria no Brasil com capital 100% nacional. Após doze anos atuando no mercado, em 2010 firmou parceria com a cervejaria alemã Weltenburger, iniciando no Brasil a fabricação da cerveja do mosteiro mais antiga do mundo (GRUPO PETRÓPOLIS, 2019).

O Grupo Heineken por sua vez, iniciou suas atividades comerciais no Brasil por meio da aquisição do Grupo FEMSA (cervejaria mexicana que atuava no país) no ano de 2010. Após sete anos no mercado brasileiro em 2017, a Heineken adquiriu uma de suas concorrentes a Brasil Kirin (subsidiária da cervejaria japonesa Kirin), com intuito usufruir de seu potencial fabril e de sua rede de distribuição consolidada (SALOMÃO, 2017; AMORIM, 2018; FEMSA, 2019; HEINEKEN BRASIL, 2019).

Desta forma, a Heineken ocupa a segunda posição no mercado cervejeiro no Brasil com 38% das vendas em 2018, disputando mercado diretamente com a Ambev (pertencente a AB Inbev) ocupante da primeira posição; e deixando o Grupo Petrópolis na

terceira posição. Há expectativas de que em 2023 a Heineken atinja 41% do volume de vendas de cerveja no país (BICARELLI; FRABASILE; CAMPOS, 2017; AMORIM, 2018).

Para Giorgi (2015) a partir da década de 1990, com o surgimento e o rápido crescimento da produção e consumo de cervejas artesanais, ocorre no Brasil um fenômeno ligado ao “renascimento” cervejeiro, como ocorrido nos Estados Unidos e na Europa, alterando o mercado cervejeiro nacional e também a percepção das pessoas sobre a bebida. .

2.4.1 Cervejarias artesanais

O movimento das cervejarias artesanais no Brasil data da década de 1990, por iniciativa de bares que começam a oferecer sua própria cerveja, produzida no próprio estabelecimento comercial, aumentando inexpressivamente o mercado desse produto (LIMBERGER e TULLA, 2017; GIANEZINI *et al.*, 2018; TONELLI *et al.*, 2018). Destaca-se a fundação/criação das primeiras cervejarias artesanais no país conforme seus websites oficiais: Cervejaria Ashby em 1993; a Dado Bier em 1995; Colorado em 1996; e a Baden Baden em 1999.

Mesmo diante da situação econômica brasileira observada na década de 2000 e do baixo consumo *per capita*, o mercado cervejeiro artesanal está em expansão, influenciado pela busca por novas marcas e tipos de cerveja (CERVEJAS..., 2015).

Suzuki (2010) definiu algumas particularidades para caracterizar a cervejaria artesanal brasileira: a) produção média anual de cinco milhões de litros; b) teor de malte acima de 80%; c) fabricação de produtos com ingredientes especiais; d) utilização de receitas tradicionais, como a Lei da Pureza; e) distribuição regional; f) empresas familiares, na maioria. De maneira semelhante, Morado (2009) apontou que as cervejarias artesanais estão ligadas a atributos regionais, de origem, sendo a produção em pequena escala vista com uma necessidade de ajuste ao mercado e ao modelo de produção que visa à qualidade.

Guimarães (2020) afirmou que o MAPA não tem nenhuma legislação que permita definir uma cervejarias artesanal, entretanto, ainda segundo ao autor a Associação Brasileira de Cerveja Artesanal (Abracerva) utiliza como critério o volume de produção, considerando uma cervejaria artesanal aquela que produz até 5 milhões de litros por ano, equivalente a 415 mil/litros por mês.

O setor cervejeiro artesanal tem como objetivo encantar seus clientes comercializando produtos diferenciados em sabor, aroma, flavor (aroma desejado), cor e teor

alcoólico, que, por isso, estão dispostos a pagar um preço elevado para obter o produto e os serviços oferecidos (KALNIN, 1999).

De acordo com Cervieri Junior *et al.* (2014) e SEBRAE (2015), em uma indústria caracterizada pela concentração de mercado, as cervejarias artesanais despontam regionalmente. O Brasil possuía 675 registros de cervejarias artesanais até dezembro de 2017, com uma taxa de crescimento anual entre 30% e 40%, e quanto ao faturamento, correspondem a aproximadamente 2,5% do mercado cervejeiro (BERBERT, 2016; KLINKE, 2016; BRASIL..., 2017).

Segundo a Associação Brasileira de Bebidas Alcoólicas - ABRABE, o número de lançamento de novas cervejas artesanais cresceu, aumentando de forma acelerada o volume de vendas de cervejas artesanais, totalizando 188,2 milhões/litros em 2018, um aumento de 50% em relação a 2017 (ABRABE, 2019).

O mercado cervejeiro artesanal ainda é pouco explorado no Brasil, retrata-se menos de 1% do consumo brasileiro, entretanto, com uma perspectiva de alcançar 2% nos próximos 10 anos (BERBERT, 2016), demonstrando a evolução e o potencial de crescimento do setor. Para Donadini e Porretta (2017) os consumidores que estão habituados a beber cervejas industriais produzidas em massa, tem um desvio de suas expectativas sensoriais após apreciar plenamente os produtos, e os sabores não convencionais das cervejas artesanais.

Destaca-se que várias cervejarias artesanais não possuem fábrica própria, tendo sua produção feita em plantas produtivas de outras cervejarias, desde a brasagem até a comercialização. Esse modelo é denominado como “cervejarias ciganas”, também conhecidas como “colaborativas” ou “associadas” (SEBRAE, 2015; TORRENTE, 2016; INSTITUTO DA CERVEJA, 2018).

O termo “cervejaria cigana” está associado ao estilo de vida cigana sem um local próprio, na qual ficam peregrinando, mudando de local sempre que possível, assim como o cervejeiro cigano, que não possui infraestrutura própria e pode produzir em diferentes cervejarias (BOUÇAS, 2018). As cervejarias ciganas representam boa parte do mercado brasileiro de cerveja artesanal, gerando crescimento no segmento, e muita movimentação no mercado (MAGÁ, 2018). Sebrae realizou-se o 1º Censo das Cervejarias Independentes⁶ Brasileiras, caracterizando o perfil dos fabricantes, do negócio, das características da produção, do marketing, e da realidade econômica, conforma apresentado no Quadro 02.

⁶ A terminologia “cervejarias independentes” utilizada pelo Sebrae, representa cervejarias que não estão associadas aos grandes grupos cervejeiros convencionais, assim, pode-se denominá-las como cervejarias artesanais.

Quadro 02 – Síntese da caracterização das cervejarias independentes brasileiras.

Característica do fabricante	Resultados
Sexo	- 89% são masculinos; 11% são femininos.
Idade	- 52% têm entre 30 a 39 anos.
Escolaridade	- 51% são pós-graduados ou mestrado.
Características do negócio	Resultados
Definição do negócio	- 98% consideram-se uma microcervejaria artesanal.
Ano de fundação do negócio	- 67% têm entre 1 a 4 anos de mercado; 30% têm de 6 a 10 anos de mercado.
Número de funcionários	- 59% têm de 1 a 4 funcionários diretos; 38% tem 1 a 5 funcionários indiretos, principalmente na etapa de distribuição.
Local de produção da cerveja	- 44% em fábrica própria; 35% em ambiente informal (produção caseira); 16% em fábrica de terceiro – “ciganas”; 5% em bar próprio – <i>Pub</i> .
Produção mensal em litros	- 22% de 10.000 a 29.999; 19% de 5.000 a 9.999; 41% de 1.000 a 4.999.
Capacidade máxima produtiva mensal em litros	- 15% de 30.000 a 99.999; 28% de 10.000 a 29.999; 19% de 5.000 a 9.999; 29% de 1.000 a 4.999.
Produção para terceiros – “ciganos”	- 51% produzem, a maioria produz para 2 marcas ciganas, totalizando até 1.000 litros/mês.
Distribuição em diferentes tipos de envase	- 64% barril de inox; 32% barril plástico; 28% garrafas; 20% latas.
Estimativa do Volume médio de produção por tipos de envase (por litros-média)	- 9.134 barril de inox; 3.455 garrafas; 2.995 latas.
Forma de distribuição da cerveja	- 86% venda própria; 19% distribuidor; 10% representantes.
Locais de venda da cerveja	- Principalmente venda direta, bar e lojas especializados, e restaurantes tradicionais.
Alcance do mercado	- 53% no seu município e municípios vizinhos; 19% Estadual, dentro do meu estado; 17% Regional, meu estado e estados vizinhos; 11% Nacional.
Característica econômicas	Resultados
Faturamento em valores para 2019	- 45% pretende fatura até 360 mil, se enquadrado como microempresa

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Sebrae (2019).

Ressalta-se que os dados apresentados correspondem a predominância das informações extraído do censo, havendo mais dados que podem ser consultados no próprio material do Sebrae (2019).

Neste contexto Cazarine (2019) e Cilo (2019), afirmaram que as cervejarias convencionais estão perdendo mercado para as artesanais, além de se destacar por melhor custo-benefício, pela variedade de produtos, pelo sabor diferenciado, prazer de beber e pela adoção de um estilo mais “gourmetizado”.

Os grupos cervejeiros convencionais não haviam despertado interesse pelo mercado artesanal, possibilitando o amadorismo e o investimento de empreendedores com menor poder econômico. Para Pereira (2016) diante dos números, do aumento do faturamento e da taxa de crescimento do mercado artesanal, as cervejarias convencionais passaram a ter interesse, criando estratégias para competir nesse nicho de mercado.

2.4.2 Estratégias das cervejarias convencionais perante o crescimento das cervejarias artesanais

Os fabricantes nacionais por meio da eficiência logística conseguem levar suas bebidas por todo o país, utilizando como estratégias a fusão, a aquisição e parcerias para penetrar no mercado interno (CERVIERI JUNIOR *et al.*, 2014). No caso do mercado de cervejas artesanais, esses grandes grupos adotam como estratégia o lançamento de cervejas especiais, criando seu próprio portfólio, e/ou adquirindo pequenas e microcervejarias, objetivando aumentar seu portfólio de produtos.

No caso da AB Inbev, na primeira etapa, em 1999 adquiriu cervejarias locais na América Latina como as Uruguaias Nortena, Patricia e Pilsen; cujas marcas foram posteriormente lançadas no mercado brasileiro como cervejas *premium*. A segunda etapa, com a fusão com a cervejaria Belga Interbrew em 2004, permitiu a oferta no país de marcas como a Stella Artois e Leffe; e recentemente, em 2015 adquiriu uma participação acionária nas cervejarias brasileiras Wäls e Colorado (AB INBEV, 2019; AMBEV, 2019).

O Grupo Petrópolis por sua vez, tem em seu portfólio as cervejas com um conceito de cerveja *premium*: Black Princess e Petra; a artesanal nacional Ampolis; e a artesanal importada Weltenburger Kloster (GRUPO PETRÓPOLIS, 2019).

A Heineken, possui sua própria cerveja *premium*. Após a aquisição do grupo cervejeiro tradicional Femsa, passou a ter em seu portfólio marcas como a Amstel Pulse, a italiana Birra Moretti, a austríaca Edelweiss, as irlandesas Murphy’s Irish Stout e Murphy’s Irish Red, e ainda, marcas nacionais como a Gold e a Bavária Premium (FEMSA, 2019; HEINEKEN BRASIL, 2019).

Recentemente, por meio a aquisição da Brasil Kirin, acrescentou ao seu portfólio as marcas Baden Baden, Devassa e Eisenbahn. Dentre todas as estratégias da empresa, a que mais se destaca é a manutenção da identidade de cada marca, formado por atributos como a produção em pequena escala, matéria-prima de qualidade, entre outros (BRASIL KIRIN, 2013; SALAMÃO, 2017).

Esse movimento das grandes cervejarias vem contribuindo para a disseminação de cervejas artesanais ao consumidor, que passa a encontrar com facilidade algumas marcas antes restritas a mercados locais, oriundas da capacidade de seus canais de distribuição.

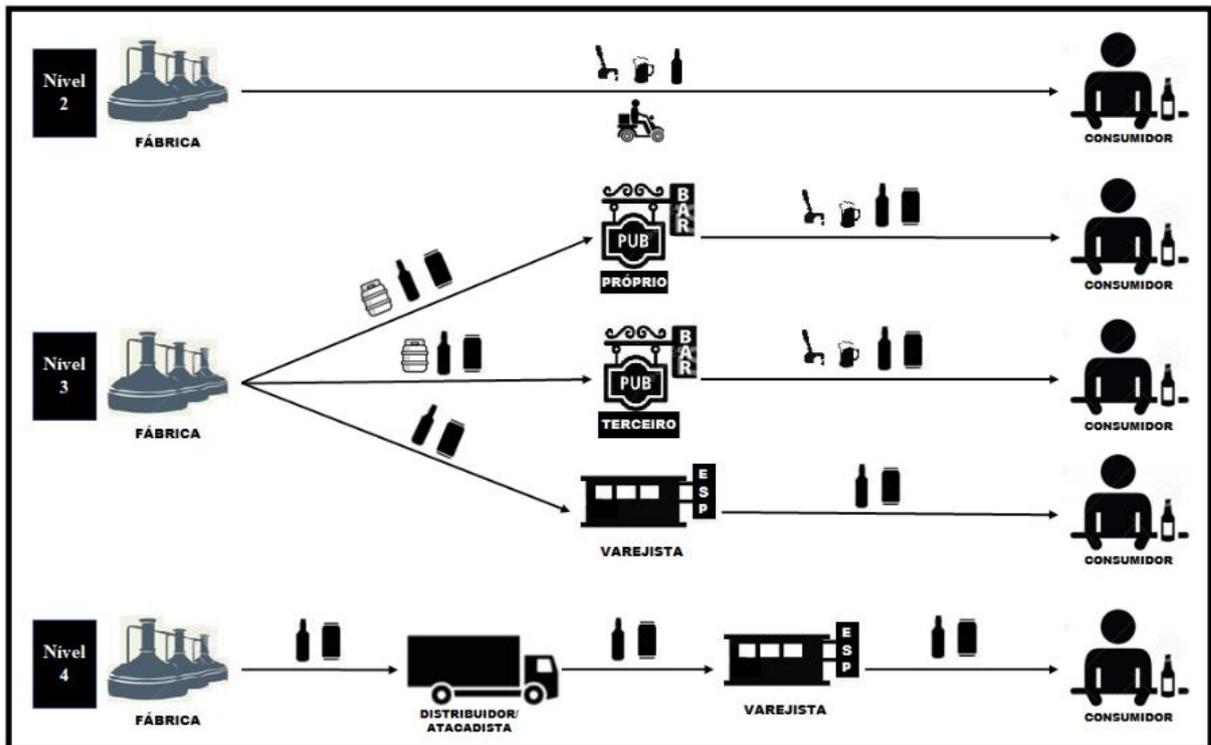
2.4.3 Canais de distribuição das cervejarias artesanais

Rodrigues e Colmenero (2009) e Gontijo e Gessner (2015) apresentam estruturas de canais de distribuição da cerveja, relacionando a indústria aos agentes distribuidores e/ou atacadistas, varejistas e ao próprio consumidor. A relação é feita em diferentes níveis, cuja composição é dada pela estratégia do canal e da gestão logística, pois cada nível é estabelecido a fim de atender diferentes demandas. Logo, os canais de distribuição podem ser estruturados de diferentes formas, podendo apresentar até quatro níveis diferentes, conforme apresentado na Figura 5.

A primeira estrutura do canal, de nível 2 (cervejaria e consumidor), explica a distribuição dos cervejeiros artesanais diretamente para seu público consumidor, por meio de *delivery*, encomendas, ou em estabelecimentos gastronômicos. A segunda estrutura do canal, de nível 3 (cervejaria, varejistas e consumidor) a cervejaria entrega diretamente para o varejista, que disponibiliza os produtos para os consumidores finais por meio de supermercados, hipermercados, lojas de conveniência, bares e mercearias, na qual a cerveja é vendida em pequenas quantidades, com embalagens fechadas ou fracionadas.

A última estrutura do canal, de nível 4 (cervejaria, distribuidores ou atacadistas, varejistas e consumidor) é mais complexo, fornecendo para distribuidores próprios e/ou terceirizados, ou então para os atacadistas, que posteriormente repassam para o varejista que irá revender em suas lojas diretamente ao consumidor final (ROSENBLOOM, 2013; GONTIJO; GESSNER; BUITONE, 2017).

Figura 5 – Níveis de estrutura de distribuição da cerveja.



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Rosenbloom, (2013); Gontijo; Gessner; Buitone, (2017).

Observa-se que a estrutura dos níveis do canal de distribuição das cervejarias apresentado na Figura 5, não demonstra a estrutura de nível 5, conforme Rosenbloom (2013), em que o distribuidor e o atacadista são membros diferentes e atuantes para a formação do nível do canal (fabricante, distribuidor, atacadista, varejista e consumidor final), tendo assim 5 membros no canal de distribuição. Nota-se que o distribuidor e o atacadista atuam conjuntamente (ocorrendo de forma paralela) na formação do nível do canal, diminuindo a distância entre o fabricante e o consumidor final, bem como minimizando os custos logísticos de transporte e armazenagem.

Kotler (2000) afirmou que a maioria dos fabricantes não comercializam seus produtos diretamente aos consumidores finais, mas por meio de intermediários ou membros (distribuidores ou atacadistas, e varejistas), frutos da escolha estratégica do canal de distribuição, chamados de canal comercial ou canal de marketing.

As escolhas das estratégias dos canais ajudam a definir a classificação da estrutura de distribuição ou comercialização utilizada pelas cervejarias. Esta classificação é apresentada de duas formas não excludentes, uma tendo como foco o consumo e a outra a forma de distribuição. A primeira, apresentada por Rosa, Cosenza e Leão (2006), classificou os canais de comercialização de cervejas como de “consumo local”, composto por bares, restaurantes,

lanchonetes e casas noturnas; “tradicional”, composto por pontos-de-venda como padarias, mercearias e armazéns; e os “supermercados, hipermercados e autosserviços”, composto por estabelecimentos que contam com pelos menos uma caixa registradora e que o consumidor pode servir-se sem a presença do vendedor. Segundo os autores, os canais de “consumo local” e “tradicional” representam mais de 70% do volume de vendas realizadas pelas cervejarias.

A segunda classificação de distribuição praticada pelas cervejarias consiste em dois canais: centros próprios de distribuição direta, e contratos com empresas terceirizadas. Com os centros próprios de distribuição direta, as cervejarias atendem seus importantes clientes nas grandes regiões urbanas, enquanto as empresas terceirizadas buscam os produtos diretamente nas fábricas para distribuí-los. O comércio atacadista completa esse elo da cadeia atuando nos pontos de venda que não são atendidos diretamente pelos centros de distribuição ou pelas distribuidoras terceirizadas (CERVIERI JUNIOR *et al.*, 2014).

Nota-se, assim, a relevância de estratégias na utilização de canal de distribuição para os resultados das organizações. Segundo Rosenbloom (2002), a estratégia relaciona-se com o desenvolvimento e operacionalização dos objetivos e metas da organização que devem ser atingidas pelo canal de distribuição, enquanto a gestão logística é responsável por disponibilizar o produto pelos diversos canais no tempo e locais corretos.

O mesmo ocorre com as cervejarias, visto que a distribuição é um fator chave no mercado de bebidas alcoólicas. Para Gontijo, Gessener e Buitone (2017) a definição de estrutura do canal de distribuição da cerveja, deve ir ao encontro das demandas do negócio, devendo assim avaliar os níveis dos canais, as funções da distribuição, as opções de canais, os possíveis membros do canal e as variáveis que se apresentarem importantes.

Segundo Silva (2003), a relação entre capacidade de distribuição e promoção da marca é diretamente proporcional, pois a venda se concentra no varejo e, muitas vezes, em praças específicas (lojas especializadas, *pubs* e supermercados). Assim, as campanhas de promoção de marketing têm que ir ao encontro da capacidade de distribuição da cervejaria.

Corroborando com a relevância da capacidade de distribuição, Silva, Lombardi e Pimenta (2013), definiram que a integração funcional das áreas funcionais de marketing, logística e produção, é importante para equilibrar a demanda e a oferta; e ainda, que a relação interfuncional dessas áreas sugere certa proximidade com a seleção do canal de distribuição.

3 METODOLOGIA

3.1 Procedimento metodológico

A partir do objetivo e abrangência desse estudo, ele encontra-se estruturado na área de conhecimento científico, por apresentar métodos de pesquisa replicáveis. Desta forma, apresenta-se no Quadro 3 os procedimentos metodológicos, de maneira simplificada, utilizados para o desenvolvimento desse trabalho.

Define-se como de natureza aplicada, conforme apontado por Perovano (2014), objetivando produzir conhecimento com o objetivo de resolver problemas concretos e específicos. Teve como objetivo ser exploratório, por não haver literatura consolidada e pelo setor de estudo não possuir informações consolidadas, e fontes de dados confiáveis.

Quadro 03 – Procedimentos metodológicos

Item	Classificação da Pesquisa
Quanto a natureza	Aplicada
Objetivo	Exploratória
Abordagem	Qualitativa
Tipos de Pesquisa	Bibliográfica, Revisão Bibliográfica Sistemática e <i>Survey</i>
Instrumento para coleta de dados	Formulário semiestruturado
Forma de análise dos dados	Análise descritiva e multivariada de correspondência simples.
Objeto de análise	Cervejarias artesanais do estado de São Paulo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme Gil (2002), o estudo exploratório possibilita ao pesquisador identificar com facilidade o problema investigado, deixando-o evidente em sua descrição. A abordagem da pesquisa qualitativa, segundo Yin (2016), tem o intuito de evidenciar uma situação da vida real, descobrir e capturar as riquezas nas condições em que realmente estão vivendo. Para este estudo, foram utilizados três tipos de pesquisa, apresentados no Quadro 4.

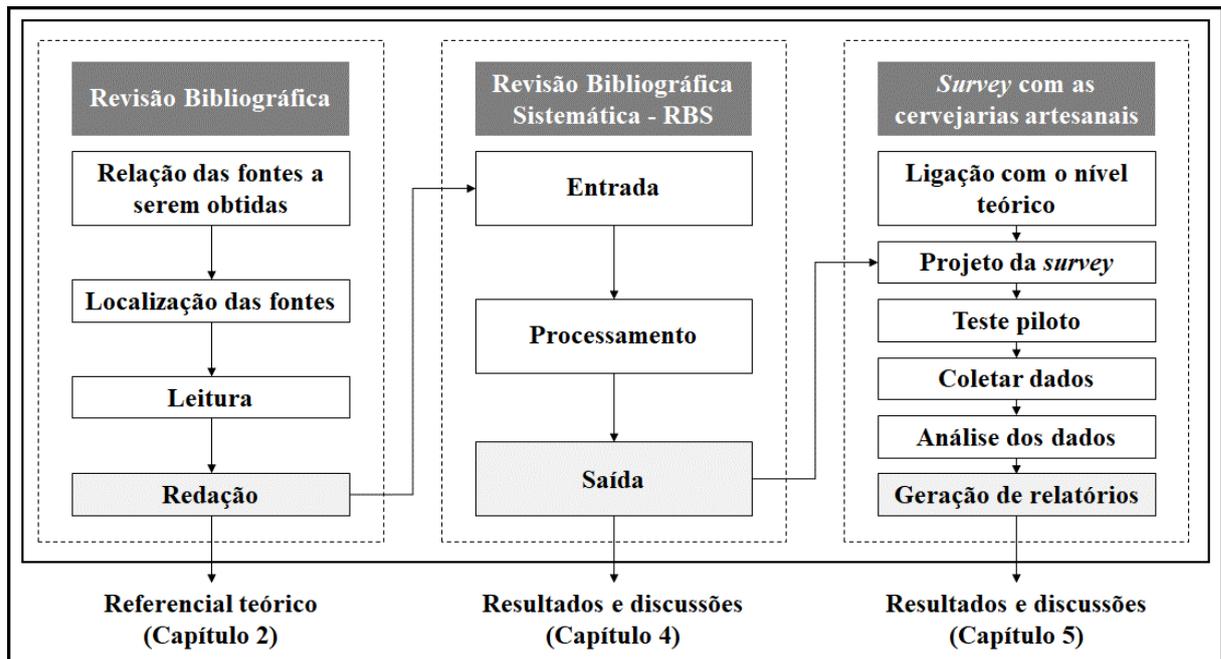
Quadro 4 – Tipos de pesquisa realizada em relação aos objetivos da dissertação.

Objetivo geral	Objetivos específicos	Tipo de Pesquisa	Objetivo das etapas de pesquisa	Autores de Referência
Analisar como são definidas a integração funcional das áreas das áreas de marketing, logística e produção e os canais de distribuição das cervejarias artesanais do estado de São Paulo.	1) sistematizar a literatura ligada à integração das áreas funcionais (marketing, logística e produção) com canais de distribuição;	Pesquisa Bibliográfica	Levantamento de obras para leitura prévia e complementar.	Rosenbloom (2002); Coughlan <i>et al.</i> (2002); Rosa, Cosenza e Leão (2006); Rodrigues e Colmenero (2009); Gontijo e Gessner (2015); Ballou (2010); Kotler (2000); Slack, Chambers e Johnston (2009).
		Revisão Bibliográfica Sistemática – RBS	Levantamento de forma sistemática de artigos referente a literatura nos últimos 27 anos.	Levy e Ellis (2006).
	2) identificar os principais canais de distribuição das cervejas artesanais; 3) determinar como as cervejarias artesanais selecionam os canais de distribuição.	<i>Survey</i>	Relacionar as áreas funcionais de marketing, logística e produção, com relação à escolha dos canais de distribuição pelas cervejarias artesanais.	Babbie (2001); Forza (2002); Cauchick-Miguel <i>et al.</i> (2012).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para melhor compreender a utilização dos tipos de pesquisa utilizados para atingir os objetivos definidos para este estudo, apresenta-se a Figura 6, um fluxograma com as etapas da pesquisa, ou seja, uma visão macro da composição metodológica adotada.

Figura 6 – Fluxograma das etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

O primeiro método utilizado foi a pesquisa bibliográfica, na qual segundo Köche (2012), tem como objetivo esclarecer um determinado assunto ou problema, utilizando-se de informações disponíveis por meio de teorias e obras publicadas, tendo como principal escopo avaliar e examinar as contribuições teóricas existentes.

Realizou-se por meio de leituras em fontes especializadas como site de associações e reportagens em revistas publicitárias, com o intuito de compreender os diferentes perfis de cervejarias artesanais. A partir disso, foram identificados perfis quanto à utilização de estratégias de marketing (comercialização em loja própria, em pubs/restaurantes, em lojas especializadas, canais eletrônicos, e em supermercados); de distribuição (cerveja distribuída em loja própria, por assinatura, em veículos móveis, e cerveja distribuída a granel); e de produção (cerveja produzida com planta produtiva própria; e produzida sem planta produtiva própria - "de terceiro").

Ainda por meio da pesquisa bibliográfica, foi possível compreender as questões de marketing, logística, produção, dos canais de distribuição, e identificar também os termos de busca (palavras chave) que puderam ser utilizados no método seguinte.

O segundo método adotado, com o intuito de apresentar originalidade nas contribuições, e conduzir a pesquisa de forma sistemática e rigorosa, utilizou-se a Revisão Bibliográfica Sistemática – RBS. Conforto, Amaral e Silva (2011, p.1), explicam que “é um método científico para busca e análise de artigos de uma determinada área da ciência”, na qual

contribui para a construção de uma base de conhecimento sólida, facilitando o desenvolvimento da teoria. As saídas (os resultados) desse método contribuíram para a elaboração do instrumento de pesquisa (formulário) na qual foi aplicado por meio do método *survey*.

Por fim, o terceiro método utilizado foi a pesquisa *survey*, por se tratar de um método adequado para estudos descritivos (KIDDER, JUDD, 1986; OPPENHEIM, 2001). Forza (2002) e Cauchick-Miguel (2012) afirmam que a pesquisa descritiva de *survey* visa compreender a relevância de determinado fenômeno, descrevendo-o em relação a uma população, tendo como objetivo fornecer informações úteis tanto para construção da teoria quanto para o refinamento teórico.

Grande (2004) afirma que os dados devem ser coletados em um determinado período no tempo, com base em uma amostra que possibilite descrever a população naquele dado momento. Ainda segundo a autora, o fato dos sujeitos da pesquisa responderem as mesmas questões, permite evidenciar características populacionais a serem estudadas, bem como a relação entre elas.

Ressalta-se que neste estudo foi utilizada a pesquisa *survey*, descritiva com amostragem não probabilística, pois estudou-se um pequeno subconjunto de uma população maior, onde muitos sujeitos do subconjunto são facilmente identificados, contudo, a quantidade total seria impossível (BABBIE, 2001).

Os sujeitos da pesquisa *survey* foram os fabricantes/proprietários das cervejarias artesanais do estado de São Paulo. Marcusso e Müller (2019) afirmam que o estado de São Paulo possui 165 cervejarias (estabelecimentos) registrados no MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento), dentre esse número existem cervejarias tradicionais, artesanais e ciganas, na qual o órgão não faz a distinção entre elas. Dessa forma, o número total de cervejarias artesanais no estado não é conhecido.

As cervejarias foram selecionadas nas microrregiões de Campinas, Piracicaba e Ribeirão Preto (subconjunto), em função da referência que essas possuem, em virtude de existirem cervejarias artesanais renomadas e muitas estarem a vários anos no mercado. As entrevistas foram realizadas presencialmente, ocorrendo no período compreendido entre 21 de junho a 18 de julho de 2019.

Como instrumento para a coleta de dados foi utilizado o formulário, pois consiste em um roteiro de perguntas pré-estabelecidos, com questões semiestruturadas e padronizadas, na qual devem ser preenchidos pelo pesquisador em contato face a face com o pesquisado ou entrevistado, a fim de obter as informações necessárias (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Os dados obtidos foram analisados inicialmente por meio da caracterização das cervejarias, descrevendo sua estratégia relacionada a integrações interfuncionais de marketing, logística e produção; classificando as cervejarias conforme apresentado na literatura; bem como identificando as escolhas de utilização dos canais de distribuição.

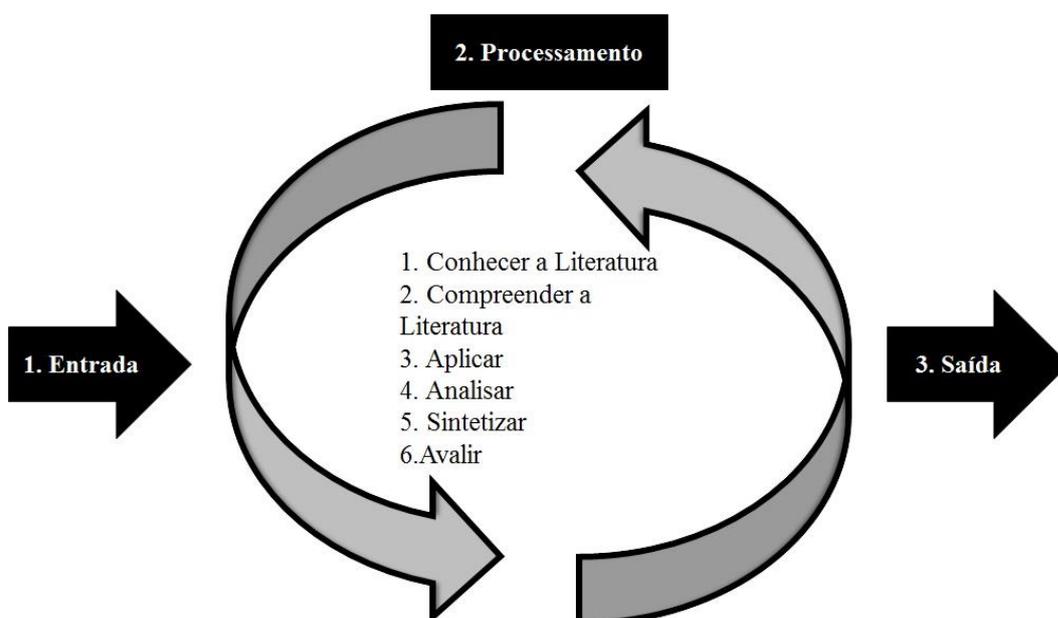
Posteriormente, buscou-se evidência das relações causais propostas na teoria; desenvolver uma estrutura descritiva que ajude a identificar a existência de padrões de relacionamento entre os dados.

Esses dados foram apresentados e analisados em forma de texto, quadros, figuras e gráficos, na forma de análise descritiva, possibilitando a interpretação qualitativa da realidade das estratégias de distribuição praticadas pelas cervejarias artesanais do estado de São Paulo. Diante do exposto, para melhor compreensão e entendimento do processo de execução do segundo e terceiro tipos de pesquisa, conforme a composição metodológica, torna-se necessário a descrição detalhada de cada um deles nos subtópicos a seguir.

3.2 Revisão Bibliográfica Sistemática – RBS

A metodologia baseia-se no modelo de revisão bibliográfica sistemática (RBS), apresentada por Levy e Ellis (2006) conforme a Figura 7. Os autores definiram três fases principais: entrada; processamento; e saída.

Figura 7 – Modelo de fases da revisão bibliográfica sistemática



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Levy e Ellis (2006).

Na primeira fase (entrada) ocorre a busca por informações preliminares que serão processadas; essa busca é realizada em artigos e livros clássicos na área de estudo, que constroem o conhecimento na área. Nesta fase apresenta-se um planejamento de como será conduzida a RBS, ou seja, uma descrição de como será a elaboração/desenvolvimento, descrevendo o processo, as técnicas e ferramentas que serão utilizadas na execução da segunda fase (processamento), e na fase final é extraído a síntese dos resultados e discussões (saída).

Diante do exposto, apresenta-se na sequência o Quadro 5, que descreve em síntese a primeira fase da RBS (entrada), na qual apresenta o problema pesquisado; os objetivos a serem atingidos; as fontes primárias; as *strings* de busca; os critérios de inclusão; os critérios de qualificação; o método e ferramentas utilizados; e por fim o cronograma de execução.

É primordial ressaltar e explicar os critérios de inclusão que foram utilizados para pesquisa. Quanto à escolha das bases de dados, elas foram sugeridas por especialistas. A base *Scopus* foi escolhida por ser o maior banco de dados de resumos e citações da literatura com revisão por pares: revistas científicas, livros, processos de congressos e publicações do setor (SCOPUS, 2019). Já a base *Web of Science* foi escolhida por ser uma das principais e mais completas base de dados científica que indexa publicações de todo o mundo (WEB OF SCIENCE, 2019).

Os idiomas foram escolhidos por ser o inglês um idioma universal e utilizado para publicação de diversos países e o idioma português por ser a língua vernácula do pesquisador. O tempo da pesquisa foi definido com o intuito de buscar resultados e compreender com qualidade o “estado da arte”, levou-se em consideração o renascimento dos estudos na área da logística que ocorre no ano 1990 (BOWERSOX; CLOSS, 2009).

As *strings* de busca foram definidas a partir de diversas tentativas de relacionar a estratégia logística, com os canais de distribuição, por meio da relação/integração com as áreas funcionais, como marketing, logística e produção (KOTLER; KELLER, 2006; SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009; BALLOU, 2010). Buscou-se inicialmente publicações que abordassem a tríade (três áreas funcionais) com canais de distribuição, porém, não houve resultados que apresentassem a tríade de maneira explícita, o que demonstra uma escassez de trabalhos científicos nessa linha de pesquisa.

Diante desse contexto, foram utilizadas as combinações de díades (duas áreas funcionais) com canais de distribuição, na qual estabeleceu-se a *strings* de busca.

Quadro 5 – Descrição da elaboração da primeira fase do método da RBS.

FASE – 1. ENTRA	
Problema	Qual a literatura que correlaciona a estratégia logística (marketing, logística e produção) e os canais de distribuição?
Objetivo	Sistematizar a literatura de estratégia logística ligada as áreas funcionais (marketing, logística e produção) com canais de distribuição.
Fontes Primárias	- Conversa com especialistas para a indicação de leitura de materiais para uma análise prévia. - Escolha das bases de dados: <i>Scopus</i> e <i>Web of Science</i> .
Strings de Busca	- Leitura e análise dos prévios termos de busca. - Definição dos operadores booleanos. ((marketing) AND (logística OR logistics)) OR (logística OR logistics) AND (produção OR production) OR ((produção OR production) AND (marketing)) AND ("canal de distribuição" OR "distribution channel")
Critério Inclusão	de - Período de 1990 a 2017. - Foi considerado apenas artigos. - Idioma: Inglês e português.
Critério Qualificação	de - Artigos que contenha descrito em seu título, palavras-chave ou resumos pelo menos duas áreas funcionais. - Exclusão de duplicidades entre as bases de dados. - Exclusão de artigos não disponíveis para acesso. - Leitura da introdução e considerações finais/conclusão.
Método Ferramenta	e Método → RBS Ferramenta → Acesso a bases de dados por meio da internet do campus FCE Unesp Tupã; e a utilização de Excel para manipulação dos dados das pesquisas.
Cronograma	Não houve a necessidade de realização de parcerias e de compra de <i>software</i> . Dedicou-se ao desenvolvimento do artigo de 01 de fevereiro a 30 de junho de 2018.

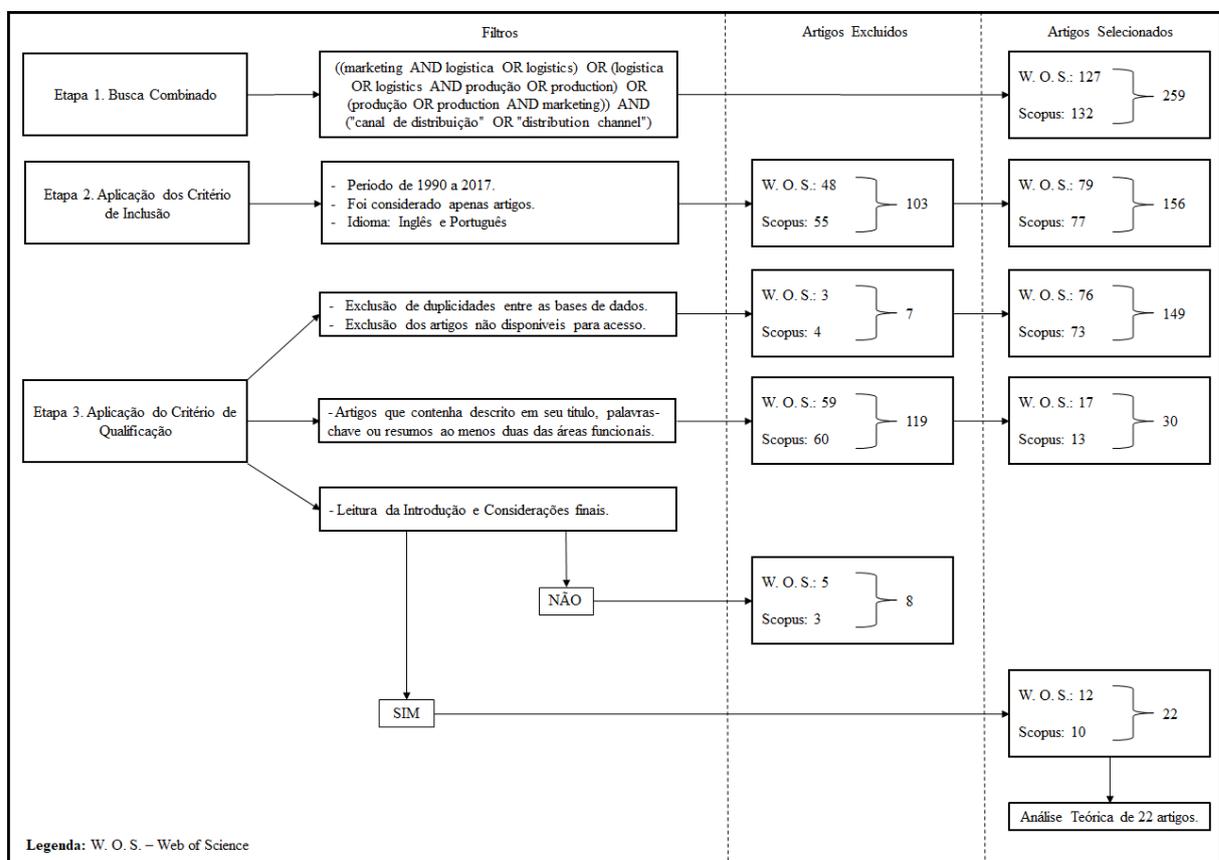
Fonte: Elaborado pelo autor.

Prosseguindo com a segunda fase do procedimento metodológico, a Figura 8 apresenta as etapas executadas, os filtros aplicados, a quantidade de artigos excluídos, e os resultados da filtragem dos artigos.

A etapa 1, foi aplicada o filtro de busca combinada dessas *strings* nas bases de dados selecionadas que resultou em 127 artigos identificados na base de dados *Web of Science*; e 132 na base de dados *Scopus*, totalizando assim 259 artigos.

Na etapa 2, aplicou-se os critérios de inclusão com a utilização dos filtros: tempo (delimitando a busca de artigos publicados entre 1990 a 2017), o tipo do documento (considerados como “artigos”), e o idioma (restringindo para os artigos na língua inglesa e portuguesa); na qual resultou na seleção de 156 artigos.

Figura 8 – Procedimentos metodológicos.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Finalizando com a etapa 3, aplicou-se os critérios de qualificação, na qual compreende-se em três filtros sequenciais: (i) exclusão dos artigos em duplicidade entre as bases de dados e de artigos não disponíveis para acesso, resultando em 149 artigos; (ii) seleção de artigos que continham em seu título, palavras-chave ou resumo a descrição de ao menos duas das áreas funcionais, resultando em 30 artigos; (iii) e pôr fim a leitura mais detalhada (introdução e considerações finais), que gerou a exclusão de 08 artigos, os motivos

para as exclusões foram por não tratarem da relação de duas ou mais áreas funcionais com os canais de distribuição ou por terem temáticas distintas do objetivo desta pesquisa.

Sendo assim, após a finalização da segunda fase dos procedimentos metodológicos (etapas e filtros), obteve-se o resultado de 22 artigos científicos que foram selecionados para análise de forma completa.

3.3 Pesquisa *Survey*

A metodologia baseia-se no tipo de pesquisa de levantamento *survey*. O objetivo deste tipo de pesquisa é contribuir para o conhecimento em uma determinada área em particular de interesse, realizando a coleta de informações sobre os indivíduos e/ou sobre o ambiente nos quais esses indivíduos trabalham, por meio de aplicação de formulário e entrevistas pessoais (CAUCHICK-MIGUEL *et al.*, 2012).

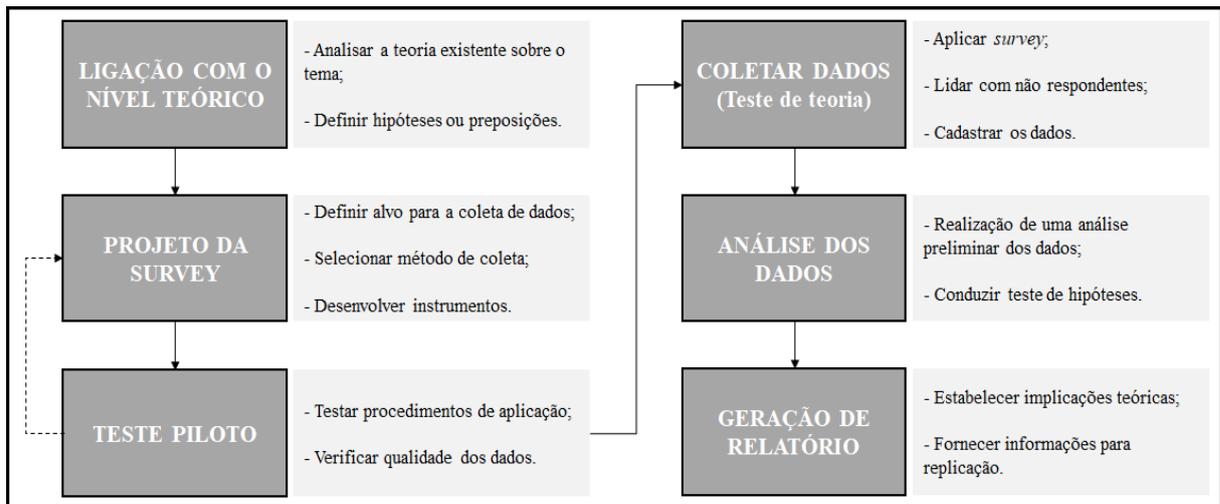
Este estudo visa compreender o comportamento e verificar a frequência de tomada de decisões de uma amostra relativamente grande inserida numa população utilizando-se de instrumentos de coleta de dados (MALHOTRA; GROVER, 1998).

Os dados apresentados são resultados de um levantamento cujo objetivo foi analisar a relação entre as estratégias logísticas ligadas as áreas funcionais de marketing, logística e produção, com relação à escolha dos canais de distribuição das cervejarias artesanais do estado de São Paulo, tendo a característica de uma *survey* descritiva.

Para Forza (2002), essa característica de pesquisa tem como objetivo explicar ou prever a ocorrência de um fenômeno, testar uma teoria existente ou avançar no conhecimento de um determinado assunto. Ainda segundo autor, a *survey* com a característica descritiva tem como propósito verificar a frequência e a distribuição de um fenômeno na população, podendo também, contribuir na descoberta ou fornecer evidências preliminares que associem os conceitos entre si e posteriormente ajudem a explorar o limite válido de uma teoria.

Para o planejamento e execução de um levantamento do tipo *survey*, deve-se seguir uma síntese de 6 processos apresentado por Forza (2002), conforme mostra a Figura 9.

Figura 9 – Síntese dos processos de planejamento e execução de uma *survey*.



Fonte: Adaptado de Forza (2002).

Seguindo a forma de planejamento e execução de um levantamento *survey* conforme a Figura 9, é apresentado todo o processo utilizado neste estudo.

3.3.1 Ligação com o nível teórico

A primeira fase do processo é a apresentação dos conceitos ou elementos conceituais, nas quais definem os constructos. Os constructos devem ser sintetizados e extraídos da teoria para que possam ser utilizados na aplicação na pesquisa de campo, de forma que possam transferir esses constructos para os instrumentos de coleta de dados. (CAUCHICK-MIGUEL *et al.*, 2012).

Diante de tal necessidade, realizou-se o estudo prévio sobre o setor de bebida, especificadamente sobre o segmento de cervejaria artesanal, além de notícias publicadas em jornais e revistas. Fez-se também um levantamento bibliográfico sobre canais de distribuição: estrutura, estratégias e níveis dos canais. Posteriormente realizou-se além da pesquisa bibliográfica, uma revisão bibliográfica sistemática (RBS) para compreender a integração interfuncional entre as áreas de marketing, logística e produção em relação aos canais de distribuição.

Mediante alguns pontos observados na literatura, torna-se necessário deixar claro os constructos que foram utilizados na pesquisa de campo:

- Características das cervejarias artesanais: Aspectos importantes como as características dos fabricantes (sexo, idade, e escolaridade); características dos negócios (ano de fundação, número de funcionário, local de produção, quantidade de produção mensal e capacidade máxima produtiva, produção para terceiros, distribuição por tipo de envase, locais de venda, alcance do mercado); características econômicas de faturamento da cervejaria (SEBRAE, 2019). Tais características proveem informações sobre as cervejarias artesanais e suas estratégias de atuação no mercado.
- Estrutura e níveis dos canais de distribuição: Segundo Sebrae (2019) a maior parte das vendas de cerveja artesanal são por meio de venda própria, principalmente pela venda direta. Além da forma de distribuição outros aspectos relevantes são as estruturas e os níveis dos canais (ROSENBLOOM, 2013; GONTIJO; GESSNER; BUITONE, 2017). Ainda segundo os autores, define-se como estrutura a relação entre os membros do canal, na qual a relação desses membros é feita por diferentes níveis, que representam a quantidade de membros que esse canal de distribuição possuirá.
- Integração interfuncional entre as áreas funcionais em relação aos canais de distribuição: Pimenta (2011) definiu como sendo o estado de colaboração ou interação entre duas (díades) ou três (tríade) áreas funcionais. Neste sentido Silva, Lombardi e Pimenta (2011) disseram que a integração interfuncional das áreas de marketing, logística e produção sugere uma proximidade com a escolha do canal de distribuição.
- Elementos da integração interfuncional: Conforme Pimenta (2011) e Pimenta, Silva e Tate (2016) a integração interfuncional deve ser analisada por um processo interativo composto por cinco elementos: os pontos de contato, nas quais são tarefas/processos que demandar um trabalho conjunto entre as áreas (PIMENTA, 2011; SILVA; LOMBARDI; PIMENTA, 2013), fatores de integração, que são estados de colaboração interpessoal (PIMENTA, 2011; FERREIRA, 2015), formalidade/informalidade é a forma de “colaboração” ou de “interação” das áreas funcionais (KANH; MENTZER, 1998), o nível de integração é uma escala de intensidade da integração, nas quais são: nenhuma integração, alguma integração e integração total (PAGEEL, 2004), e os impactos da integração, que são o

aspectos que motivam a existência da integração interfuncional (PIMENTA, 2011).

Com a definição dos constructos levantados na literatura foi possível estabelecer as proposições. Foram definidas a partir do pressuposto de que os canais de distribuição das cervejarias artesanais podem ser definidos por meio de decisões conjuntas das três áreas funcionais: marketing, logística e produção. Assim, para se tornarem competitivas no mercado optavam por definir suas estratégias de distribuição realizando suas atividades de forma interfuncional:

- Proposição 1: as áreas funcionais contribuem para a escolha do nível e do canal de distribuição das cervejarias artesanais.
- Proposição 2: os canais de distribuição das cervejarias artesanais são definidos por meio da integração interfuncional.

3.3.2 Projeto da *survey*

Após de definição das preposições, foi definido o alvo para a coleta de dados. A pesquisa de campo foi realizada nas cervejarias artesanais de três microrregiões do estado de São Paulo (Campinas, Piracicaba e Ribeirão Preto), entre as principais do estado de São Paulo, como mostra a Figura 10 apresentada pela Secretaria de Turismo referente a Rotas Cervejeiras. A escolha das microrregiões foi em função da referência que essas possuem, por terem cervejarias artesanais renomadas, por algumas estarem a anos no mercado, e por supostamente possuírem diversificações dos canais de distribuição.

Ressalta-se que o número de cervejarias artesanais é desconhecido, sendo assim, a amostra é intencional e não probabilística, não sendo possível generalizar os resultados (BABBIE, 2001), pois estudou-se um pequeno subconjunto de uma população maior, onde muitos sujeitos do subconjunto podem ser facilmente identificados, contudo a quantidade total seria impossível.

Com as definições das microrregiões, buscou junto ao Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, as cidades que compõem cada microrregião, sendo possível identificar em cada cidade a existência ou não de cervejarias artesanais por meio de redes sociais, sites de indicação de estabelecimentos de bebidas, blogs e pela aplicação da pesquisa de campo (ou seja, no local) indicações das próprias cervejarias artesanais.

Figura 10 – Mapa das microrregiões cervejeiras no estado de São Paulo.



Fonte: Do portal do governo, 2019.

Após a finalização desse levantamento foram identificadas 56 cervejarias artesanais nas 3 microrregiões, entretanto, foram excluídas 9 cervejarias: (1) não existiam, encerram suas atividades, ou (2) por serem cervejarias caseiras, que não possuem registro no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA, órgão responsável por regularizar as cervejarias artesanais para comercialização e distribuição. Diante do exposto, foram pré-selecionadas 47 cervejarias que se encaixavam no perfil, a partir da pré-seleção todas as cervejarias foram contatadas para verificação de interesse e disponibilidade para participação, dessas 32 toparam participar.

Para a coleta dos dados foram utilizados os métodos de aplicação de formulário seguido de entrevista. Segundo Marconi e Lakatos (2011), o formulário consiste em um roteiro de perguntas que devem ser preenchidas pelo próprio pesquisado, quando face a face com o pesquisado, assim sendo um roteiro pré-estabelecido, com questões pré-determinadas e padronizadas. Corroborando Prodanov e Freitas (2013) afirmaram que o formulário é um sistema de coleta de dados que se obtêm informações diretamente do entrevistado, não perdendo de vista os objetivos gerais e específicos.

Entretanto, para Gil (2008) o formulário também pode ser designado como “questionário aplicado com entrevistas”, já que apenas o termo “questionário” refere-se ao conjunto de questões interpretadas pelo pesquisado, respondidas por ele e por escrito, sem a presença do pesquisador.

As perguntas do formulário e da entrevista (Apêndice A) foram distribuídas e ordenadas em três blocos, a saber:

- a) caracterização da cervejaria (com 9 perguntas englobando: por que decidiu abrir a cervejaria e em que ano ela surgiu; número de funcionários, abrangência comercial, capacidade produtiva mensal, local de realização da produção, volume de produção mensal, tipos de cerveja produzida, faturamento mensal); e de caracterização do entrevistado (com 5 perguntas como: gênero, idade, grau de escolaridade, área de formação, cargo/função na cervejaria).
- b) identificação dos elementos da integração interfuncional (a partir de uma tabela para assinalar com 39 processos que são executadas nas cervejarias - verificando os pontos de contato entre as áreas para a formação díade ou tríade – a formalidade da interação – níveis da integração).
- c) identificação dos elementos da integração interfuncional (por meio de 4 questões abertas da entrevista – verificou-se os fatores da integração e os impactos da integração); identificação da estrutura, estratégias e níveis dos canais de distribuição (a partir de 10 perguntas abertas da entrevista como: como são as atividades de distribuição, quais canais a empresa possui, como foram escolhidos esses canais, locais de comercialização, quanto da produção se destina a cada tipo de canal, utiliza-se de tecnologia da informações, realiza contrato de parceria ou exclusividade).

Para as entrevistas utilizou-se de um roteiro com perguntas abertas e pré-estabelecidas, sendo gravadas com o consentimento dos entrevistados e mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (T.C.L.E.) (Apêndice B) e da entrega da Carta de Apresentação (Apêndice C), na qual constavam os objetivos, preposições e procedimentos realizados pelo pesquisador em campo e no desenvolvimento do artigo.

3.3.3 Teste piloto

O formulário seguido da entrevista foi submetido a análises de especialista da área e utilizado em uma cervejaria artesanal do interior do estado de São Paulo, como forma de teste piloto. A cervejaria foi selecionada pelo critério de facilidade de acesso e por ser

conhecida por este autor, assim colaborando para a aplicação e a devolutiva (*feedback*) do entrevistado em relação ao procedimento e as perguntas, para que pudessem ser ajustados.

Desta forma, o teste foi realizado no dia 22 de abril de 2019, e após o teste do formulário foi identificado a necessidade de modificação de formatação de algumas questões e do instrumento de pesquisa, de modo, a testar e ajustar os procedimentos e o formulário para aplicação nas demais cervejarias.

3.3.4 Coletar dados

Todas as entrevistas foram agendadas previamente (via contato telefônico) no local de funcionamento das cervejarias. O roteiro de entrevista foi composto por questões abertas, possibilitando aos entrevistados a liberdade para discorrerem sobre a temática de cada questão. Para cada caso foi entrevistado o proprietário ou responsável pela cervejaria; ao final de entrevista, foi consultado o roteiro para certificação de que todas as questões foram respondidas, não deixando lacunas de informações. As pesquisas ocorreram no período entre 21 de junho a 18 de julho de 2019 presencialmente, sendo que 32 cervejarias artesanais participaram desse estudo. Segundo Forza (2002) a taxa de retorno para um levantamento do tipo *survey* descrito deve ser de 50%, o que qualifica este estudo, pois atingiu-se 68% de taxa.

Todos os entrevistados permitiram que a entrevista fosse gravada, garantindo assim a veracidade das informações coletadas, cada caso possui um arquivo de áudio com a entrevista, para transcrição da gravação, e anotações do pesquisador; todo o material coletado foi organizado em uma base de dados.

3.3.5 Análise dos dados

Durante e após a aplicação do formulário e da entrevista nas cervejarias, os dados foram verificados e tabulados. A tabulação foi feita em planilhas do aplicativo Windows® Excel seguindo-se a mesma sequência dos agrupamentos e blocos contidos no questionário.

Os dados foram tabulados e expressos em números e textos, sendo assim elaborados as tabelas, imagens e os gráficos que serviram para a análise posterior dos resultados obtidos com base na literatura. Complementarmente a análise da pesquisa do tipo *survey*, utilizou-se a técnica de análise de correspondência simples. Greenacre (2005) definiu como uma técnica estatística para analisar grandes volumes de dados e para abordar questões

complexas, utilizada em dados categorizados, de caráter gráfico, na qual a posição dos pontos corresponde a variáveis ou categorias, permitindo visualizar semelhanças ou diferenças.

Malhotra (2001) argumenta que os resultados devem ser interpretados em termos de proximidade entre linhas e as colunas. O tratamento dos dados foi feito por meio da utilização do software Minitab® versão 18.

3.3.6 Geração de relatórios

Nos subitens anteriores foi apresentado todo o método de aplicação da pesquisa *survey*, de forma que possa ser replicado em outras pesquisas. Os relatórios gerados pelos dados obtidos serão apresentados no capítulo 5, em forma de informações sobre a estrutura e os níveis dos canais de distribuição, sua diversificação e combinação de canais, ainda serão demonstrados como está a integração interfuncional (díades e tríade) das atividades das cervejarias, por meio dos 5 elementos da integração correlacionando com a literatura.

4 IDENTIFICAÇÃO DE PONTOS DE CONTATO DAS ÁREAS FUNCIONAIS DE MARKETING, LOGÍSTICA E PRODUÇÃO, COM OS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Neste capítulo, apresenta-se os resultados obtidos por meio da aplicação da RBS, ou seja, a segunda etapa metodológica, com o intuito de atender ao objetivo específico: (1) sistematizar a literatura ligada à integração das áreas funcionais (marketing, logística e produção) com canais de distribuição. Desta forma será abordado a seguir todo o processo e a descrição das etapas, bem como as discussões entre os autores sobre a integração interfuncional por meio das díades e tríades em relação aos canais de distribuição.

Considerando os vinte e dois artigos selecionados para análise, na sequência é apresentada de forma detalhada a terceira fase do modelo de RBS, a saída. Os artigos estão identificados no Apêndice D.

Apesar do período de busca pelos artigos ter compreendido desde 1990, os artigos selecionados aparecem apenas a partir de 1998, sendo os artigos anteriores a essa data excluídos por não atender ao objetivo desta pesquisa. Ressalta-se a identificação de apenas um artigo em 1998 e um artigo em 2000; ocorrendo uma sequência de seleção de artigos de 2008 em diante. Quanto a quantidade de artigos publicados, observa-se um aumento nos anos de 2015, 2016 e 2017, na qual juntos correspondem a 50% dos artigos selecionados.

A nacionalidade dos autores dos artigos é diversificada, de dezenove países diferentes (destacando os norte-americanos com 27% dos artigos; os brasileiros, os britânicos e os chineses com 14%; e por fim os franceses e os cipriotas com 9%). Ainda em relação as nacionalidades, observa-se que 41% dos artigos foram desenvolvidos entre autores de nacionalidades diferentes, o que demonstra que a problemática em estudo e a busca por conhecimento é compartilhada por várias nações.

Tendo como base os artigos escolhidos, as análises foram agrupadas de acordo com a discussão das áreas funcionais (MKT, LOG, PRO) e as relações entre elas (díade e tríade). Além disso, os artigos estão agrupados conforme a “forma” com que os autores abordam a área funcional no artigo (explícita ou implícita) em sua relação com os canais de distribuição.

Vale ressaltar, que a forma explícita de abordagem se refere à discussão e apresentação da relação das áreas funcionais de forma evidente pelos autores no texto; enquanto a forma implícita de abordagem não está evidente no texto, contudo, diante da leitura completa dos artigos, verificou-se a relação implícita que os autores fazem entre as áreas funcionais para discutir suas temáticas.

Desta forma identificou-se e agrupou-se os artigos selecionados para discuti-los em díades ou tríade, conforme o Quadro 6. Para este trabalho entende-se que o papel da função marketing engloba a função de vendas, que eventualmente é denominada como área comercial; o papel da função produção compreende a execução de atividades de transformação física dos materiais (fabricação e sistema de produção, serviço, manutenção e qualidade); e a função logística é identificada como parte da cadeia de suprimentos, à qual planeja, programa e controla o armazenamento de produtos, serviços e informações entre a empresa e o consumidor, com o intuito de satisfazê-lo.

Quadro 6 – Identificação das abordagens e forma de discussão das temáticas dos artigos selecionados.

Discussão (Díade/Tríade)	Autores	Forma da Abordagem		Ano de Publicação
		Explícita	Implícita	
MKT-LOG	Gurau; Duquesnois		X	2008
	Petcu; Sobolevschi	X		2008
	Tsourgiannis <i>et al.</i>	X		2012
	Yu; Cadeaux; Song		X	2013
	Deimling <i>et al.</i>	X		2015
	Lanfranchi; Giannetto	X		2015
	Li; Lu; Talebian		X	2015
	Jeanpert; Paché	X		2016
	Oliveira; Matjotta-Maistro	X		2016
	Shpak; Kyrylych; Greblikaité	X		2016
Scalco <i>et al.</i>		X	2017	
LOG-PRO	Tsourgiannis; Eddison; Warren	X		2008
	Wang; Wang; Wang		X	2016
	Gou; Heese		X	2017
	Matsushima		X	2017
MKT-PRO	Kumar; Loomba; Hadjinicola	X		2000
	Loomba; Kumar	X		2009
	Liu; Tyagi		X	2011
	Chen <i>et al.</i>		X	2016
MKT-LOG-PRO	Gupta; Loulou		X	1998
	Pun; Heese		X	2010
	Maslarić; Groznik; Brnjac		X	2012

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se no Quadro 6, que a abordagem das discussões das áreas funcionais dos artigos agrupados na díade MKT-LOG, são apresentados preponderantemente de forma

explícita, representando 64%. Esse resultado justifica-se por tratarem de estudos voltados a relação de proximidade entre produtor e consumidor, evidenciando assim a relevância do produtor em conhecer as necessidades e hábito de seus clientes, e a importância das atividades conjuntas entre MKT-LOG para definição dos tipos de canais utilizados que proporcionem essa relação de proximidade.

Diferentemente, os artigos agrupados na díade LOG-PRO, os autores apresentam em sua maioria uma abordagem implícita dessa relação diádica. Os autores discutem as estratégias de comercialização de produtos com foco na área de produção, considerando o portfólio de produtos, o custo de produção incorrido, a escala de produção, entre outros; transparecendo que a área de logística seria uma subfunção da área de produção.

Na díade MKT-PRO, estão equilibrados, apresentando-se de forma explícita e implícita, representando 50% cada. Os artigos mais antigos evidenciaram essa relação de forma explícita, ou seja, os autores evidenciaram essa relação diádica mais facilmente, em relação aos autores dos artigos mais recentes. Destaca-se também, os artigos da tríade, na qual discutem como a estrutura do canal deve ser composta em relação a estratégia da organização. Logo, necessita-se de um planejamento à nível estratégico da empresa, que execute o trabalho conjunto das três áreas funcionais, ainda que, abordada de forma implícita pelos autores.

A seguir apresenta-se os resultados analíticos e qualitativos das temáticas discutidas pelos autores dos artigos selecionados. É importante ressaltar que a escolha das temáticas para discussão em cada díade e na tríade foram realizadas por este autor, considerando as vantagens da utilização da integração interfuncional e dos pontos principais (convergentes e divergentes) abordado por todos e/ou pela maioria dos autores.

4.1 Discussão da díade marketing-logística

Para análise desta díade serão apresentados a discussão sobre: a identificação de canais de distribuição; estratégias para comercialização de produtos (diretos ou indiretos); e coordenação de canal de distribuição e rede de distribuição, sendo que dentre os segmentos estudados pelos autores estavam a agricultura familiar, a produção e comercialização de produtos orgânicos, a produção e comercialização de vinhos, a ovinocultura, o varejo e a indústria.⁷

⁷ O fato de 90% dos artigos obtidos na RBS para esta díade serem aplicados ao agronegócio foi coincidência, não tendo sido feita restrição de setor ou área econômica quando da seleção dos artigos.

De acordo com Deimling *et al.* (2015) e Scalco *et al.* (2017), o uso de canais indiretos acontece em casos em que os produtos comercializados não possui alto valor agregado, e que não exige investimentos em estratégias de comercialização e distribuição, reduzindo também os custos logísticos, isso ocorre em razão do volume de produção e pelo fato da comercialização via canais diretos exigir esforços por parte dos agentes que estão no elo da produção, a exemplo desses esforços, considera-se o planejamento das vendas, a prospecção e fidelização de clientes, além da determinação dos pontos de venda.

Para Lanfranchi e Gianneto (2015) e Oliveira e Matjotta-Maistro (2016), os canais diretos foram considerados vantajosos para os agentes que estão no elo da produção tendo em vista o preço de venda e a oportunidade de fidelização dos clientes por meio de relações de confiança. Além disso, os autores notaram a importância dos canais diretos para conscientizar o consumidor sobre as características de um produto e para reduzir os efeitos ambientais negativos do transporte, como a emissão de gases e o uso de embalagens. A escolha pelo canal de comercialização vai além das questões logísticas de custo de transporte e o uso de embalagens, mas também por estratégias de enfrentamento dos desafios de mercado.

Outra questão observada está na escolha pelas organizações de canais múltiplos para a distribuição de sua produção. Jeanpert e Paché (2016), explicaram que o uso de canais múltiplos, como a venda online e por meio de lojas físicas, muda o comportamento dos consumidores, melhorando sua experiência de compra e aumentando sua fidelidade com uma determinada empresa. Os autores reforçaram que a gestão integrada dos canais traz vantagens como a coordenação de processos logísticos, de compra, de marketing e comunicação, como por exemplo, a utilização da mesma marca em todos os canais cria uma ótima reputação, além de gerar uma base de dados com informações dos consumidores.

Segundo Tsourgiannis *et al.* (2012), a escolha por canais múltiplos de distribuição está relacionada à estratégia de uma empresa, que está voltada à diferenciação dos produtos comercializados ou ter um enfoque na logística. Para Li, Lu e Talebian (2015), a decisão de se comercializar por meio de canais múltiplos, principalmente quando envolve canais eletrônicos e canais físicos, depende do perfil dos consumidores; uma vez que os compradores preferirão os canais *online* se um produto é entregue rapidamente com custos relativamente baixos, mas se o custo de entrega for alto e os clientes forem impacientes, as vendas físicas são melhores.

Gurau e Duquesnois (2008) perceberam a necessidade de se adotar uma estratégia de marketing integrada em casos de uso de canais múltiplos de distribuição, mantendo a mesma ideia de valor em todos os canais de forma a gerar uma imagem positiva das suas marcas e ser mais eficiente em termos de custos.

De acordo com os autores foi possível identificar a utilização de canais diretos como: (1) vendas na adega; (2) por mala direta; (3) pela internet; (4) em feiras e exposições; (5) em mercados agroalimentares; (6) por meio de associações de produtores; e também canais indiretos como: (1) em pequenas lojas; (2) em lojas especializadas; (3) nos supermercados; (4) nos restaurantes; (5) na exportação. Contudo não foi possível identificar no artigo se os produtores de vinho utilizavam concomitantemente canais eletrônicos e físicos.

Para Shpak, Kyrylych, Greblikaité (2016) a escolha dos canais de distribuição diretos ou indiretos deve-se basear na diversificação das atividades de venda. A empresa deve possuir instrumentos que possibilitem analisar e modificar suas operações de venda, tomar as decisões corretas em virtude das condições da empresa, objetivando a lucratividade.

Ainda segundo estes autores, é possível potencializar os canais por meio de três formas de análise: (1) comparações dos canais de venda com base na cooperação da empresa com os intermediários do canal; (2) da distribuição da produção entre os canais de venda objetivando a lucratividade por produto e da empresa; (3) da distribuição da produção em cada canal, com base na experiência do consumidor no passado.

A coordenação dos canais de distribuição foi um assunto discutido por Petcu e Sobolevschi (2008) e Yu, Cadeaux e Song (2013). De acordo Petcu e Sobolevschi (2008), as decisões sobre as estratégias de distribuição e de mercado estão centralizadas nas indústrias, mas a abordagem estratégica correta seria partir dos consumidores para o restante do canal de distribuição, haja vista que todos os integrantes da cadeia possuem funções e subfunções em diferentes níveis que são a base para a geração de valor. Assim, boas práticas de distribuição garantem a sincronização do tempo e dos orçamentos, assegurando um preço competitivo e a redução dos riscos na coordenação dos processos de distribuição de um produto.

Yu, Cadeaux e Song (2013) observaram a coordenação de um canal a partir do contexto de uma rede de distribuição, sendo que as redes fortes e não densas apresentam uma melhor estrutura para a flexibilidade dos processos logísticos como a adaptação dos estoques, das entregas e dos inventários. Conseqüentemente, as redes fortes e não densas melhoram a capacidade de mudanças nos relacionamentos, aumentam o nível de satisfação dos relacionamentos e os orienta para vínculos de longo prazo. O Quadro 7 apresenta uma síntese dos artigos analisados nesta díade.

Quadro 7 – Síntese da análise da díade MKT-LOG

Autores/Obra	Assuntos Discutidos	Tipo de Canal	Agentes Envolvidos	Problemas Levantados	Vantagens da Díade
GURAU; DUQUESNOIS, 2008.	- Canais de marketing direto e indireto; - Estratégia de distribuição direta; - Produtores de vinho.	Venda direta (do produtor).	Produtor (foco) → Consumidor Final.	- Relação de múltiplos canais diretos com os indiretos.	- Constrói imagem da marca; - Melhora e eficiência em termos de custo; - Definição de diferentes canais de distribuição.
PETCU; SOBOLEVSCHI, 2008.	- Criação de valor; - Coordenação do canal de distribuição.	Mercado Varejista (Tradicional).	Fabricante (foco) → Varejista → Consumidor Final.	- Criação de sinergia entre os agentes do canal de distribuição.	- Surgimento de boas práticas de distribuição; - Sincronização de tempo e de orçamentos entre os agentes; - Redução de riscos; - Coordenação do processo de distribuição do produto.
TSOURGIANNIS <i>et al.</i> , 2012.	- Escolha do canal de comercialização. - Estratégia de marketing;	Mercado Varejista (Tradicional).	Produtor (foco) → Varejista.	- Fatores que afetam as atividades de comercialização e marketing.	- Criação de estratégias comerciais focadas em custos ou em diferenciação.
YU; CADEAUX; SONG, 2013.	- Flexibilidade da logística por meio do desempenho relacional com outras áreas. - Rede de distribuição.	Mercado Varejista (Tradicional).	Fabricante (foco) → Varejista.	- Testar a força e densidade da rede de distribuição; - Testar flexibilidade dos processos logísticos e dos relacionamentos entre os agentes.	- Adequação dos processos logísticos (estoque, entrega e inventário); - Melhora a capacidade de relacionamento.
DEIMLING <i>et al.</i> , 2015.	- Identificação dos canais de distribuição diretos e indiretos; - Agricultura Familiar; - Canal de Comercialização.	Mercado Varejista (Tradicional).	Produtor (foco) → Varejista → Consumidor Final.	- Preço pago pelos produtos; - Forma de Pagamento; - Qualidade do canal de distribuição.	- Utilização de canais indiretos para comercialização; - Diminuição dos custos logísticos.
LANFRANCHI; GIANNETTO, 2015.	- Hábitos de consumo; - Produtos de qualidade e procedência; - Cadeia de suprimentos curta.	Venda direta (do produtor).	Produtor (foco) → Consumidor Final.	- Quais oportunidades o consumidor obtém com a venda direta (cadeia curta).	- Aproximação do consumidor ao produtor; - Diminuição dos custos; - Aumento da lucratividade; - Valorização dos produtos locais.
LI; LU; TALEBIAN, 2015.	- Estratégia de venda no varejo; - Venda online X loja física. - Estratégia multicanal.	Mercado Varejista (Loja física); Mercado Varejista (Venda online).	Varejista (foco) → Consumidor Final.	- Selecionar a estratégia apropriada para venda no varejo.	- Elaborar estratégia de venda; - Definir perfil de clientes; - Uso de múltiplos canais.

Cont..

Autores/Obra	Assuntos Discutidos	Tipo de Canal	Agentes Envolvidos	Problemas Levantados	Vantagens da Díade
JEANPERT; PACHÉ, 2016.	<ul style="list-style-type: none"> - Integração entre as áreas de MKT-LOG; - Múltiplos canais de venda. 	Mercado Varejista (Loja física); Mercado Varejista (Venda online).	Varejista (foco) → Consumidor Final.	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar os serviços de entrega e o nível de satisfação dos clientes; - Adequação dos colaboradores a tecnologia; - Investimento em tecnologia e novas estratégias; - Padronização de dados de clientes para os diferentes canais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da fidelidade do cliente; - Coordenação dos processos logísticos, de compra, de marketing e comunicação; - Gerar base de dados com informações sobre os consumidores.
OLIVEIRA; MATJOTTA-MAISTRO, 2016.	<ul style="list-style-type: none"> - Alternativas de comercialização; - Produtos orgânicos. 	Mercado Varejista (Tradicional). Venda direta (do produtor).	Produtor (foco) → Varejista → Consumidor Final. Produtor (foco) → Consumidor Final	<ul style="list-style-type: none"> - Preço pago pelos produtos orgânicos; - Necessidade do uso de embalagens; - Contrato de recompra dos produtos não vendidos; - Certificação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização de vários canais de distribuição; - Análise das opções de mercado. - Prospecção de clientes.
SHPAK; KYRYLYCH; GREBLIKAITÉ, 2016.	<ul style="list-style-type: none"> - Seleção do Canal; - Canais de venda direta ou indireta; - Modelos de diversificação. 	Mercado Varejista (Tradicional). Venda direta (Exposição, internet).	Fabricante (foco) → Varejista → Consumidor Final. Fabricante (foco) → Consumidor Final.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar vantagens dos modelos de diversificação de canais de venda prevendo maiores receitas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Permitir a empresa direcionar sua produção para os canais mais lucrativos.
SCALCO <i>et al.</i> , 2017.	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização de canais diretos e indiretos; - Produtos orgânicos. 	Mercado Varejista (Indireto). Venda direta (do produtor).	Produtor (foco) → Varejista → Consumidor Final. Produtor (foco) → Consumidor Final.	<ul style="list-style-type: none"> - Qual canal é mais utilizado na Califórnia (EUA); - Relação do porte empresarial X canal de distribuição direto ou indireto; - Planejamento de venda. 	<ul style="list-style-type: none"> - Auxilia na escolha do canal de distribuição e na fidelização do cliente; - Determinação dos pontos de venda.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2 Discussão da díade logística-produção.

Nesta díade é apresentado a discussão dos temas: determinação da estrutura do canal de distribuição; utilização de diversos canais (duplos); e estratégias de comercialização dos produtos (venda direta); tais temáticas foram desenvolvidas estudando diversos setores econômicos, entre eles: agropecuário leiteiro; eletrônicos; lojas de departamentos (moda) e o agrícola.

Para Tsourgiannis, Eddison e Warren (2008), 64,28% dos fatores determinantes para a estrutura do canal de distribuição são representados por apenas cinco fatores, sendo eles: (1) orientação para a produção; (2) foco nos custos; (3) orientação para o lucro; (4) diferenciação e (5) relações interpessoais. Por sua vez, Matshushima (2017), além de salientar os fatores referentes aos custos envolvidos na produção e na lucratividade para o produtor; expressa também o porte do produtor (grande ou pequeno) como fator importante para a determinação da estrutura do canal de distribuição. Ainda segundo o autor, a diversificação do canal de distribuição torna-se inviável para os pequenos produtores, pois isto decorre da baixa capacidade de produção para o atendimento da demanda dos grandes varejistas.

Contudo, Gou e Heese (2017) consideraram como determinante para a utilização da diversificação dos canais de distribuição, o portfólio dos produtos comercializados. De acordo com Wang, Wang e Wang (2016) podem ser adotadas três tipos de estratégias referentes à diversificação dos canais de distribuição/comercialização: (1) de novos produtos e remanufaturados por meio de um varejista independente; (2) de produtos remanufaturados por meio de varejistas independentes e novos produtos diretamente ao consumidor final; e (3) de produtos novos e remanufaturados diretamente ao consumidor final.

Assim, observaram diferentes estratégias adotadas para a comercialização dos produtos, levando em consideração o portfólio dos produtos, demanda, necessidades dos clientes, custos de produção, sazonalidade, escala de produção, entre outros, os quais foram expressos por Gou e Heese (2017). Além de serem considerados fatores determinantes para composição do preço do produto, eles influenciam no tipo de estratégia adotada para a comercialização dos bens produzidos (TSOURGIANNIS; EDDISON; WARREN, 2008).

Assim, verifica-se que as estratégias adotadas para comercialização dos produtos dependem do canal de distribuição escolhido, que por sua vez, baseiam-se em relação aos fatores determinantes para estruturação do canal de distribuição, o que leva a constatar a interrelação entre os fatores referentes à díade logística-produção. O Quadro 8 apresenta uma síntese dos artigos discutidos nesta díade.

Quadro 8 – Síntese da análise da díade LOG-PRO

Autores/Obra	Assuntos Discutidos	Tipo de Canal	Agentes Envolvidos	Problemas Levantados	Vantagens da Díade
TSOURGIANNIS; EDDISON; WARREN, 2008.	<ul style="list-style-type: none"> - Escolha de canais de comercialização; - Distribuição de produtos; - Estratégias para determinar os canais de distribuição a serem utilizados. 	<p>Mercado Varejista (Tradicional);</p> <p>Venda direta (do produtor).</p>	<p>Produtor (foco) → Industria/Cooperativa → Consumidor Final</p> <p>Produtor (foco) → Consumidor Final</p>	<p>O que afeta a escolha do canal de distribuição de leite.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Defini a melhor estratégia de comercialização; - Estabelece estratégias de diferenciação de produtos; - Desenvolve estratégias com foco em custos de produção e lucratividade.
WANG; WANG; WANG, 2016.	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização de canais duplos; - Comercialização de produtos novos e/ou remanufaturados; - Comércio Eletrônico. 	<p>Mercado Varejista (Tradicional);</p> <p>Varejo online (Venda direta).</p>	<p>Fabricante (foco) → Varejista → Consumidor Final.</p> <p>Fabricante (foco) → Consumidor Final.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Qual é a melhor estrutura de canal de distribuição para o fabricante dominante; - Qual é o impacto da utilização de canais duplos para o varejista, para a cadeia e para o consumidor final. 	<ul style="list-style-type: none"> - Defini diferentes estruturas de canal para cada produto (novos ou remanufaturados); - Identifica a melhor estratégia do canal; - Pode beneficiar o fabricante em vários ambientes.
GOU; HEESE, 2017.	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização de canais duplos; - Fabricação de variedade de produtos; - Custo de Produção. 	<p>Mercado Varejista (Tradicional);</p> <p>Venda direta (on-line, lojas próprias).</p>	<p>Fabricante (foco) → Varejista → Consumidor Final.</p> <p>Fabricante (foco) → Consumidor Final.</p>	<p>A estratégia dos canais de distribuição do fabricante, afeta as decisões de oferecer uma variedade de produtos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Defini estratégias de produção (variedades); - Defini a estrutura do canal de distribuição e comercialização; - Colabora para definir a estimativa de demanda.
MATSUSHIMA, 2017.	<ul style="list-style-type: none"> - Expansão dos canais de distribuição; - Concorrência e competitividade; - Porte do produtor; - Lucratividade do produtor. 	<p>Mercado Cooperativista;</p> <p>Mercado Varejista (Tradicional).</p>	<p>Produtor (foco) → Cooperativa.</p> <p>Produtor (foco) → Varejista.</p>	<p>A expansão dos canais de distribuição influencia na lucratividade dos produtores agrícolas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Defini estratégias de expansão de comercialização; - Desenvolve estratégias com foco em custos de produção e lucratividade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 Discussão da díade marketing-produção.

A análise da díade marketing-produção está estruturada pela discussão sobre as temáticas: integração interfuncional de MKT e PRO para tomada de decisões conjuntas e o estabelecimento de contratos ótimos entre membros do canal, sendo que os artigos discutidos nesta díade não apresentaram nenhum setor econômico como objeto de estudo.

Para Loomba e Kumar (2009), em um canal de distribuição de bens industriais, os lucros obtidos por um membro dependem tanto da sua atuação no ambiente externo como no ambiente interno, ou seja, no desempenho de suas funções organizacionais. Contudo, é sabido que o membro do canal não consegue controlar as incertezas das exigências externas, porém, ele pode utilizar a integração interfuncional para tomar decisões gerenciais (KUMAR; LOOMBA; HADJINICOLA, 2000). Ainda segundo os autores, com o crescente interesse na coordenação das atividades interorganizacionais, faz emergir a questão da descentralização e centralização da tomada de decisão em um contexto de canal de distribuição, tanto em uma perspectiva vertical quanto horizontal. Loomba e Kumar (2009) afirmaram que a tomada de decisão conjunta entre marketing e produção tem sido importante para o desenvolvimento de pesquisas de políticas ótimas⁸ generalizadas na cadeia de suprimentos em relação ao tempo.

Chen *et al.* (2016) afirmaram que é possível estabelecer contratos ótimos na cadeia de suprimentos tradicional e obter maior lucratividade, desde que se mantenha as informações sobre o custo de produção privado. Tal afirmação é sustentada por outra análise de decisão interfuncional apresentada pelos autores, onde o fabricante opta ou não por concorrer com o varejista pelo canal online, denominado como “invasão do fabricante” ou venda direta.

Outra perspectiva de tomada de decisão é apresentada por Liu e Tyagi (2011), na qual a integração interfuncional de MKT-PRO deve definir por terceirizar ou não a produção a montante (entre o elo fornecedor-fabricante), assim descentralizando o canal de distribuição. Ainda segundos os autores, a decisão conjunta das áreas se faz necessário para criar estratégias de diferenciação com o intuito de suavizar a concorrência de preços e aumentar a lucratividade. Observa-se que na discussão acima, todos os autores apontam que a tomada de decisão conjunta entre as áreas traz melhorias no gerenciamento organizacional, e que reflete de alguma forma nos membros dos seus canais de distribuição. O Quadro 9 apresenta uma síntese dos artigos analisados.

⁸ Estabelecer políticas de precificação, processamento e estoque em um canal de distribuição ao longo do tempo.

Quadro 9 – Síntese da análise da díade MKT-PRO

Autores/Obra	Assuntos Discutidos	Tipo de Canal	Agentes Envolvidos	Problemas Levantados	Vantagens da Díade
KUMAR; LOOMBA; HADJINICOLA, 2000.	- Tomada de decisão conjunta entre MKT-PRO; - Descentralização ou centralização de decisões por um membro do canal.	Mercado Varejista (Tradicional).	Fabricante → Distribuidor (foco) → Varejista.	- Coordenação entre MKT-PRO para obter um impacto positivo nas políticas de produção em todo o canal.	- Descentralização interfuncional das decisões, melhora a capacidade geral do canal; - Auxilia na definição de políticas de preço, estoque e lucratividade.
LOOMBA; KUMAR, 2009.	- Políticas ótimas de cadeias de suprimentos (preço, processamento e estoque).	Mercado Varejista (Tradicional).	Fabricante (foco) → Distribuidor.	- Definição do tempo para que as políticas ótimas generalizadas fornecem resultados favoráveis.	- Auxiliar na tomada de decisão conjunta entre MKT-PRO; - Define um modelo de política ótima para a cadeia de suprimentos considerando a variável tempo.
LIU; TYAGI, 2011.	- Terceirização da produção para fornecedores.	Mercado Varejista (Tradicional).	Fornecedor ← Fabricante (foco) → Consumidor Final.	- A terceirização da produção traz ou não benefícios à empresa.	- Diferenciação do produto de forma otimizada; - Diminuição da concorrência de preços. - Obtenção de maior lucratividade.
CHEN <i>et al.</i> , 2016.	- Invasão do fabricante no canal; - Compartilhamento de informações.	Mercado Varejista (Tradicional); Mercado Varejista (Venda direta online).	Fabricante (foco) → Varejista → Consumidor Final. Fabricante (foco) → Consumidor Final.	- O fabricante deve concorrer com o varejista por meio de um canal online ou não; - O fabricante mantém suas informações de custos de produção privada ou não.	- Estabelece ótimos contratos na cadeia tradicional. - Possibilita a realização de promoções do fabricante para o varejista.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4 Discussão da tríade marketing-logística-produção.

Para análise da tríade MKT-LOG-PRO foi discutido a temática referente a estrutura dos canais de distribuição na qual são compostos por varejistas independentes (descentralizados) ou canais coordenados (integrados), de acordo com a estratégia da empresa. Os artigos discutidos na tríade não apresentaram nenhum setor econômico como objeto de estudo.

Gupta e Loulou (1998) definiram que uma estrutura de canal de distribuição depende da interação de dois parâmetros: o grau de substitutibilidade entre os produtos e o nível de investimento para reduzir o custo de produção. Ainda segundo os autores, a falta de um canal coordenado resulta na redução de incentivos dos fabricantes para buscar a redução dos custos de produção.

Corroborando Pun e Heese (2010) definiram que a escolha ideal da estrutura do canal de distribuição de uma empresa depende de seu posicionamento competitivo, em termos de características do produto (preferência do cliente), ou capacidade de produção (custos), em relação a coordenação e estrutura do canal (intermediários). A empresa deve determinar se utilizará os varejistas independentes ou integrados para concorrer em mercados de produtos complementares, levando em consideração o tamanho do mercado e o momento de entrada nesse mercado.

Para Maslarić, Groznik e Brnjac (2012), a integração dos processos logísticos e dos canais de distribuição é obtido com uma metodologia para a reengenharia da rede de distribuição. Tendo como estudo um centro de distribuição no setor petrolífero, os autores sugerem a redefinição dos processos organizacionais e a remodelagem de modelos de negócios para alcançar a economia de custos e tempo, e melhorar a eficácia da estrutura da rede de distribuição.

Os pontos comuns discutidos por todos os autores são a utilização da melhor estrutura de canal para minimizar os custos e aumentar a lucratividade da empresa; a utilização de varejistas independentes nem sempre é a melhor estratégia, assim como nem sempre os varejistas integrados são a melhor estratégia.

Compreende-se que o compartilhamento de informações (incluindo a utilização de tecnologia de informação), pode e deve facilitar a coordenação (integração) do canal: coordenando os preços e facilitando a troca de informações sobre a estratégia de canais de distribuição utilizados pelas empresas (PUN; HEESE; 2010, MASLARIĆ; GROZNIK; BRNJAC, 2012). O Quadro 10 apresenta uma síntese das discussões dos artigos da tríade.

Quadro 10 – Síntese da análise da tríade MKT-LOG-PRO

Autores/Obra	Assuntos Discutidos	Tipo de Canal	Agentes Envolvidos	Problemas Levantados	Vantagens da Tríade
GUPTA; LOULOU, 1998.	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura do canal de distribuição; - Redução de custos; - Diferenciação de produto; - Substituibilidade entre os produtos. 	<p>Mercado Varejista (Independente)</p> <p>Mercado Varejista (Coordenado)</p>	Fabricante (foco) → Varejista.	<ul style="list-style-type: none"> - Quais são os incentivos ao fabricante para investir em esforços para redução do custo de produção; - Utilização de canal descentralizado ou coordenado; - Investir na inovação dos processos ou na diferenciação de produto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lucratividade da empresa; - Definição da estrutura do canal de distribuição; - Aumento da lucratividade das empresas.
PUN; HEESE, 2010.	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamento competitivo; - Estrutura do canal de distribuição; - Tamanho de mercado; - Análise para entrar no mercado; - Compartilhamento de informações. 	<p>Mercado Varejista (Independente)</p> <p>Mercado Varejista (Coordenado)</p>	Fabricante (foco) → Varejista.	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar estratégias do canal de distribuição por meio de varejista independente ou integrado para fabricantes concorrentes em mercados para complementos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de estratégias de canal de distribuição; - Coordenação de preço no canal; - Maior lucratividade para o fabricante.
MASLARIĆ; GROZNIK; BRNJAC, 2012.	<ul style="list-style-type: none"> - Remodelagem de modelos de negócios; - Integração dos canais de distribuição (coordenação); - Redefinição dos processos organizacionais. 	Varejista Tradicional (Distribuidora)	Centro de Distribuição (foco) → Varejista → Consumidor Final.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir uma metodologia para reengenharia da rede de distribuição integrando os processos logísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compartilhamento de informações utilizando a tecnologia de informação; - Economia de custos e tempo; - Melhoria da eficácia na rede de distribuição.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Mediante as discussões apresentadas nas díades e na tríade, o Quadro 11 apresenta uma consolidação dos problemas levantados pelos autores, bem como, as vantagens que a integração interfuncional destas áreas proporciona para a organização. Na díade MKT-LOG os problemas estão centrados na comercialização (incluindo área de venda) e distribuição dos produtos, obtendo como vantagem o planejamento de forma eficiente das estratégias de marketing, vendas e de canais de distribuição.

Na díade LOG-PRO os problemas estão centrados na definição da estrutura e das estratégias de canais de distribuição para os fabricantes, considerando a variedade de produtos ofertados; os impactos da utilização de mais de um canal (expansão) para a cadeia e para o consumidor, e na lucratividade. Já na díade MKT-PRO cada autor focou em problemas diferentes, contudo, todos estão no sentido de estabelecer ótimos relacionamentos e contratos entre os membros do canal ao longo do tempo, bem como, a integração interfuncional dessas áreas para tomada de decisão.

Por fim, a tríade apresentou problemas já discutidos nas díades. Destaca-se a diferenciação do produto; a estratégia do canal de distribuição em relação a varejo; a reengenharia da rede de distribuição; e os investimentos em inovação dos processos e na redução de custos de produção.

Quadro 11 – Consolidação dos problemas levantados e vantagens apresentadas pelos autores em relação as díades e tríade.

Díade/Tríade	Problemas	Vantagens
MKT-LOG	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização de canais de distribuição direto e/ou indireto, e em relação ao porte empresarial e as oportunidades obtidas pelo consumidor. - Utilização de múltiplos canais de distribuição. - Identificar vantagens dos modelos de diversificação de canais de venda prevendo maiores receitas. - Preço pago pelos produtos, bem com sua forma de pagamento. - Planejamento de venda e estratégias adequadas para venda no varejo. - Fatores que afetam as atividades de comercialização e marketing. - Necessidade do uso de embalagens. - Investimento em tecnologia e padronização de dados de clientes, bem como na capacitação de colaboradores à tecnologia. - Qualidade do canal de distribuição, em relação a força, a densidade e flexibilidade. - Criação de relacionamento e sinergia entre os agentes do canal de distribuição. - Melhorar os serviços de entrega e o nível de satisfação dos clientes. - Contrato de recompra dos produtos não vendidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Surgimento de boas práticas de distribuição. - Sincronização de tempo e de orçamentos entre os agentes. - Coordenação do processo de distribuição do produto. - Adequação dos processos logísticos (estoque, entrega e inventário). - Melhora a capacidade de relacionamento e de aproximação do produtor com o consumidor. - Coordenação dos processos logísticos, de compra, de marketing e comunicação. - Permitir a empresa direcionar sua produção para os canais mais lucrativos. - Criação de estratégias comerciais focadas na diminuição dos custos logísticos ou na diferenciação. - Aumento da lucratividade e redução de riscos. - Valorização dos produtos locais, por meio de análise de mercado. - Elaborar estratégia de venda, determinando os pontos de venda. - Definir perfil de clientes, por meio da criação de bases de dados. - Uso de múltiplos canais (tanto diretos e indiretos) para comercialização e distribuição. - Aumento da fidelidade do cliente. - Constrói imagem da marca e prospecta novos clientes.
LOG-PRO	<ul style="list-style-type: none"> - Qual é a melhor estrutura de canal de distribuição para o fabricante. - Definir a estratégia dos canais de distribuição do fabricante, em relação a variedade de produtos ofertados. - Qual é o impacto da utilização de canais duplos para o varejista, para a cadeia e para o consumidor final. - A expansão dos canais de distribuição influencia na lucratividade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Defini a estrutura e a melhor estratégia do canal de distribuição e comercialização para cada produto. - Estabelece estratégias de diferenciação de produtos. - Desenvolve estratégias com foco em custos de produção e lucratividade. - Colabora para definir a estimativa de demanda.

Cont..

Díade/Tríade	Problemas	Vantagens
MKT-PRO	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenação entre MKT-PRO para obter um impacto positivo nas políticas de produção em todo o canal. - Definição do tempo para que as políticas ótimas generalizadas forneçam resultados favoráveis. - A terceirização da produção traz ou não benefícios à empresa. - O fabricante deve ou não concorrer com o varejista por meio de um canal online; e manter privado suas informações de custos de produção. 	<ul style="list-style-type: none"> - Descentralização interfuncional das decisões, melhora a capacidade geral do canal. - Auxilia na definição de políticas de preço, estoque e lucratividade. - Auxiliar na tomada de decisão conjunta entre MKT-PRO. - Define um modelo de política ótima para a cadeia de suprimentos considerando a variável tempo. - Diferenciação do produto de forma otimizada. - Estabelece ótimos contratos na cadeia tradicional. - Possibilita a realização de promoções do fabricante para o varejista.
MKT-LOG-PRO	<ul style="list-style-type: none"> - Quais são os incentivos ao fabricante para investir em esforços para redução do custo de produção. - Determinar estratégias do canal de distribuição por meio de varejista independente (descentralizado) ou integrado (coordenado). - Investir na inovação dos processos ou na diferenciação de produto. - Definir uma metodologia para reengenharia da rede de distribuição integrando os processos logísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definição da estrutura e das estratégias do canal de distribuição. - Aumento da lucratividade das empresas (fabricantes/distribuidor). - Coordenação de preço no canal. - Compartilhamento de informações utilizando a tecnologia de informação. - Economia de custos e tempo. - Melhoria da eficácia na rede de distribuição.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Prosseguindo com as discussões, o Quadro 12 demonstra a integração interfuncional (díades e tríade), bem como os níveis do canal de distribuição e os elementos da integração presentes nas discussões de cada artigo. É importante ressaltar que a identificação das informações desse quadro foram realizadas por este autor por meio da leitura dos artigos, baseando-se na literatura de Rosenbloom (2013) referente os níveis do canal de distribuição, e de Kanh e Mentzer (1998); Pagell (2004); Pimenta (2011) e Ferreira (2015) referente aos elementos da integração interfuncional.

Observa-se, independentemente da formação de díade ou tríade, que dos 22 artigos, 14% analisaram em seus estudos apenas o canal de distribuição de nível 2 (fabricante-consumidor) ou também denominado como venda direta; 41% apenas o de nível 3 (fabricante-varejista-consumidor); e 32% compararam a utilização de canais de nível 2 e 3, demonstrando a verificação de viabilidade na utilização de múltiplos canais. Não houve artigos que apresentasse análise de canais de nível 4 (fabricante-atacadista-varejista-consumidor); e 14% apresentaram estudo voltados para o nível 5 (fabricante-distribuidores-atacadista-varejista-consumidor) analisando a relação do fabricante com os distribuidores.

Quanto aos elementos da integração: os pontos de contato, os fatores e impactos da integração interfuncional, todos os artigos apresentaram tais elementos em seus estudos. Estes resultados já eram esperados, pois buscou-se a seleção destes elementos para justificar este estudo.

Entretanto, destaca-se que a intensidade da integração interfuncional: formal (colaborativa) ou informal (interativa), foi evidenciado em 41% dos artigos, sendo destes 55% relacionados com a díade MKT-LOG, demonstrando a facilidade dos autores e identificar a colaboração ou interação desta díade para execução de suas atividades conjuntas.

Já o nível da integração foi evidente em 27% dos artigos, sendo que dos identificados, todos estão na tríade, evidenciando que as discussões realizadas por meio da perspectiva da tríade, facilita identificar como foi determinado as integrações interfuncionais.

Quadro 12 – Integração interfuncional, níveis de canal e elementos da integração dos artigos selecionados.

Autores	Díades			Triáde	Níveis de Canal				Elementos da Integração				
	MKT-LOG	LOG-PRO	MKT-PRO		2	3	4	5	I	II	III	IV	V
Gurau; Duquesnois, 2008.	X				X				X	X	X		X
Petcu; Sobolevski, 2008.	X					X			X	X			X
Tsourgiannis <i>et al.</i> , 2012.	X					X			X	X			X
Yu; Cadeaux; Song, 2013.	X					X			X	X			X
Deimling <i>et al.</i> , 2015.	X					X			X	X	X		X
Lanfranchi; Giannetto, 2015.	X				X				X	X			X
Li; Lu; Talebian, 2015.	X					X			X	X			X
Jeanpert; Paché, 2016.	X					X			X	X	X		X
Oliveira; Matjotta-Maistro, 2016.	X				X	X			X	X	X	X	X
Shpak; Kyrylych; Greblikaité, 2016.	X				X	X			X	X			X
Scalco <i>et al.</i> , 2017.	X				X	X			X	X	X		X
Tsourgiannis; Eddison; Warren, 2008.		X			X	X			X	X	X		X
Wang; Wang; Wang, 2016.		X			X	X			X	X			X
Gou; Heese, 2017.		X			X	X			X	X	X		X
Matsushima, 2017.		X				X			X	X			X
Kumar; Loomba; Hadjinicola, 2000.			X					X	X	X	X	X	X
Loomba; Kumar, 2009.			X					X	X	X			X
Liu; Tyagi, 2011.			X		X				X	X			X
Chen <i>et al.</i> , 2016.			X		X	X			X	X	X	X	X
Gupta; Loulou, 1998.				X		X			X	X		X	X
Pun; Heese, 2010.				X		X			X	X		X	X
Maslarić; Groznic; Brnjac, 2012.				X				X	X	X		X	X

Legenda:
Elementos da Integração Interfuncional: I – Pontos de contato; II – Fatores de integração; III – Formalidade/Informalidade; IV – Nível de integração; V – Impacto da integração.
Níveis de Canal: 2 – (Fabricante-Consumidor); 3 – (Fabricante-Varejo-Consumidor); 4 – (Fabricante-Atacado-Varejo-Consumidor); 5 – (Fabricante-Distribuidor-Atacado-Varejo-Consumidor).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Um dos elementos da integração interfuncional do Quadro 12 são os pontos de contatos, sendo estes, tarefas ou processos desenvolvidos pela organização de forma conjunta entre duas ou mais área funcionais. Os pontos de contato podem ser oriundos do arcabouço teórico ou das características do relacionamento interfuncional (PIMENTA, 2011).

Por meio da análise dos Quadros 7 a 10, a partir das colunas: assuntos discutidos; problemas levantados e vantagens da integração, extraiu-se 20 pontos de contatos, conforme apresentado no Quadro13.

Quadro 13 – Pontos de contatos extraídos da RBS.

Díade/Tríade	Ponto de contato	Autores
MKT-LOG	Gerenciar a marca e imagem da empresa junto aos clientes.	Gurau; Duquesnois, 2008.
	Coletar informações sobre os clientes (característica de consumo, perfil, desejos).	Li; Lu; Talebian, 2015; Jeanpert; Paché, 2016.
	Prospectar novos clientes.	Oliveira; Matjotta-Maistro, 2016.
	Analisar o mercado de atuação.	Oliveira; Matjotta-Maistro, 2016.
	Determinar pontos de vendas.	Yu; Cadeaux; Song, 2013; Shpak; Kyrylych; Greblikaité, 2016; Scalco <i>et al.</i> , 2017.
	Determinar o preço de venda.	Tsourgiannis <i>et al.</i> , 2012; Lanfranchi; Giannetto, 2015.
	Integrar os canais de distribuição de produtos.	Petcu; Sobolevschi, 2008.
	Optar por comercializar/distribuir seus produtos ou terceirizar.	Li; Lu; Talebian, 2015.
	Obter canal de comercialização eletrônico.	Li; Lu; Talebian, 2015; Jeanpert; Paché, 2016; Shpak; Kyrylych; Greblikaité, 2016.
LOG-PRO	Definir estratégias para expansão de comercialização.	Matsushima, 2017.
	Realizar estimativa de demanda.	Gou; Heese, 2017.
	Desenvolver estratégias com foco nos custos de produção e na lucratividade.	Tsourgiannis; Eddison; Warren, 2008; Matsushima, 2017.
	Escolher os canais de distribuição que serão utilizados pela empresa.	Wang; Wang; Wang, 2016.
	Determinar a estrutura dos canais de distribuição.	Wang; Wang; Wang, 2016; Gou; Heese, 2017.
MKT-PRO	Vender diretamente ao cliente (loja física ou on-line).	CHEN <i>et al.</i> , 2016.
	Estabelecer bons relacionamento com agentes da cadeia a longo prazo.	Loomba; Kumar, 2009.
	Firmar contrato com agentes da cadeia.	Chen <i>et al.</i> , 2016.
MKT-LOG-PRO	Determinar a estrutura dos canais de distribuição.	Gupta e Loulou (1998).
	Analisar o mercado de atuação.	Pun e Heese (2010).
	Integrar os canais de distribuição de produtos.	Maslarić, Groznik e Brnjac (2012).

Fonte: Elaborado pelo autor.

A díade MKT-LOG evidenciou que ambas as áreas funcionais são responsáveis por analisar o mercado de atuação, de forma a verificar a utilização de canais de distribuição/comercialização (seja direto ou indireto; físico ou eletrônico; terceirizado ou não), para melhor atender o consumidor; e de prospecção de cliente, por meio da coleta de informações sobre o consumidor e seus hábitos de consumo, descobrindo forma de atraí-los e fidelizá-los.

Outras tarefas são o gerenciamento da marca perante o cliente, mantendo a mesma ideia de valor e de controle da qualidade do produto em todos os canais utilizados, bem como, a possibilidade de valorização da marca para se obter margens de lucro maiores. Atribui-se a esta díade o processo de integração dos canais de distribuição (em relação ao tempo; local e orçamento) de forma a determinar e assegurar um preço de venda competitivo, em todos os pontos de venda, no momento de necessidade do consumidor.

Os pontos de contato da díade LOG-PRO se caracterizam por definir a estrutura do canal de distribuição, ou seja, escolher quais canais serão utilizados pela organização, assim como o nível do canal (quantidade de membros participante do canal); e expandir a comercialização (considerando a capacidade de produção e de estimativa de demanda do varejista), desenvolvendo assim, estratégias logísticas com foco nos custos de produção e na lucratividade.

Já a díade MKT-PRO possui como pontos de contatos: manter bons relacionamentos com outros agentes do canal (por meio da elaboração de contratos que regulamentam a relação entre os agentes, ou não); e por tomadas de decisões em relação a integração das duas áreas funcionais, principalmente em relação a venda direta para o consumidor (seja por loja física ou online), demonstrando que as organização estão buscando eliminar os agentes intermediários e aproximar-se do consumidor.

Os pontos de contato da tríade MKT-LOG-PRO se caracterizam por determinar as estruturas dos canais de distribuição, bem como suas integrações, objetivando a redução dos custos e o aumento da lucratividade. Ainda, busca analisar o mercado de atuação, para definir estratégias de distribuição em relação ao varejo, na qual proporcione um posicionamento competitivo e o compartilhamento de informações por meio da tecnologia de informação.

Outro elemento da integração interfuncional são os fatores de integração, ou seja, estado de colaboração interpessoal, na qual estimulam a existência da integração interfuncional. Foram identificados 6 fatores de integração nos artigos, na qual estão em

conformidade com os apresentados na literatura por Pimenta (2011) e Ferreira (2015), são eles:

- Planejamento conjunto: Utilizado na elaboração de planos conjuntos para resolução de problemas operacionais do canal de distribuição e comercialização, bem como no desenvolvimento de estratégias de cada função em consenso com a outra.
- Congruência entre os objetivos funcionais e a estratégia organizacional: Redução de conflitos entre as áreas funcionais, pois elas devem executar tarefas/processos focando em metas conjuntas (por exemplo: redução de custos, aumento da lucratividade, integração dos canais de distribuição, desenvolvimento de novos produtos).
- Longevidade dos relacionamentos: Busca por relacionamentos mais longos entre os agentes do canal de distribuição, bem como na relação das áreas funcionais.
- Dependência hierárquica entre as funções: Existência de tarefas/processos que são desenvolvidas pelas áreas funcionais de forma sequencial, ou seja, uma depende da outra para dar continuidade, assim submetendo uma função a outra (por exemplo: inovação de processos e sinergia na agregação de valor).
- Reconhecimento da interdependência funcional: Reconhecer e melhorar a integração entre as áreas funcionais, objetivando as vantagens da integração e do trabalho conjunto.
- Tecnologia de informação: Compartilhamento de informações entre as áreas funcionais da organização, e também entre os membros do canal de distribuição (custos, preço de venda, promoções).

A formalidade/informalidade da integração é expressa por Kanh e Mentzer (1998), como ações em que as áreas funcionais são desenvolvidas de forma colaborativa (informal e compartilhada) ou integrativa (formal e coordenada). Este elemento foi identificado em 9 artigos analisados (representando 41%), sendo de difícil identificação, pois os autores não exploraram esse elemento em seus trabalhos.

Em relação aos artigos em que foram identificados tal elemento, apenas 2 artigos apresentam a integração formal das áreas funcionais, pois os autores também discutiram sobre a ocorrência e a estrutura da integração interfuncional propriamente dita, bem como suas

vantagens para organização. Nos demais trabalhos, apresentou-se de forma colaborativa, ou seja, informal, na qual as áreas funcionais compartilham de informações, visões e recursos.

Destaca-se ainda, que desses 9 artigos, 7 apresentam a relação interfuncional formal/informal da área de marketing, com as demais (logística ou produção), evidenciando que a área de marketing desenvolve um papel integrativo nas relações diádicas.

Assim como o elemento de formalidade/informalidade, o elemento de nível da integração também não foi bem explorado pelos autores, sendo identificados em apenas 6 artigos (representando 27%). Considerando a escala de nível de integração apresentada por Pagell (2004), todos os artigos apresentaram “alguma” integração, sendo determinado pelo tempo em que as áreas funcionais estão interagindo para realização dos processos e/ou colaborando para atingirem os objetivos comuns.

E por fim o elemento de impacto da integração, que consiste nos aspectos que motivaram a integração interfuncional (PIMENTA, 2011). Neste contexto, foram extraídos 8 aspectos que motivaram os estudos da integração interfuncional para obtenção de vantagens à organização:

- Aumentar da lucratividade;
- Diminuir os custos de produção;
- Diferenciar os produtos ofertados pelas organizações, em relação aos canais de distribuição;
- Definir a estrutura e estratégias de canais de distribuição adequada para a organização;
- Aprimorar os processos organizacionais;
- Tomar decisões com eficiência;
- Obter competitividade de mercado em relação aos preços dos produtos.

Diante do exposto, evidencia-se que os autores não exploraram em seus estudos os 5 elementos da integração interfuncional de forma conjunta, tornando-se fácil de identificar apenas 3 elementos, abordados de forma distinta: ponto de contato, fatores da integração e os impactos da integração; pois estes são discussões bases para estudos da integração interfuncional em relação aos canais de distribuição, mostrando a viabilidade desse estudos.

5 INTEGRAÇÃO INTERFUNCIONAL DAS ATIVIDADES REALIZADAS NAS CERVEJARIAS ARTESANAIS RELACIONADAS COM OS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Neste capítulo, apresenta-se os resultados obtidos por meio da aplicação da pesquisa *survey*, ou seja, a terceira etapa metodológica, com o intuito de atender aos objetivos específicos: (2) identificar os principais canais de distribuição das cervejas artesanais; e (3) determinar como as cervejarias artesanais selecionam os canais de distribuição. Desta forma será apresentado a seguir, a comparação do estado da arte com a realidade declarada pelas cervejarias artesanais, descrevendo suas características, estratégias utilizadas para determinar os canais de distribuição, e quais e como as atividades são realizadas considerando a integração interfuncional.

5.1 Caracterização das cervejarias artesanais

A caracterização das cervejarias artesanais (objeto desse estudo) será realizada com base nos dados obtidos por meio da pesquisa *survey*, e ainda discutidos e comparados com os dados apresentados no Quadro 2, que evidenciam o perfil das cervejarias artesanais brasileiras, e de seus proprietários, bem como as características de produção, comercialização, distribuição e econômicas dos negócios, sendo essa pesquisa realizada pelo Sebrae (2019).

Diante do exposto, o Quadro 14 apresenta a caracterização dos proprietários das cervejarias artesanais, onde 68,75% possuem entre 31 e 40 anos, o que corresponde a 22 empreendedores, e 6 proprietários, ou seja, 18,75% possuem entre 41 e 50 anos; estando em conformidade com Sebrae (2019). Além disso, 93,76% possui ensino superior completo, 53,13% possui uma especialização e/ou pós-graduação completa.

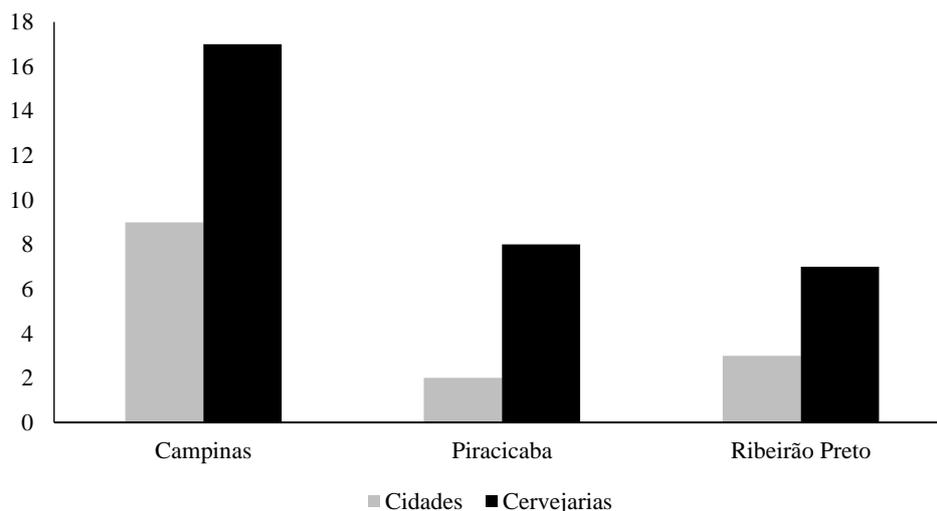
Quadro 14 – Escolaridade e faixa etária dos entrevistados.

Escolaridade	Quantidade	%	Faixa Etária	Quantidade	%
Ensino Médio	2	6,25%	Entre 18 e 25	1	3,13%
Ensino Superior	13	40,63%	Entre 26 e 30	2	6,25%
Pós-graduação	17	53,13%	Entre 31 e 40	22	68,75%
Total	32	100%	Entre 41 e 50	6	18,75%
			Acima de 51	1	3,13%
			Total	32	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dando sequência a caracterização do negócio, as cervejarias artesanais entrevistadas estão concentradas em três microrregiões do estado de São Paulo, sendo elas: Campinas, Piracicaba e Ribeirão Preto, abrangendo um total de 14 cidades do interior paulista, como pode ser observado no Gráfico 1.

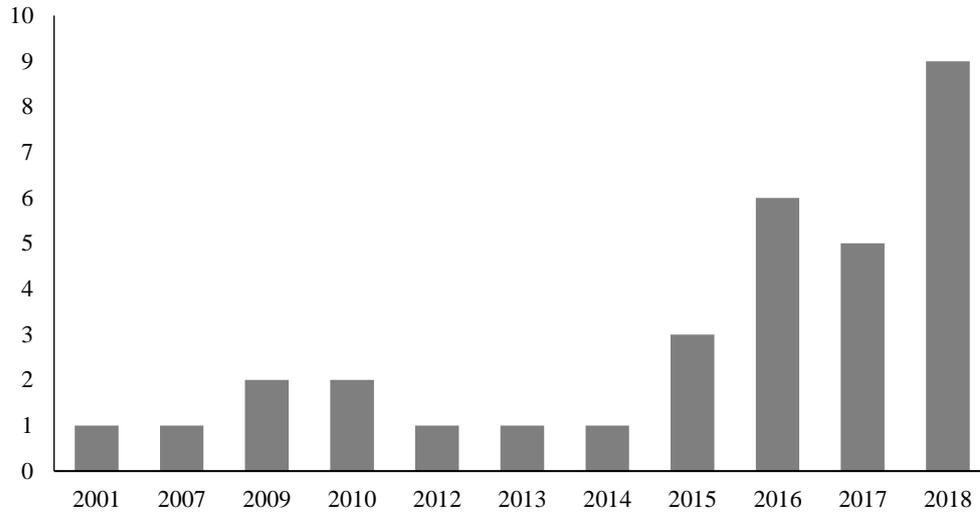
Gráfico 1 – Número de cidades e cervejarias por microrregião.



Fonte: Elaborado pelo auto.

A região de Campinas possui a maior concentração de cidades, totalizando 9 cidades além da presença do maior número de cervejarias, um total de 17, o que representa uma concentração de 53,13% das cervejarias entrevistadas. O polo de Piracicaba compreende apenas 2 cidades, mas representa 25% das cervejarias entrevistadas, com 8 empreendimentos, enquanto o polo de Ribeirão Preto possui 7 cervejarias distribuídas em 3 cidades.

As cervejarias foram fundadas ao longo dos últimos 18 anos como é possível observar no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Data de início das atividades comerciais das cervejarias

Fonte: Elaborada pelo autor.

É possível perceber o aumento do número de cervejarias artesanais fundadas ao longo dos anos, sendo que 71,88% das cervejarias foram criadas a partir de 2015, totalizando 23 cervejarias, das quais 9 foram fundadas apenas em 2018; possuindo entre 1 a 10 funcionários.

As cervejarias representam ser jovens, conforme definição do Sebrae (2019), tendo entre 1 a 5 anos de mercado, ainda em fases iniciais de crescimento, isso é confirmado quando se observa as cervejarias que estão entre 10 a 19 anos no mercado, e possuem de 15 a 50 funcionários, representando 16% da amostra da pesquisa.

Quanto à capacidade máxima de produção mensal em litros declarada pelas cervejarias, as que podem produzir de 1.000 a 4.999 litros representam 19%; seguidos de 10.000 a 29.000 litros e 30.000 a 100.000 litros representando 16% cada, estando em conformidade com os dados apresentados pela pesquisa do Sebrae (2019).

Destaca-se que as cervejarias ciganas declararam que tem a capacidade máxima de produção “infinita”, produzindo em diferentes locais ao mesmo tempo, tais cervejarias representam 19% das cervejarias entrevistadas, estando de acordo com Torrente (2016) e o Instituto da Cerveja (2018).

A produção das cervejas artesanais pode ocorrer de três maneiras: (1) utilizando a própria planta produtiva, no qual o empreendedor é também dono dos meios de produção; (2) fabricação por meio de plantas produtivas de terceiros, no qual o empreendedor é dono da receita e da marca da cerveja produzida, podendo produzir em diferentes cervejarias; e (3) há

cervejarias artesanais que utilizam de ambas as maneiras de produção, ou seja, utilizando sua própria fábrica e complementando sua produção em fábrica de terceiros.

Os empreendedores cervejeiros que são detentores das próprias plantas produtivas e que produzem sua própria cerveja e chopp nestas plantas fabris representam 69% das cervejarias, sendo um volume de 196.290 litros/mês e 307.920 litros/mês respectivamente. Observou-se que entre as cervejarias que possuem fábrica própria apenas 28% declaram que produzem para as cervejarias ciganas, conforme apresentado no Quadro 15.

Já os cervejeiros que obtêm sua produção apenas por fábricas de terceiros, como são as cervejarias ciganas, informaram um volume de produção de 4.000 litro/mês de cerveja e 12.000 litros/mês de chopp.

A terceira maneira de produção, representando 12% dos empreendedores, utilizam ambos os locais de produção, ou seja, utiliza-se todo o volume de produção de sua planta fabril para produção da sua cerveja e chopp, e complementam a produção fazendo uso da planta produtiva de terceiras, o que representa 50% e 39% respectivamente da sua produção total.

Em razão de sua escala de produção ser voltada ao atendimento local, visando ocupar o nicho de mercado não atendimento pelas grandes marcas de cerveja, de acordo com as discussões de Morado (2009), as cervejarias artesanais possuem condições de ampliar sua própria capacidade produtiva para o atendimento a demanda do mercado utilizando-se da ociosidade de outras fábricas.

Quadro 15 – Volume de produção de cerveja e chopp.

Local de Produção		Qtd.	Volume de			
			Produção de Cerveja		Produção de Chopp	
			para a própria cervejaria (litros)	para terceiros (litros)	para a própria cervejaria (litros)	para terceiros (litros)
Apenas fabricação própria		22	196.290	37.300	307.920	31.330
Apenas fabricação por terceiros		6	4.000	0	12.00	0
Ambos locais de fabricação	Próprio	4	22.000	0	7.200	0
	por terceiros		11.000	0	2.800	0
Total		32	233.290	37.300	329.920	31.300

Fonte: Elaborado pelo autor.

O envase para distribuição da produção é realizada principalmente por barril de inox (para os chopps), seguido de garrafas (para a cerveja), representando 86% e 62%

respectivamente. O envase em lata está sendo introduzido recentemente, devido a diminuição dos custos para a compra das embalagens e do maquinário para o envase, assim representando 10% das cervejarias entrevistadas. Dadas as devidas proporções, se comparado com a pesquisa do Sebrae (2019) os dados estão em conformidade.

Os dados relativos à forma de distribuição da cerveja artesanal, nas quais são a venda própria, por distribuidores e representantes comerciais, representando 88%, 44% e 21% respectivamente. Destaca-se que 2 cervejarias declararam utilizar os serviços de operadores logísticos em locais estratégicos como forma de estocagem, assim diminuindo os custos logísticos e atendendo os clientes com rapidez.

Outra estratégia de distribuição da cerveja artesanal declarada por 3 cervejarias e que tem o mesmo objetivo de diminuir custos logísticos, é o de produzir a receita da cerveja artesanal em cidades distantes, terceirizando a produção (produção de forma cigana). Dessa forma, o que é produzido nestas cidades é distribuído em seu entorno (na própria cidade e região), aumentando o alcance do mercado.

Concordando com Suzuki (2010) em relação ao alcance do mercado, todas as cervejarias artesanais entrevistadas comercializam em sua cidade, cidades vizinhas e dentro do próprio estado. Destaca-se que 16% das cervejarias atuam em estados vizinhos (principalmente para os estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais, Goiás – Distrito Federal), e 9% comercializam nacionalmente, estando próximos aos dados apresentados pelo Sebrae (2019).

Também em conformidade com os dados do Sebrae (2019), estão os locais de venda das cervejas artesanais, nas quais encontra-se a venda direta pelo próprio *Pub* ou *Tap House*⁹ e *delivery*, com estratégia de conhecer o consumidor e seus hábitos de consumo; no varejo pelos bares, restaurantes, lojas especializadas, além de outras cervejarias e *Tap Houses*, supermercados, postos de combustíveis.

Ressalta-se que 81% das cervejarias possuem seu próprio estabelecimento de venda (loja, *Pub* ou *Tap House*), e que 19% das cervejarias vendem para o mercado varejista, mas não possuem estabelecimento próprio para comercialização da sua cerveja, pois são apenas plantas fabris (que também fabricam para as ciganas) ou são as próprias cervejarias ciganas.

⁹ *Pub* é um estabelecimento comercial onde vendem bebidas alcoólicas, e *Tap House* é uma nova maneira de se referenciar a um *pub*, onde você se reúne com outras pessoas para tomar cerveja.

Existem ainda locais e estratégias de comercialização e distribuição que podem ser amplamente explorados pelas cervejarias como o Beer Truck, Shoppings, casas noturnas, eventos (exposições e festa), e a abertura de franquias, comercializando por meio de seus franqueados.

Observa-se que as cervejarias artesanais entrevistadas não utilizam a venda direta por meio da venda on-line, entretanto, 3 cervejarias vendem para lojas que realizam a venda on-line (como por exemplo clubes de assinaturas); e o mercado varejista por meio de cooperativas.

Quanto as características econômicas, a média do faturamento das 32 cervejarias artesanais pesquisadas é de R\$ 145,7 mil, no entanto, existe discrepância entre as cervejarias, sendo o desvio padrão acima dos R\$ 200 mil, isso ocorre devido as 4 cervejarias que possuem os maiores faturamentos, representando 12,50% delas, conforme pode ser observado no Quadro 16.

Quadro 16 – Faturamento mensal das cervejarias artesanais e níveis dos canais utilizados.

Faixa de Faturamento (mensal)	Cervejarias		Utilização dos canais	
	Qtd.	%	Níveis	%
Prefiro não informar	3	9,38%	---	---
R\$ 1.000,00 até R\$ 19.999,99	3	9,38%	2 e 3 simultâneos 3 e 4 simultâneos	33,3% 66,7%
R\$ 20.000,00 até R\$ 49.999,99	8	25,00%	Apenas 2 Apenas 3 2 e 3 simultâneos 3 e 4 simultâneos 2, 3 e 4 simultâneos	12,5% 12,5% 50,0% 12,5% 12,5%
R\$ 50.000,00 até R\$ 79.999,99	7	21,88%	Apenas 3 2 e 3 simultâneos 3 e 4 simultâneos 2, 3 e 4 simultâneos	28,6% 14,2% 28,6% 28,6%
R\$ 80.000,00 até R\$ 149.999,99	3	9,38%	Apenas 3 2 e 3 simultâneos 2, 3 e 4 simultâneos	33,3% 33,3% 33,3%
R\$ 150.000,00 até R\$ 299.999,99	4	12,50%	2 e 3 simultâneos 2, 3 e 4 simultâneos	50% 50%
acima de R\$ 300.000,00	4	12,50%	3 e 4 simultâneos 2, 3 e 4 simultâneos	25% 75%
R\$ 145.791,72	Média		Geral	
R\$ 217.835,82	Desvio Padrão			
R\$ 70.000,00	Mediana			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ressalta-se que 3 cervejarias preferiram não informar o seu faturamento mensal, pois seria contrária à política do empreendimento. Observa-se que 56,26% das cervejarias faturam em média de 1 mil a 79 mil reais por mês, representando mais da metade das cervejarias entrevistadas.

5.2 Canais de distribuição das cervejarias artesanais

Os canais de distribuição utilizados pelas cervejarias artesanais vão desde a sua comercialização diretamente para o consumidor final até a sua comercialização por meio de representantes comerciais da própria cervejaria ou terceirizados, e ainda por meio de distribuidoras especializadas na distribuição de bebidas para o setor varejista. Dessa forma, foram identificados e analisados três níveis de canais de distribuição utilizados pelas cervejarias artesanais, conforme apresentado por Rosenbloom (2013); e Gontijo; Gessner; Buitone (2017).

O primeiro nível de canal de distribuição identificado nas cervejarias é a relação de nível 2, que consiste na comercialização das cervejas por parte do fabricante diretamente com o consumidor final, seja por meio do próprio *Pub* (consumo no local) e/ou *delivery* (entrega ou retirada no local), no qual os consumidores adquirem a bebida para eventos de confraternização, churrascos, entre outros, sendo entregue pelo próprio fabricante ou retirada no estabelecimento pelos consumidores. Este canal de distribuição (nível 2) foi identificado em 21 cervejarias, o que representa a utilização desse canal por parte de aproximadamente 65,5% dos fabricantes.

O segundo nível de canal de distribuição identificado como nível 3 dá-se pela comercialização das bebidas com o consumidor final por meio de varejistas, sendo entregue pelo próprio fabricante ao setor de varejo, a exemplos de bares, restaurantes, lojas especializadas, *Pubs* de terceiros, entre outros estabelecimentos de comercialização das cervejas. Esse Nível de canal de distribuição é o mais utilizado pelas cervejarias para escoamento da sua produção, representando 97% das cervejarias.

O terceiro e último canal de distribuição utilizado e identificado é o nível 4, caracteriza-se pelo escoamento da produção ao setor varejista por meio de distribuidores e atacadistas especializados na distribuição de bebidas. Esse canal de distribuição é adotado por cervejarias que possuem uma maior capacidade de volume de produção, sendo adotado por

53,1% das cervejarias entrevistadas. Verifica-se no Quadro 17, a proporção adotada referente aos tipos de canais de distribuição.

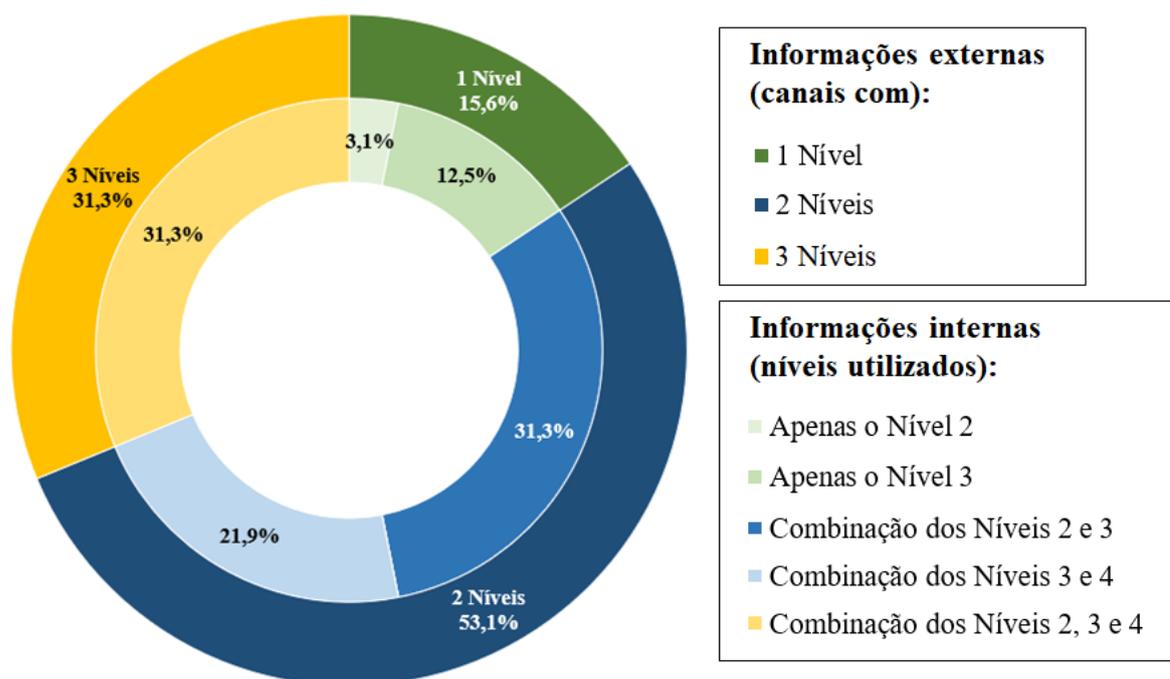
Quadro 17 – Relação dos canais de distribuição adotadas pelas cervejarias artesanais.

Canal de Distribuição	Quantidade Cervejarias	Percentual
Nível 2	21	65,7%
Nível 3	31	97,0%
Nível 4	17	53,2%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os fabricantes cervejeiros utilizam um ou mais canais de distribuição em conjunto para escoar sua produção, no caso as cervejas para seus consumidores, seja de maneira direta ou por meio de terceiros. Observa-se no Gráfico 3 que as cervejarias que utilizam apenas 1 canal de distribuição representam 15,6%, e as que utilizam dois ou mais canais para fins de escoamento e comercialização de seus produtos, representando 84,4% dos fabricantes, sendo que desses 53,1% utilizam dois canais e 31,3% os três canais de distribuição.

Gráfico 3 – Utilização dos canais de distribuição.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se em sua maioria a adoção, pelas cervejarias, dos canais de distribuição de níveis 2 e 3, e níveis 2, 3 e 4 simultaneamente, para a comercialização das cervejas, representando 62,6% da estratégia adotada de distribuição. Por outro lado, 4 cervejarias fazem uso apenas do nível 3, e 1 cervejaria apenas do nível 2 para escoar sua produção de cerveja, o que pode ser representado por um baixo volume de capacidade de produção.

A utilização do nível 4 de distribuição, ou seja, por meio de distribuidoras especializadas é verificado por mais da metade das cervejarias, e dá-se pelas empresas que já possuem o canal de distribuição de nível 3 bem estabelecido com seus consumidores por meio do varejo. O uso do nível 4 ocorre com o objetivo de expandir a área de abrangência, ampliando o mercado consumidor.

Verifica-se uma relação entre o tempo de atuação das cervejarias no mercado com a área de abrangência comercial por ela alcançada com suas cervejas. As cervejarias “mais velhas” que possuem entre 10 e 19 anos de existência comercializam suas cervejas predominantemente em outros estados e nacionalmente. Enquanto as cervejarias “mais novas”, que possuem entre 2 a 5 anos de existência, predominantemente comercializam dentro do próprio estado.

Nota-se outra relação, esperada, entre o tempo de atuação das cervejarias no mercado com o faturamento médio mensal. As cervejarias “mais novas” faturam em média de 1 mil a 149 mil reais por mês, enquanto as cervejarias “mais velhas” possuem um faturamento que vai de R\$ 150 mil até acima de 300 mil reais mensais.

Outra observação interessante é em relação à média de faturamento mensal e o tipo e níveis de canais de distribuição utilizados pelas cervejarias “mais velhas”. As cervejarias que faturam em média acima de 300 mil reais predominantemente utilizam tipos de canais de distribuição com a combinação dos níveis 2, 3, e 4, ou seja, realizam vendas diretas ao consumidor, por meio dos varejistas, e por distribuidores e varejistas.

Exceto a relação apresentada anteriormente, evidencia-se que não há uma regra clara na relação da média de faturamento mensal com os tipos e níveis dos canais de distribuição utilizados. Observou-se que em todas as faixas de faturamento (Quadro 16) foi identificado o uso, pelas cervejarias, de diversos tipos e níveis de canal.

5.3 Integração interfuncional das cervejarias artesanais

A partir dos Quadros 01 e 13, realizou-se a associação dos pontos de contato extraídos da RBS e do estudo de Silva, Lombardi e Pimenta (2013), visando agrupar os

pontos de contatos por meio das díades, obtendo assim 45 pontos. Evidenciou-se a duplicidade de 6 pontos, sendo estes agrupados, resultando em 39 pontos de contato, conforme sintetizado no Quadro 18.

Quadro 18 – Sintetização dos pontos de contato por meio das díades.

Pontos de contato	Literatura	
	RBS	SLP
Gerenciar a marca e imagem da empresa junto aos clientes.	MKT-LOG	MKT-PRO
Coletar informações sobre os clientes (característica de consumo, perfil, desejos).	MKT-LOG	---
Prospectar novos clientes.	MKT-LOG	---
Definir estratégias para expansão de comercialização.	LOG-PRO	---
Analisar o mercado de atuação.	MKT-LOG	---
Tomada de decisão sobre retirar determinado produto do mercado.	---	MKT-LOG
Definição de pacotes de serviços adequados para cada tipo de cliente, atendendo sua necessidade ou desejo.	---	MKT-LOG
Realizar estimativa de demanda.	LOG-PRO	MKT-PRO
Desenvolver estratégias com foco nos custos de produção e na lucratividade.	LOG-PRO	MKT-PRO
Determinar pontos de vendas.	MKT-LOG	---
Determinar o preço de venda.	MKT-LOG	MKT-PRO
Integrar os canais de distribuição de produtos.	MKT-LOG	MKT-LOG
Escolher os canais de distribuição que serão utilizados pela empresa.	LOG-PRO	---
Determinar a estrutura dos canais de distribuição.	LOG-PRO	---
Optar por comercializar/distribuir seus produtos ou terceirizar.	MKT-LOG	---
Obter canal de comercialização eletrônico.	MKT-LOG	MKT-LOG
Vender diretamente ao cliente (loja física ou on-line).	MKT-PRO	---
Ampliar ou manter a variedade de produtos para aumentar as vendas (Novos Produtos).	---	MKT-PRO
Diversificação da produção (vários estilos) para atender ao consumidor.	---	MKT-PRO
Produção antecipada de produtos sazonais (em épocas específicas).	---	LOG-PRO
Definição da quantidade a ser produzida a curto prazo.	---	MKT-PRO
Estabelecer “padrões” de qualidade aos produtos e aos procedimentos e monitoramento da produção.	---	MKT-PRO
Definição da capacidade produtiva e dos equipamentos necessários.	---	MKT-PRO
Manter estoque de produtos acabados para atender clientes.	---	MKT-LOG
Reduzir os níveis de estoque para minimizar custos.	---	MKT-LOG
Controle de estoque de matérias-primas a longo prazo.	---	MKT-PRO
Estocagem de matérias-primas para manter a produção de produtos em ações promocionais (específicas).	---	MKT-PRO
Acompanhamento e identificação de problemas técnicos no desenvolvimento de novos produtos.	---	MKT-LOG

Cont..

Pontos de contato	Literatura	
	RBS	SLP
Adicionar diferenciais aos produtos mesmo que fiquem mais caros.	---	MKT-PRO
Desenvolvimento de novos produtos.	---	MKT-PRO
Utilização de embalagens de proteção para o transporte de produtos acabados.	---	LOG-PRO
Definir políticas de preço, estoque e lucratividade.	---	MKT-PRO
Utilizar meios eletrônicos para realizar processamento de pedidos foi pelo cliente.	---	MKT-LOG
Definição de estratégias de entrega dos pedidos aos clientes em relação aos aspectos geográficos de distribuição.	---	MKT-LOG
Realizar a entrega dos pedidos no prazo estabelecido com o cliente.	---	MKT-PRO
Definição de estratégias de precificação e descontos mediante quantidade de produtos pedidos pelo varejista.	---	MKT-LOG
Elaborar ações promocionais para alavancar as vendas.	---	MKT-PRO
Estabelecer bons relacionamento com agentes da cadeia a longo prazo.	MKT-PRO	---
Firmar contrato com agentes da cadeia.	MKT-PRO	---
<u>Legenda:</u>		
RBS: Estudo deste autor por meio da revisão bibliográfica sistemática.		
SLP: Estudo de Silva, Lombardi e Pimenta (2013).		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que dos 6 pontos de contato agrupados, 4 apresentaram divergência em relação as díades que executam tais tarefas/processos, sugerindo assim, certa proximidade em relação a tríade.

Por meio da integração interfuncional interna é possível tomar decisões referentes a integração externa, como: definir a estrutura do canal; a estratégia de distribuição, a forma de comercialização (venda direta: online ou loja física; rede varejista, ou utilização de duplos canais); compartilhamento da informação; terceirização ou não da produção; estratégias de custos, precificação e lucratividade e para desenvolvimento de novos produtos.

Silva, Lombardi e Pimenta (2013) afirmaram que os estudos voltados ao mercado de bebidas (por exemplo: cerveja artesanal), se tornam interessantes, devido à dificuldade de garantir a disponibilidade dos produtos nos diversos canais de distribuição utilizados; na qual podem variar entre redes varejistas até pequenos bares, exigindo assim uma sincronia entre as áreas de marketing, logística e produção.

A integração interfuncional representa o estado de colaboração ou interação entre as áreas funcionais organizacionais, assim como suas díades e tríade, as quais são

tarefas/processos executados de forma conjunta entre essas áreas (PIMENTA, 2011; SILVA, LOMBARDI; PIMENTA, 2013).

Para realizar as análises da integração interfuncional deste estudo são utilizados como base os 5 elementos da integração: os pontos de contato (PIMENTA, 2011; SILVA; LOMBARDI; PIMENTA, 2013), fatores de integração (PIMENTA, 2011; FERREIRA, 2015), formalidade/informalidade (KANH; MENTZER, 1998), o nível de integração (PAGEEL, 2004), e os impactos da integração (PIMENTA, 2011).

Com isso é possível analisar respectivamente quais atividades demandam integração e como as funções se auxiliam; como a integração é obtida e quais são os mecanismos utilizados; como as ações são definidas; como definir a motivação e o porquê integrar; e por fim qual é a intensidade da integração e o que proporciona esse nível (PIMENTA, 2011).

Diante do exposto, no Quadro 19 é feita a comparação da literatura com as informações declaradas pelas cervejarias artesanais. Buscou-se comparar os pontos de contato extraídos dos dois estudos conforme o Quadro 18, com a forma (realização ou não da integração das áreas funcionais de marketing, logística e produção) com que as cervejarias artesanais executam seus processos organizacionais e tomam decisões em relação às estratégias dos canais de distribuição delas, que serão discutidas a seguir.

O gerenciamento da marca e da imagem da empresa junto aos clientes foi extraído de ambos os estudos, porém, cada um apresentou esse ponto de contato como sendo executado por díades diferentes, entretanto, ambos relacionaram com a área de marketing. As cervejarias executam essa atividade levando em consideração apenas a área de marketing e a díade MKT-PRO, representando 75% e 15,63% respectivamente.

Assim evidencia-se que a realidade das cervejarias está parcialmente alinhada aos estudos de Gurau e Duquesnois (2008), pois não executam o ponto de contato utilizando a área de logística, e o que a prática se alinha aos apontamentos de Silva, Lombardi e Pimenta (2013). As cervejarias podem aumentar a fidelidade do cliente, bem como fortalecer sua marca mediante seus produtos de qualidade.

A coleta de informações sobre os clientes (características de consumo, perfil, desejos), de acordo com os autores Li, Lu e Taleian (2015); Jeanpert e Paché (2016) é executado pela díade MKT-LOG, contudo, as cervejarias utilizam apenas a área de marketing com 53,13% das declarações, sendo sua prática parcialmente alinhada à literatura. Esta atividade é importante para as cervejarias, pois a partir das informações dos clientes pode-se criar uma base de dados e aumentar os níveis de serviços oferecidos a eles.

Quadro 19 – Pontos de contato em relação as áreas funcionais (díades e tríade).

ID	Pontos de contato	Literatura		NR	MKT	LOG	PRO	MKT-LOG	LOG-PRO	MKT-PRO	TRÍADE
		RBS	SLP	%	%	%	%	%	%	%	%
PC1	Gerenciar a marca e imagem da empresa junto aos clientes.	MKT-LOG	MKT-PRO	0,00	75,00	0,00	0,00	6,25	0,00	15,63	3,13
PC2	Coletar informações sobre os clientes (característica de consumo, perfil, desejos).	MKT-LOG	---	15,63	53,13	3,13	6,25	6,25	0,00	12,50	3,13
PC3	Prospectar novos clientes.	MKT-LOG	---	0,00	56,25	3,13	0,00	15,63	0,00	15,63	9,38
PC4	Definir estratégias para expansão de comercialização.	LOG-PRO	---	9,38	15,63	3,13	3,13	18,75	3,13	18,75	28,13
PC5	Analisar o mercado de atuação.	MKT-LOG	---	3,13	53,13	3,13	3,13	3,13	0,00	25,00	9,38
PC6	Tomada de decisão sobre retirar determinado produto do mercado.	---	MKT-LOG	18,75	15,63	0,00	12,50	6,25	9,38	28,13	9,38
PC7	Definição de pacotes de serviços adequados para cada tipo de cliente, atendendo sua necessidade ou desejo.	---	MKT-LOG	18,75	34,38	0,00	6,25	12,50	6,25	9,38	12,50
PC8	Realizar estimativa de demanda.	LOG-PRO	MKT-PRO	12,50	12,50	0,00	18,75	3,13	18,75	15,63	18,75
PC9	Desenvolver estratégias com foco nos custos de produção e na lucratividade.	LOG-PRO	MKT-PRO	0,00	6,25	3,13	25,00	6,25	12,50	28,13	18,75
PC10	Determinar pontos de vendas.	MKT-LOG	---	9,38	21,88	12,50	0,00	43,75	3,13	3,13	6,25
PC11	Determinar o preço de venda.	MKT-LOG	MKT-PRO	0,00	12,50	6,25	9,38	34,38	3,13	15,63	18,75
PC12	Integrar os canais de distribuição de produtos.	MKT-LOG	MKT-LOG	28,13	15,63	15,63	3,13	15,63	6,25	3,13	12,50
PC13	Escolher os canais de distribuição que serão utilizados pela empresa.	LOG-PRO	---	18,75	6,25	15,63	3,13	28,13	12,50	6,25	9,38
PC14	Determinar a estrutura dos canais de distribuição.	LOG-PRO	---	25,00	3,13	21,88	3,13	43,75	0,00	0,00	3,13

Cont..

ID	Pontos de contato (Atividades de abrangência)	Literatura		NR	MKT	LOG	PRO	MKT-LOG	LOG-PRO	MKT-PRO	TRÍADE
		RBS	SLP	%	%	%	%	%	%	%	%
PC15	Optar por comercializar/distribuir seus produtos ou terceirizar.	MKT-LOG	---	25,00	3,13	15,63	6,25	21,88	18,75	6,25	3,13
PC16	Obter canal de comercialização eletrônico.	MKT-LOG	MKT-LOG	46,88	34,38	0,00	0,00	12,50	0,00	6,25	0,00
PC17	Vender diretamente ao cliente (loja física ou on-line).	MKT-PRO	---	15,63	25,00	6,25	12,50	28,13	3,13	3,13	6,25
PC18	Ampliar ou manter a variedade de produtos para aumentar as vendas (Novos Produtos).	---	MKT-PRO	0,00	15,63	0,00	15,63	0,00	0,00	40,63	28,13
PC19	Diversificação da produção (vários estilos) para atender ao consumidor.	---	MKT-PRO	0,00	3,13	3,13	15,63	3,13	0,00	59,38	15,63
PC20	Produção antecipada de produtos sazonais (em épocas específicas).	---	LOG-PRO	9,38	6,25	0,00	21,88	0,00	3,13	43,75	15,63
PC21	Definição da quantidade a ser produzida a curto prazo.	---	MKT-PRO	3,13	0,00	0,00	37,50	0,00	15,63	31,25	12,50
PC22	Estabelecer “padrões” de qualidade aos produtos e aos procedimentos e monitoramento da produção.	---	MKT-PRO	3,13	0,00	3,13	56,25	0,00	6,25	18,75	12,50
PC23	Definição da capacidade produtiva e dos equipamentos necessários.	---	MKT-PRO	3,13	6,25	0,00	75,00	0,00	6,25	3,13	6,25
PC24	Manter estoque de produtos acabados para atender clientes.	---	MKT-LOG	0,00	0,00	3,13	34,38	0,00	37,50	9,38	15,63
PC25	Reduzir os níveis de estoque para minimizar custos.	---	MKT-LOG	25,00	0,00	3,13	28,13	3,13	21,88	6,25	12,50
PC26	Controle de estoque de matérias-primas a longo prazo.	---	MKT-PRO	40,63	0,00	0,00	34,38	0,00	15,63	3,13	6,25

Cont..

ID	Pontos de contato (Atividades de abrangência)	Literatura		NR.	MKT	LOG	PRO	MKT-LOG	LOG-PRO	MKT-PRO	TRÍADE
		RBS	SLP	%	%	%	%	%	%	%	%
PC27	Estocagem de matérias-primas para manter a produção de produtos em ações promocionais (específicas).	---	MKT-PRO	40,63	3,13	0,00	31,25	6,25	3,13	6,25	9,38
PC28	Acompanhamento e identificação de problemas técnicos no desenvolvimento de novos produtos.	---	MKT-LOG	6,25	0,00	0,00	62,50	3,13	0,00	18,75	9,38
PC29	Adicionar diferenciais aos produtos mesmo que fiquem mais caros.	---	MKT-PRO	6,25	6,25	0,00	21,88	0,00	0,00	53,13	12,50
PC30	Desenvolvimento de novos produtos.	---	MKT-PRO	0,00	3,13	0,00	25,00	0,00	0,00	59,38	12,50
PC31	Utilização de embalagens de proteção para o transporte de produtos acabados.	---	LOG-PRO	25,00	3,13	15,63	12,50	15,63	3,13	6,25	18,75
PC32	Definir políticas de preço, estoque e lucratividade.	---	MKT-PRO	0,00	15,63	9,38	12,50	3,13	6,25	25,00	28,13
PC33	Utilizar meios eletrônicos para realizar processamento de pedidos feitos pelo cliente.	---	MKT-LOG	31,25	31,25	9,38	3,13	6,25	6,25	3,13	9,38
PC34	Definição de estratégias de entrega dos pedidos aos clientes em relação aos aspectos geográficos de distribuição.	---	MKT-LOG	18,75	3,13	37,50	3,13	25,00	6,25	0,00	6,25
PC35	Realizar a entrega dos pedidos no prazo estabelecido com o cliente.	---	MKT-PRO	9,38	0,00	21,88	12,50	15,63	28,13	6,25	6,25
PC36	Definição de estratégias de precificação e descontos mediante quantidade de produtos pedidos pelo varejista.	---	MKT-LOG	18,75	18,75	6,25	12,50	15,63	3,13	12,50	12,50

Cont..

ID	Pontos de contato (Atividades de abrangência)	Literatura		NR.	MKT	LOG	PRO	MKT-LOG	LOG-PRO	MKT-PRO	TRÍADE
		RBS	SLP	%	%	%	%	%	%	%	%
PC37	Elaborar ações promocionais para alavancar as vendas.	---	MKT-PRO	6,25	46,88	0,00	6,25	12,50	3,13	9,38	15,63
PC38	Estabelecer bons relacionamento com agentes da cadeia a longo prazo.	MKT-PRO	---	6,25	15,63	9,38	6,25	18,75	12,50	9,38	21,88
PC39	Firmar contrato com agentes da cadeia.	MKT-PRO	---	50,00	6,25	0,00	6,25	9,38	3,13	0,00	25,00

Legenda:

ID: Identificação do ponto de contato por ordem numérica.

NR: Ponto de contato não realizado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim com os pontos de contato anteriores, a prospecção de novos clientes está parcialmente alinhada aos apontamentos de Oliveira e Matjotta-Maistro (2016), pois também é executada pelas cervejarias apenas pela área de marketing (com 56,25% das declarações) e por meio das díades MKT-LOG e MKT-PRO com 15,63% cada uma delas. Sendo esta atividade adequada para atrair os clientes mediante a identificação das necessidades e desejos dos clientes.

Outro ponto de contato é a definição de estratégias para expansão de comercialização, na qual, 28% das cervejarias declararam utilizar a TRÍADE, seguido das díades MKT-LOG e MKT-PRO com 18,75% cada. Nota-se que a realidade das cervejarias está alinhada a literatura sobre a integração interfuncional discutida por Matsushima, (2017), assim, as cervejarias possuem diferentes estratégias de comercialização para escoar sua produção.

A análise do mercado de atuação é realizada apenas por meio da área de MKT com 53,13%, e 25% por meio da díade MKT-PRO. Pun e Heese (2010), Oliveira e Matjotta-Maistro (2016), apresentaram esse ponto de contato como sendo executado pela díade MKT-LOG, assim a prática das cervejarias estão parcialmente alinhadas com a literatura, pois a área de marketing é a mais utilizada, seja sozinha ou com integração com a área de produção. Neste ponto as cervejarias devem analisar o mercado de atuação em relação ao seu posicionamento competitivo, por meio das características do produto e da capacidade produtiva, assim determinando as estratégias de canais de distribuição para atuação no mercado.

Já o ponto de contato relacionado a tomar decisões sobre a retirada de determinados produtos do mercado, não são realizados por 18,75% das cervejarias. Entretanto quando realizam esse processo utilizam a díade MKT-PRO com 28,13%, e/ou apenas a área de MKT com 15,63% das declarações, diferente dos estudos de Silva, Lombardi e Pimenta (2013), que apontam esse processo como sendo executado por meio da díade MKT-LOG, estando a prática das cervejarias artesanais parcialmente alinhada aos estudos deles. As cervejarias devem considerar a demanda e o hábito de consumo do cliente em relação ao produto que será descontinuado.

O processo de definição de pacotes de serviços que sejam adequados para cada tipo de cliente e que atenda às suas necessidades ou desejos é praticado pelas cervejarias alinhada ao estudo de Silva, Lombardi e Pimenta (2013). As cervejarias declaram utilizar apenas a área de MKT com 34,38%, por meio da díade MKT-LOG com 12,50%, e pela

TRÍADE com 12,50%. Nota-se a relevância da área de MKT e de LOG neste ponto de contato, seja nas relações diádica e triádica.

O ponto de contato referente a realização da estimativa de demanda foi extraído de ambos estudos, entretanto, cada um apresentou esse ponto de contato como sendo executado por díades diferentes, contudo, ambos relacionaram com a área de produção. Observa-se que as práticas das cervejarias estão alinhadas aos estudos de Silva, Lombardi e Pimenta (2013) e Gou e Heese (2017), pois utilizam apenas a área de produção, a díade LOG-PRO, e a TRÍADE com 18,75% cada; e a díade MKT-PRO com 15,63%.

Mediante o equilíbrio das respostas das cervejarias (percentuais) sugere-se que esse ponto de contato seja executado por meio da perspectiva da TRÍADE, pois deve-se considerar as necessidades dos clientes, o portfólio de produtos e o custo de disponibilidade do produto ao cliente.

Assim como o ponto de contato anterior, extraído de ambos os estudos e com as relações de integração entre as áreas funcionais diferentes, o desenvolvimento de estratégias com foco nos custos de produção e no aumento da lucratividade é executado por meio da díade MKT-PRO, apenas a área de PRO, e pela tríade com 28,13%, 25% e 18,75% respectivamente, assim estando essa prática alinhada aos estudos de Tsourgiannis, Eddison e Warren (2008); Silva, Lombardi e Pimenta (2013); e Matsushima (2017). As cervejarias desenvolvem estratégias de diminuição dos seus custos de produção, para aumentar a margem de lucro na comercialização dos produtos.

A determinação dos pontos de venda é executada de acordo com Yu, Cadeaux e Song (2013); Shpak, Kyrylych e Greblikaité (2016); e Scalco *et al.* (2017), por meio da díade MKT-LOG, nota-se que a prática declarada pelas cervejarias artesanais está alinhada às literaturas. Evidenciou-se que a cervejarias utilizam a mesma díade MKT-LOG, e apenas a área de MKT ou apenas a área de LOG, representando respectivamente 43,75%, 21,88%, e 12,50%. As cervejarias desenvolvem instrumentos que possibilitem a diversificação das atividades de venda, tomando as decisões corretas com intuito de obter lucratividade.

Já o processo de determinação do preço de venda é executado por meio da díade MKT-LOG, da TRÍADE, e da díade MKT-PRO, representando 34,38%, 18,75% e 15,63% na devida ordem. Observa-se que há uma predominância da área de MKT, e sugere-se que ela, seja a ligação entre a área de LOG e PRO, sendo possível executar esse processo por meio da TRÍADE. Nota-se que a prática desse ponto de contato declarado pelas cervejarias artesanais está alinhada aos estudos apontados por Tsourgiannis *et al.* (2012); Silva, Lombardi e Pimenta (2013); e Lanfranchi e Giannetto (2015). Para a formulação do preço de venda da

cerveja artesanal consideram os custos logísticos, de embalagem e o valor praticado pelo mercado, bem como, conscientizar o consumidor sobre as características do produto.

O ponto de contato de integração dos canais de distribuição de produtos não é executado por 28,13% das cervejarias artesanais, porém, para os que executam esse processo, o realizam por meio da díade MKT-LOG, ou apenas pelas áreas de MKT ou de LOG, representando por 15,63% cada. Assim estando alinhados aos estudos de Petcu e Sobolevschi (2008); Maslarić, Groznik e Brnjac (2012); e Silva, Lombardi e Pimenta (2013), na qual, definiram que os diversos canais de distribuição devem ser integrados para que a cervejaria alcance a economia de tempo e custos (armazenagem e *picking*), dessa forma coordenando os processos de distribuição para obter um preço competitivo.

Observou-se que 18,75% das cervejarias não escolhem os canais de distribuição que serão utilizados por elas, contudo, as que executam essa atividade utilizam-se das díades MKT-LOG, apenas a área de LOG, e a díade LOG-PRO, com 28,13%, 15,63% e 12,50% respectivamente, essa prática está parcialmente alinhada a literatura. Assim como as cervejarias não escolhem seus canais, 25% declararam que também não determinam a estrutura dos canais de distribuição, para as cervejarias que realizam esse processo, utilizam-se da díade MKT-LOG com 43,75%, e apenas a área de LOG com 21,88%.

Nota-se que a prática dos dois pontos de contato está parcialmente alinhada aos estudos de Gupta e Loulou (1998); Wang, Wang e Wang (2016); e Gou e Heese (2017). Sugere-se que a área e logística seja o elo de ligação entre as áreas de marketing e produção para execução desses processos, na qual, as cervejarias devem criar estratégias para diversificar seus canais de distribuição, seja por meio da venda direta ou por meio de varejista, considerando as necessidade dos consumidores; o grau de substituíbilidade entre os produtos, e a redução de custos logísticos e de produção.

Já a escolha por optar em comercializar/distribuir seus produtos ou terceirizar essa tarefa, é apresentada por Li, Lu e Talebian (2015) com sendo executada por meio da díade MKT-LOG, na qual a prática nas cervejarias estão alinhadas à literatura, pois, declaram utilizar 21,88% da díade MKT-LOG, 18,75% LOG-PRO, e 15,63% apenas a área de LOG. Entretanto, é importante destacar que 25% das cervejarias não realizam esse processo.

Notou-se nas declarações das cervejarias durante a entrevista que a decisão por terceirizar a comercialização/distribuição foi tomada em relação ao conhecimento de sua cervejaria e de seus produtos ou mesmo para escoamento da produção, ou seja, ser conhecida além do alcance da própria comercialização regional, e aumentar as vendas, mesmo que isso significasse a diminuição da lucratividade.

Obter um canal de comercialização eletrônico apresenta-se como uma oportunidade a ser explorada pelas cervejarias, pois 46,88% declararam não realizarem a atividade. As cervejarias que a realizam utilizam apenas a área de MKT e a díade MKT-LOG, com 34,38% e 12,50% na devida ordem. Confrontando os estudos de Silva, Lombardi e Pimenta (2013); Li, Lu e Talebian (2015); Jeanpert e Paché (2016); Shpak, Kyrlych e Greblikaité (2016), da qual foi extraído esse ponto de contato, nota-se que a realidade das cervejarias está alinhada à literatura, pois as cervejarias exploram múltiplos canais (podendo incluir o comércio eletrônico), conforme a mudança no comportamento do consumidor e para melhorar sua experiência de compra.

O ponto de contato relacionado com a venda diretamente para o cliente, seja por meio de loja física ou on-line, é apresentado por Chen *et al.* (2016), com sendo executada por meio da díade MKT-PRO, e ao confrontar com a realizada das cervejarias verifica-se que essa prática está parcialmente alinhada com a literatura, pois as cervejarias utilizam a díade MKT-LOG, apenas a área de MKT ou PRO, representando 28,13%, 25% e 12,50% nesta ordem. Nota-se a importância da área de marketing neste processo, pois as cervejarias artesanais declararam utilizar aplicativos de *delivery* (como por exemplo: iFood), para atender o consumidor onde eles estiverem, assim optando por concorrer com o comércio varejista.

O processo de tomar decisões sobre ampliar (novos produtos) ou manter a variedades de produtos para aumentar as vendas, está alinhada aos estudos de Silva, Lombardi e Pimenta (2013) que apontou sua execução por meio da díade MKT-PRO. Observa-se que as cervejarias utilizam a mesma díade com 40,63%, seguidos da TRÍADE (28,13%), e apenas das áreas de MKT ou PRO, com 15,63% cada área. Desta forma as cervejarias podem obter um portfólio completo de estilos de cervejas para atender o consumidor, sente este outro ponto de contato executado pelas cervejarias, para aumentar as vendas e a fatia de mercado.

A diversificação da produção (vários estilos de cerveja) para atender o consumidor é executado considerando a díade MKT-PRO com 59,38%, seguido da TRÍADE e apenas da área de PRO com 15,63% cada. Demonstrando novamente que a prática das cervejarias artesanais está alinhada aos apontamentos de Silva, Lombardi e Pimenta (2013).

Já a decisão de produzir antecipadamente os produtos sazonais (em épocas específicas), é executado pelas cervejarias considerando a díade MKT-PRO com 43,75% das declarações, seguidos apenas da área de PRO e da TRÍADE, com 21,88% e 15,63% respectivamente. A prática desse ponto nas cervejarias está parcialmente alinhada ao estudo de Silva, Lombardi e Pimenta (2013), pois apresentaram a execução desse ponto de contato

por meio da díade LOG-PRO, a qual a área de logística só atuaria na execução pela perspectiva da tríade.

As cervejarias se preocupam em realizar a divulgação e previsão de demanda do produto, para então, realizar a produção da cerveja sazonal, não se preocupando com os custos de estocagem, pois tais cervejarias trabalham com o mínimo de estoque possível.

Assim também é realizada a definição da quantidade a ser produzida a curto prazo, as cervejarias tomam essa decisão utilizando a díade MKT-PRO com 31,25% das declarações, apenas a área de PRO com 37,50%, seguido da díade LOG-PRO e da TRÍADE com 15,63% e 12,50% respectivamente.

Considerando a área de produção como elo com as áreas de MKT e LOG para execução desse processo, e que também é executada nas díades e tríade, as práticas das cervejarias estão alinhadas ao estudo de Silva, Lombardi e Pimenta (2013), assim, sugere-se que este ponto de contato seja executado na visão da tríade. Desta forma as cervejarias ganham agilidade de resposta as necessidades dos clientes, ou seja, o pronto atendimento.

Ao estabelecer “padrões” de qualidade aos produtos e aos procedimentos e monitoramento da produção, as cervejarias definem a qualidade da sua cerveja, o que é extremamente necessária, entretanto, não serão evidenciados do ponto de vista dos clientes, na qual utilizam outros parâmetros.

Esse processo é executado pelas cervejarias por meio apenas da área de PRO com 56,25%, da díade MKT-PRO com 18,75% e da TRÍADE com 12,50%. Nota-se que a prática desse processo está alinhada aos apontamentos de Silva, Lombardi e Pimenta (2013), na qual definem a execução dessa atividade pela díade MKT-PRO.

Diferentemente de todos os pontos de contato discutido neste estudo, a definição da capacidade produtiva e dos equipamentos necessários, são executados pelas cervejarias apenas pela área de PRO com 75% das declarações. Desta forma, a prática das cervejarias artesanais não está alinhada com os estudos de Silva, Lombardi e Pimenta (2013), pois as cervejarias não se preocupam em manter uma única linha de produtos, ao contrário, possuem diversos estilos de cerveja e preparam os equipamentos e os processos para cada estilo de produto.

Os próximos quatro pontos de contato foram discutidos de forma conjunta, pois os pontos são referentes à função de gestão de estoque, assim podendo ser agrupados para análise.

A estratégia de manter estoque de produtos acabados para atender os clientes é executado por meio da díade LOG-PRO com 37,50%, apenas a área de PRO com 34,38% e

pela TRÍADE com 15,63% declarado pelas cervejarias. Referente a redução dos níveis de estoque para minimizar custos, 25% das cervejarias declaram não realizar essa estratégia, porém, das que realizam 28,13% utilizam apenas a área de PRO, 21,88% a díade LOG-PRO e 12,50% utilizam a TRÍADE. Nota-se que, a prática destes dois pontos de contato, não estão alinhadas aos apontamentos de Silva, Lombardi e Pimenta (2013), na qual indicou a execução destes pontos de contato pela díade MKT-LOG.

Já os pontos de contato de controle de estoque de matérias-primas a longo prazo e de estocagem de matérias-primas para manter a produção de produtos em ações promocionais (específicos) não são realizados por 40,63% das cervejarias declarantes, entretanto, as cervejarias que realizam esse processo utilizam apenas a área de PRO, com 34,38% e 31,25% na ordem dos pontos de contato. Observa-se também, que a prática dos dois pontos de contato está parcialmente alinhada ao estudo de Silva, Lombardi e Pimenta (2013), na qual indicou a execução de ambas atividades por meio da díade MKT-PRO.

Para análise dos quatro pontos de contato anteriores é importante ressaltar que as cervejarias declararam possuir o mínimo de estoque possível, sendo assim, não há necessidade de elaborar estratégias para reduzir custos com estocagem, entretanto, preocupa-se com a estimativa de demanda, para comprar insumos, produzir somente o necessário, e também quanto a retirada do produto acabado. Já o controle de estoque para o desenvolvimento de ações promocionais, ocorre principalmente em relação a produção de produtos sazonais, na qual é realizado pela díade MKT-PRO.

O processo de acompanhamento e identificação de problemas técnicos no desenvolvimento de novos produtos é executado pelas cervejarias artesanais por meio apenas da área de PRO e da díade MKT-PRO, com 62,50% e 18,75% respectivamente. A prática deste ponto de contato não está alinhada (notando-se a predominância da área de produção) ao estudo de Silva, Lombardi e Pimenta (2013), na qual indicou a díade MKT-LOG para sua execução.

As estratégias de adicionar diferenciais aos produtos mesmo que fiquem mais caros e o próprio desenvolvimento de novos produtos, se apresentam conjuntamente pois são complementares. Ambos os pontos de contato são executados pelas cervejarias por meio da díade MKT-PRO com 53,13% e 59,28% nesta ordem, apenas da área de PRO com 21,88% e 25%, e pela TRÍADE com 12,50% cada um dos pontos acima.

A prática dos dois pontos de contatos está alinhada aos apontamentos de Silva, Lombardi e Pimenta (2013), na qual indicou a utilização da díade MKT-PRO para a execução. Evidencia-se que os percentuais são próximos, porque o desenvolvimento de novos

produtos implica na adição de diferenciais aos produtos (adição de especiarias, frutas etc.), de forma a considerar o desejo dos consumidores e assim aumentar as vendas e a lucratividade.

Quanto a utilização de embalagens de proteção para o transporte de produtos acabados não é realizada por 25% das cervejarias artesanais, porém, as que realizam utilizam da TRÍADE com 18,75%, da díade MKT-LOG com 15,63%, apenas as áreas de LOG ou Pro com 15,63% e 12,50% respectivamente; assim estando sua prática parcialmente alinhada aos apontamentos feito por Silva, Lombardi e Pimenta (2013). Isso pode ocorrer devido às cervejarias venderem suas cervejas para consumo no próprio *Pub*, não necessitando de embalagem de proteção para o transporte.

Diante dos percentuais apresentados, sugere-se que este ponto de contato seja executado pela perspectiva da tríade, pois as embalagens de proteção proporcionam ao marketing realizar a promoção da marca (caixa para presentes e por meio dos próprios rótulos das garrafas), a logística facilitar o manuseio e distribuição, e a produção proteger e conservar a qualidade do produto.

O processo de definição de políticas de preço, estoque e lucratividades declarado como praticada pelas cervejarias artesanais está alinhada ao estudo de Silva, Lombardi e Pimenta (2013), na qual indicou a execução deste ponto por meio da díade MKT-PRO. Observa-se que 28,13% é executado por meio da TRÍADE, seguido da díade MKT-PRO com 25%, e apenas as áreas de MKT ou PRO com 15,63% e 12,50% nessa ordem.

Este ponto de contato está relacionado com o controle de custo que as cervejarias devem desenvolver, ou seja, quanto mais diversificados forem os produtos, maiores serão os custos de produção, e por consequência menor será a flexibilidade de precificação e lucratividade.

Quanto a estratégia de utilizar meios eletrônicos para realizar processamento de pedidos feitos pelos clientes, as cervejarias declararam que não realizam esse ponto de contato, representando 31,25%, entretanto, para as cervejarias que desenvolvem essa estratégia, elas utilizam apenas a área de MKT com 31,25%, seguido da áreas de LOG e da TRÍADE, com 9,38% cada. Assim essa prática está alinhada aos apontamentos feito por Silva, Lombardi e Pimenta (2013), na qual possibilita melhorar os serviços prestados aos clientes.

Corroborando com o ponto de contato anterior, a definição de estratégias de entrega dos pedidos aos clientes em relação aos aspectos geográficos de distribuição, também contribui para a melhoria do nível dos serviços prestados ao cliente, bem com otimizar e diminuir os custos de transporte. As cervejarias que não executam essa estratégia correspondem a 18,75%, porém as que executam, utilizam apenas a área de LOG com 37,50%

e a díade MKT-LOG com 25%, desta forma essa prática está alinhada aos estudos de Silva, Lombardi e Pimenta (2013).

O processo de realizar a entrega dos pedidos no prazo estabelecidos pelos clientes é executado pelas cervejarias por meio da díade LOG-PRO com 28,13%, seguido apenas da área de LOG com 21,88%, da díade MKT-LOG com 15,63% e apenas da área de PRO com 12,50%. Nota-se que a prática das cervejarias está parcialmente alinhada ao apontamento de Silva, Lombardi e Pimenta (2013), na qual indicou a realização deste ponto por meio da díade MKT-PRO. Nota-se que área de logística e produção são mais efetivas do que a área de marketing, a qual seria responsável por tentar satisfazer o consumidor em relação ao tempo de entrega.

Já a definição de estratégias de precificação e descontos mediante a quantidade de produtos pedidos pelo varejista, não é praticado por 18,75% das cervejarias, sendo que as cervejarias que realizam, utilizam apenas a área de MKT com 18,75%, seguido da díade MKT-LOG com 15,63%, apenas das áreas de PRO, da díade MKT-PRO e da TRÍADE com 12,50%.

Evidencia-se o equilíbrio dos percentuais para a execução deste ponto de conto, assim, sugere-se que essa atividade seja executada por meio da perspectiva da tríade, estando assim a prática das cervejarias parcialmente alinhada aos estudos de Silva, Lombardi e Pimenta (2013). As cervejarias proporcionam descontos pelo volume de produtos adquirido pelo varejista ou mesmo praticam preços diferenciados para a revenda, analisando a viabilidade em relação aos custos logísticos e de produção, de forma que não inviabilize a negociação.

As cervejarias declaram que a atividade de elaboração de ações promocionais para alavancar as vendas é executado apenas pela área de MKT com 46,88%, pela díade MKT-LOG com 12,50% e pela TRÍADE com 15,63%, estando essa pratica parcialmente alinhada aos apontamentos de Silva, Lombardi e Pimenta (2013), na qual indicou a díade MKT-PRO para sua realização. Diante das informações, nota-se que sem a participação da área de produção neste ponto de contato, pode haver a falta do produto promocional, ou ainda, a interrupção da produção das cervejas de linhas ofertadas pelas cervejarias.

Para estabelecer bons relacionamentos com os agentes da cadeia a longo prazo as cervejarias declaram utilizar a TRÍADE com 21,88%, as díades MKT-LOG (18,75%) e LOG-PRO (12,50%), bem como apenas a área de MKT com 15,63% para execução de tal atividade. Diante das declarações das cervejarias, a prática está parcialmente alinhada aos estudos de Loomba e Kumar (2009), pois sugere-se que esse ponto de contato seja executado pela

perspectiva da tríade, na qual as cervejarias devem se dedicar para estabelecer bons relacionamento com os demais membros dos canais ao longo do tempo.

E por fim, 50% das cervejarias artesanais declaram que não firmam contrato com os agentes da cadeia, entretanto, as cervejarias que executam esse processo utilizam-se da perspectiva da TRÍADE (com 25%) para sua realização. Observa-se que as cervejarias realizam algum tipo contrato formal, essa prática está alinhada aos apontamentos de Chen *et al.*, (2016), na qual apontaram a díade MKT-PRO para execução desse ponto de contato. Essa prática permite as cervejarias aumentar sua lucratividade, por meio dos contratos que estabelecem a parceria, o preço e o volume de comercialização.

As cervejarias artesanais declaram que a realização de contratos formais com os agentes dos canais (principalmente o varejista) vai na contramão do movimento cervejeiro artesanal, uma vez que os contratos normalmente trazem cláusulas que impedem ou dificultam a disseminação da cultura cervejeira deixando não permitir que outras cervejas artesanais sejam comercializadas naqueles estabelecimentos. Foi declarado ainda, que há “acordos de boca” e em algumas situações existe a formalização de contratos “de bico”, ou seja, contratos que determinam o volume de comercialização da cerveja, e/ou pela quantidade de torneiras que a cervejaria terá disponível naquele estabelecimento.

Diante da exposição e discussões dos 39 pontos de contatos e suas relações com literatura, evidencia-se que 10,2% estão inconsistentes; 41% estão parcialmente adequados, e 48,8% estão adequados com a realidade das cervejarias. Supõem-se que esse fato seja devido as cervejarias artesanais serem pequenos empreendimentos, com estruturas enxuta, sem departamentos, ressaltando ainda que todas as atividades, processos e tarefas do empreendimento são executados pelo proprietário ou pelos sócios.

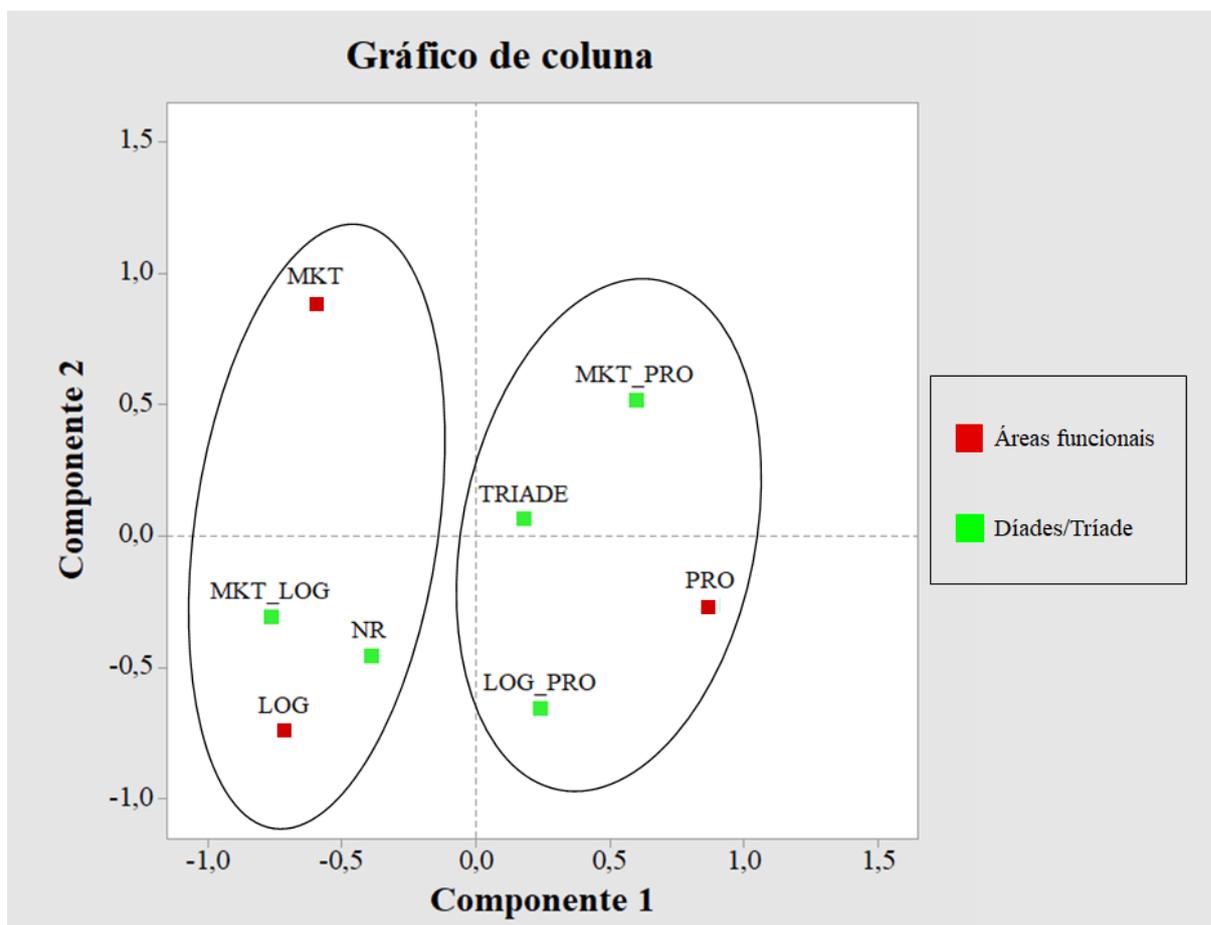
Complementarmente as discussões dos pontos de contato, realizou-se a análise multivariada de correspondência simples (Apêndice E), com o intuito de verificar a proximidade das informações declaradas pelas cervejarias artesanais. Ressalta-se que os gráficos e as discussões apresentadas a seguir, estão relacionadas aos resultados obtidos por meio da *survey*.

Diante do exposto, a análise foi realizada por meio de três vertentes: (1) a disposição das áreas funcionais, bem como, as díades e tríade e a relação de proximidade entre elas; (2) a relação entre os pontos de contatos, agrupando-os para execução de processos; (3) e a relação das duas vertentes anteriores.

Primeiramente apresenta-se o Gráfico 4, a proximidade das áreas funcionais, bem como, as díades e tríade em função das respostas das cervejarias artesanais. Observa-se

também, que a TRIÁDE está próxima do centro do gráfico, e que as áreas funcionais estão nas extremidades, o que já era esperado por esse estudo.

Gráfico 4 – Disposição das áreas funcionais (díades e tríade) declarada pelas cervejarias artesanais.



Fonte: Elaborado pelo autor, por meio da utilização do software MINITAB 18.

Nota-se que a área funcional de LOG está mais próxima da díade MKT-LOG do que a área funcional de MKT, ou seja, as atividades executadas pelas cervejarias artesanais que demandam a utilização dos conhecimentos da área de logística, também demandam a integração interfuncional com a área de marketing, entretanto, há atividades que são executadas apenas pela área de marketing, por isso essa área funcional não se aproximou da díade.

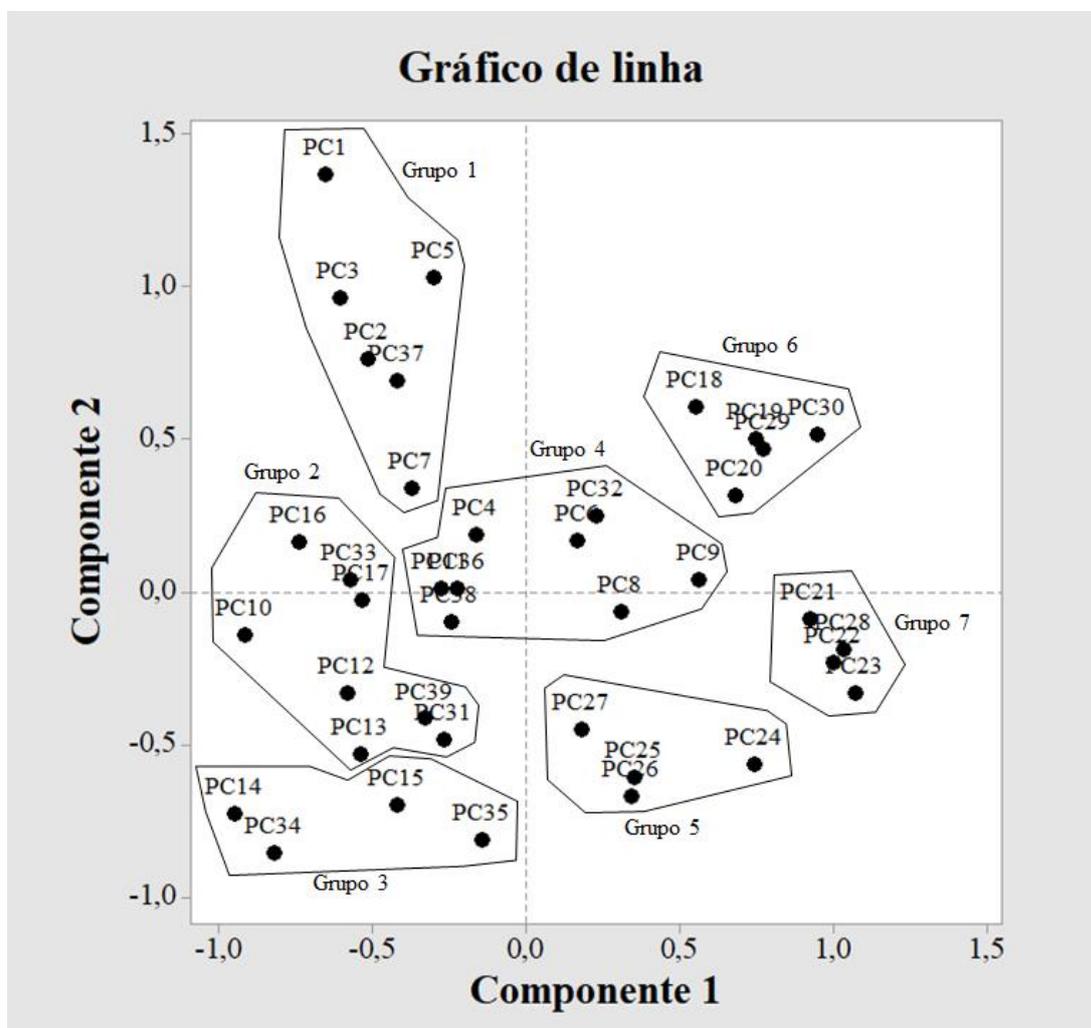
Vale ainda ressaltar, que a predominância de atividades não realizadas (NR) pelas cervejarias está mais próxima da díade MKT-LOG e da área funcional de LOG,

demonstrando que as atividades ligadas a essa área e díade demanda maior atenção dos empreendimentos.

Evidencia-se ainda que as díades MKT-PRO e LOG-PRO estão próximos da TRÍADE, bem como a área funcional de PRO, assim, sugere-se que a área funcional de produção seja a ligação entre as díades e a tríade.

No Gráfico 5, compreende a relação dos pontos de contanto em si, por meio da formação de grupos para execução de processos. Vale ressaltar, que os pontos de contatos (PC) se distribuem em função das declarações das cervejarias artesanais.

Gráfico 5 – Relação entre os pontos de contato declarados pelas cervejarias artesanais.



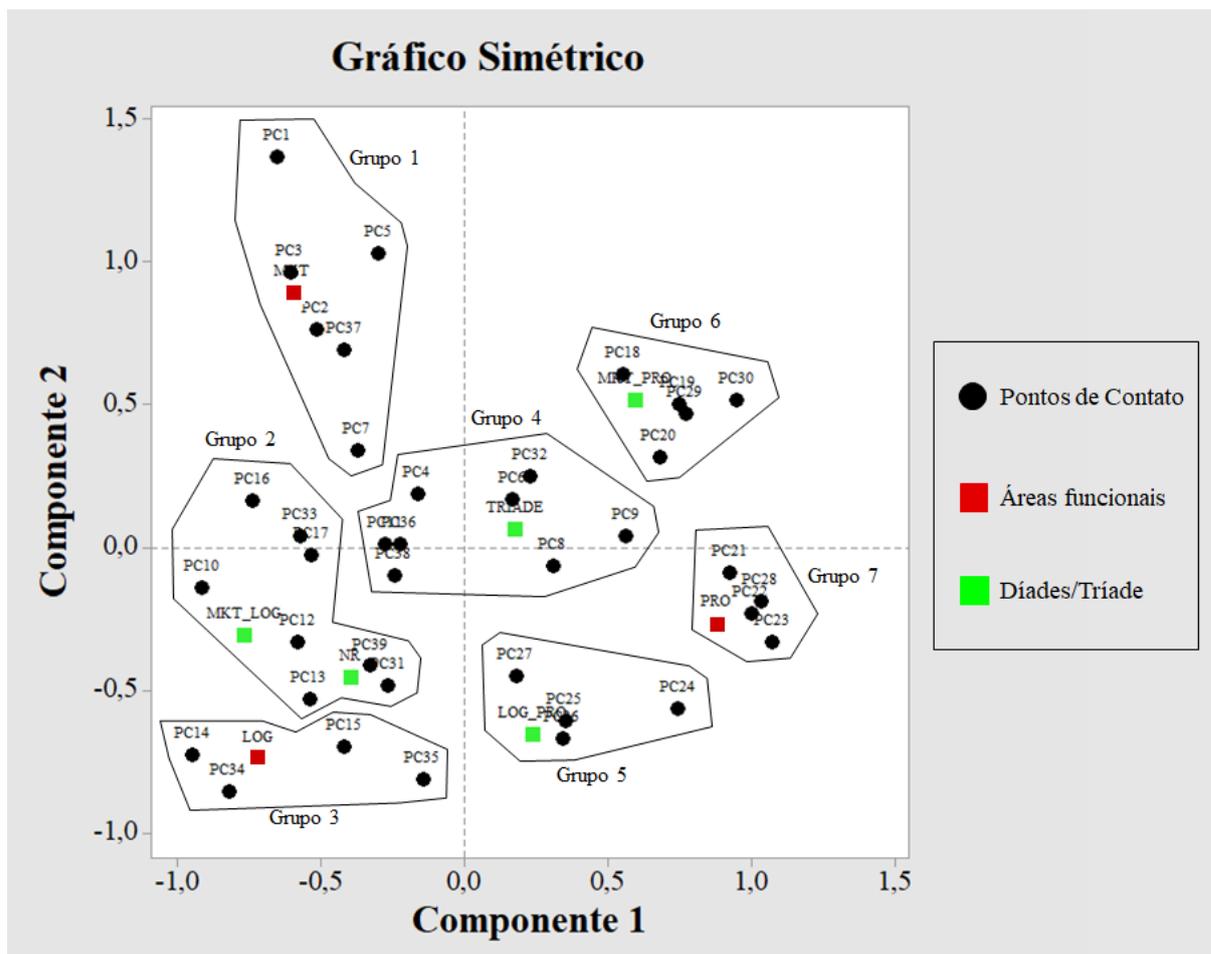
Fonte: Elaborado pelo autor, por meio da utilização do software MINITAB 18.

Os pontos de contato foram divididos em 7 grupos por estarem próximos e relacionados, sendo que, a execução dessas atividades pode ser desenvolvida pelas cervejarias de forma conjunta e relacionadas por temáticas:

- Análise de mercado e do consumidor: os pontos de contato buscam conhecer o mercado de atuação, bem como prospectar clientes e conhecer seu perfil, proporcionando elaborar ações promocionais para estimular as vendas e também adequar os serviços para cada tipo de cliente, de forma a tender suas necessidades e desejos (Grupo 1);
- Estratégias dos canais de distribuição: aqui foram agrupados os pontos de contatos referentes a determinação do ponto de venda, bem como a escolha e a integração dos canais de distribuição que subsidiam a comercialização, seja por meio da venda direta (loja física ou eletrônico), considerando ainda, a embalagem que será utilizado para transporte dos produtos e por estabelecer formas de contratos com os agentes do canal (Grupo 2).
- Estrutura para comercialização: relaciona-se a determinação da estrutura dos canais de distribuição e de comercialização, por meio da definição da estrutura de entrega de pedidos (realização própria ou terceirizada) em relação aos aspectos geográficos e aos prazos estabelecidos com os clientes (Grupo 3).
- Definição de preço e de lucratividade: define-se pela política de preço de venda, de estoque, e por meio das estratégias de precificação e descontos em relação à quantidade de produtos pedidos pelo varejista. Realiza-se ainda, por meio da estimativa de demanda, a definição de estratégias de expansão da comercialização e de retirada de determinado produto do mercado, objetivando a lucratividade e bons relacionamento com os clientes a longo (Grupo 4).
- Gestão de estoque: neste grupo são executados processos relacionados ao controle dos níveis de estoque (matérias-primas e produtos acabados), tanto para a produção, quanto para o atendimento aos clientes (Grupo 5);
- Definição de produtos e de produção: refere-se aos processos de definição de características do produto (estilos, adicionais diferenciados, sazonais), bem como as definições de diversificação na produção para atender aos consumidores e também relacionado ao desenvolvimento de novos produtos (Grupo 6);
- Planejamento e controle da produção: os processos desenvolvidos neste agrupamento são referentes a capacidade produtiva e a quantidade produzida a curto prazo, as necessidades de equipamento para a produção, monitoramento do processo produtivo para certificação da qualidade do produto, bem como os problemas técnico relacionados ao desenvolvimento de novos produtos (Grupo 7).

Nota-se que os agrupamentos dos pontos de contato são complementares, e por vezes, existem pontos de contato que exercem influência em dois ou mais grupos apresentados anteriormente. O Gráfico 6, apresenta a disposição dos pontos de contato que expressam a realidade das cervejarias em relação as áreas funcionais (díades e tríade).

Gráfico 6 – Disposição dos pontos de contato em relação as áreas funcionais, díades e tríade.



Fonte: Elaborado pelo autor, por meio da utilização do software Minitab 18.

O Grupo 1 referente a análise de mercado e do consumidor têm ênfase apenas na área funcional de marketing, não havendo proximidade com nenhuma díade ou tríade. Isso demonstra que os PC, quando são executados, demandam predominantemente apenas dos conhecimentos de marketing, ou seja, não é priorizado a integração interfuncional para resolução dos problemas ou execução das atividades.

Já o grupo de estratégias dos canais de distribuição (Grupo 2), têm seus PCs próximos a díade MKT-LOG. Nota-se que é atribuído a área de marketing a interface com o

consumidor, para identificação de canais de comercialização e de pontos de venda na qual os consumidores tenham acesso as suas cervejas, enquanto, a logística é incumbida de escolher e integrar os canais de distribuição, bem como estabelecer contratos de parcerias.

O Grupo 3, denominado como estrutura de comercialização, os PCs estão próximos apenas da área de LOG, ou seja, evidencia-se que os pontos são executados por meio dos conhecimentos da logística, sem ter e necessidade de informações das demais áreas funcionais.

No grupo de definição de preço e lucratividade (Grupo 4), nota-se que para a execução dos PCs, as cervejarias artesanais utilizam predominantemente o trabalho conjunto das três áreas funcionais, demonstrado pela proximidade com a TRÍADE. Isso ocorre porque algumas cervejarias artesanais possuem apenas uma pessoa tomadora de decisões. Assim nota-se a importância das informações e conhecimentos das três áreas funcionais para a tomada de decisão conjunta em relação a execução das atividades de grupo.

Já a gestão de estoque (Grupo 5), têm seus PCs predominantemente próximos a díade LOG-PRO, na qual necessitam das informações e conhecimento das duas áreas funcionais para tomar decisões referente ao gerenciamento de estoques e de compra de matérias-primas para abastecimento da produção.

Os PCs do Grupo 6, identificado por definição de produto e produção, estão próximos a díade MKT-PRO, na qual atribui-se a área de marketing a coleta de informações sobre os desejos dos consumidores em provar novos estilos de cerveja (itens diferenciados) ou em épocas específicas (sazonalidade), enquanto a produção, se encarrega do desenvolvimento desses novos produtos, tendo como foco o custo da produção, e da produção antecipada para atender os consumidores principalmente nas sazonalidades.

E por fim, o grupo referente ao planejamento e controle da produção (Grupo 7), na qual estão próximos apenas a área funcional de PRO. Nota-se que os PCs predominantemente são executados por meio de informações apenas da área de produção, sem a necessidade de informações de outras áreas, como por exemplo: a definição da capacidade produtiva, da necessidade de equipamentos e da qualidade do processo produtivo.

Pode-se deste ponto, analisar a proposição 1: as áreas funcionais contribuem para a escolha do nível e do canal de distribuição das cervejarias artesanais. É possível perceber a contribuição das áreas funcionais para definição da estrutura e do nível dos canais de distribuição que será utilizada pelas cervejarias, de modo que, ela consiga escoar sua produção, diminuir os custos de produção e logísticos, e concomitantemente consiga

aproximar-se dos consumidores, sendo feito por mais de um tipo e nível de canal, identificando seus desejos e disseminando o movimento cervejeiro artesanal.

Outro elemento da integração interfuncional são os **fatores da integração**, esses fatores representam o estado de colaboração interpessoal (PIMENTA, 2011; FERREIRA 2015), ver Anexo A. Nota-se que dos 20 fatores apresentado por Pimenta (2011), 6 foram identificados, e também o 21º fator incluído por Ferreira (2015), tratando-se da utilização da tecnologia da informação.

Diante das declarações das cervejarias artesanais, foi possível evidenciar 7 fatores que condizem com a literatura:

- planejamento conjunto: projetos de trabalho das cervejarias são elaborados conjuntamente entre as áreas funcionais (MKT-LOG-PRO), assim como a resolução de problemas operacionais;
- reuniões interfuncionais: cada sócio da cervejaria atua em uma área organizacional, realizando reuniões periodicamente para estabelecer a sincronia no gerenciamento do empreendimento, com foco na missão e visão da cervejaria;
- nível de confiança: caracteriza-se pela ausência de rivalidade entre as funções e pela confiança mútua ao longo do tempo;
- dependência hierárquica entre as funções: por ter uma estrutura organizacional enxuta, as funções se submetem a outra, de forma a induzir a cooperação formal e informal;
- proximidade física dos locais de trabalho: utilização de um único local (estrutura e espaço físico comum) entre as áreas funcionais, facilitando a movimentação entre o pessoal e a comunicação informal;
- congruência entre objetivos funcionais com a estratégia organizacional: ações conjuntas das áreas de marketing, logística, produção e a área comercial, objetivando as mesmas metas;
- tecnologia de informação: utilização de sistemas ERP para o gerenciamento de entrada de insumos, controle da produção e estoque, registro de baixa de produtos no estoque mediante realização das vendas.

Outro elemento de análise da integração interfuncional é o processo com que a integração ocorre, podendo ser por meio da **formalidade/informalidade** da execução da

atividade, conforme Kanh e Mentzer (1998). As cervejarias apresentaram uma tendência a informalidade (interação) de execução das atividades de integração, representando 56,4% delas; seguido de 38,4% de formalidade (colaboração). Observa-se ainda que 5,2% das atividades estão em equilíbrio, sendo declaradas com 50% de execução formal e 50% informal, conforme exposto no Quadro 20 e discutidas a seguir.

Evidenciando o estado da integração por meio da formalidade, ou seja, da colaboração das áreas funcionais para execução dos pontos de contato, nota-se a predominância da díade MKT-PRO e da TRÍADE com 26,6% cada. Os pontos de contatos executados pelas cervejarias artesanais de forma colaborativa são em relação aos processos ligados:

- aos clientes: prospecção de novos clientes, coleta de informações sobre os clientes (característica de consumo, perfil, desejos), e a utilização de meios eletrônicos para realizar processamento de pedidos feitos pelo cliente, por meio apenas da área de MKT;
- a produtividade: definição da capacidade produtiva e dos equipamentos necessários, por meio apenas da área de PRO;
- a venda direta: vender diretamente ao cliente (loja física ou on-line), mediante a díade MKT-LOG;
- ao estoque: manter estoque de produtos acabados para atender clientes, e reduzir os níveis de estoque para minimizar custos, através da díade LOG-PRO;
- aos produtos: ampliar ou manter a variedade de produtos para aumentar as vendas (Novos Produtos), a diversificação da produção (vários estilos) para atender ao consumidor, a definição da quantidade a ser produzida a curto prazo, e ao estabelecer “padrões” de qualidade aos produtos e aos procedimentos e monitoramento da produção, por meio da díade MKT-PRO;
- a comercialização: mediante a TRÍADE, a definição de estratégias para expansão de comercialização, a realização de estimativa de demanda, a determinação do preço de venda, e a definição de estratégias de precificação, e descontos mediante quantidade de produtos pedidos pelo varejista.

Quadro 20 – Estado de colaboração e intensidade da integração interfuncional das atividades nas cervejarias artesanais

Pontos de contato			Estado de colaboração		Intensidade da integração		
	Declarado pelas cervejarias	Não realiza	Formal	Informal	Raramente	Casualmente	Frequentemente
	Área/Díade/Triade	%	%	%	%	%	%
Gerenciar a marca e imagem da empresa junto aos clientes.	MKT	0,00	50,00	50,00	3,13	25,00	71,88
Coletar informações sobre os clientes (característica de consumo, perfil, desejos).	MKT	15,63	46,88	37,50	6,25	18,75	59,38
Prospectar novos clientes.	MKT	0,00	62,50	37,50	3,13	28,13	68,75
Definir estratégias para expansão de comercialização.	MKT-LOG-PRO	9,38	46,88	43,75	0,00	34,38	56,25
Analisar o mercado de atuação.	MKT	3,13	46,88	50,00	3,13	28,13	65,63
Tomada de decisão sobre retirar determinado produto do mercado.	MKT-PRO	18,75	28,13	53,13	25,00	28,13	28,13
Definição de pacotes de serviços adequados para cada tipo de cliente, atendendo sua necessidade ou desejo.	MKT-LOG	18,75	31,25	50,00	0,00	50,00	31,25
Realizar estimativa de demanda.	MKT-LOG-PRO	12,50	53,13	34,38	3,13	6,25	78,13
Desenvolver estratégias com foco nos custos de produção e na lucratividade.	MKT-PRO	0,00	43,75	56,25	3,13	37,50	59,38
Determinar pontos de vendas.	MKT-LOG	9,38	31,25	59,38	3,13	34,38	53,13
Determinar o preço de venda.	MKT-LOG-PRO	0,00	56,25	43,75	6,25	28,13	65,63
Integrar os canais de distribuição de produtos.	MKT-LOG	28,13	28,13	43,75	6,25	28,13	37,50
Escolher os canais de distribuição que serão utilizados pela empresa.	MKT-LOG-PRO	18,75	21,88	59,38	6,25	37,50	37,50
Determinar a estrutura dos canais de distribuição.	MKT-LOG-PRO	25,00	28,13	46,88	18,75	25,00	31,25
Optar por comercializar/distribuir seus produtos ou terceirizar.	MKT-LOG	25,00	28,13	46,88	9,38	25,00	40,63
Obter canal de comercialização eletrônico.	MKT	46,88	15,63	37,50	15,63	12,50	25,00
Vender diretamente ao cliente (loja física ou on-line).	MKT-LOG	15,63	46,88	37,50	6,25	3,13	75,00
Ampliar ou manter a variedade de produtos para aumentar as vendas (Novos Produtos).	MKT-PRO	0,00	56,25	43,75	12,50	31,25	56,25
Diversificação da produção (vários estilos) para atender ao consumidor.	MKT-PRO	0,00	53,13	46,88	12,50	31,25	56,25
Produção antecipada de produtos sazonais (em épocas específicas).	MKT-PRO	9,38	43,75	46,88	9,38	34,38	46,88
Definição da quantidade a ser produzida a curto prazo.	MKT-PRO	3,13	53,13	43,75	0,00	12,50	84,38

Cont..

Pontos de contato	Declarado pelas cervejarias	Não realiza	Estado de colaboração		Intensidade da integração		
			Formal	Informal	Raramente	Casualmente	Frequentemente
			Área/Díade/Triade	%	%	%	%
Estabelecer “padrões” de qualidade aos produtos e aos procedimentos e monitoramento da produção.	MKT-PRO	3,13	65,63	31,25	6,25	12,50	78,13
Definição da capacidade produtiva e dos equipamentos necessários.	PRO	3,13	53,13	43,75	18,75	21,88	56,25
Manter estoque de produtos acabados para atender clientes.	LOG-PRO	0,00	59,38	40,63	0,00	15,63	84,38
Reduzir os níveis de estoque para minimizar custos.	LOG-PRO	25,00	43,75	34,38	3,13	28,13	46,88
Controle de estoque de matérias-primas a longo prazo.	PRO	40,63	28,13	31,25	0,00	9,38	50,00
Estocagem de matérias-primas para manter a produção de produtos em ações promocionais (específicas).	PRO	40,63	28,13	31,25	6,25	18,75	34,38
Acompanhamento e identificação de problemas técnicos no desenvolvimento de novos produtos.	PRO	6,25	40,63	53,13	9,38	25,00	59,38
Adicionar diferenciais aos produtos mesmo que fiquem mais caros.	MKT-PRO	6,25	43,75	50,00	9,38	25,00	59,38
Desenvolvimento de novos produtos.	MKT-PRO	0,00	50,00	50,00	9,38	37,50	53,13
Utilização de embalagens de proteção para o transporte de produtos acabados.	MKT-LOG-PRO	25,00	21,88	53,13	9,38	18,75	46,88
Definir políticas de preço, estoque e lucratividade.	MKT-PRO	0,00	46,88	53,13	3,13	34,38	62,50
Utilizar meios eletrônicos para realizar processamento de pedidos feitos pelo cliente.	MKT	31,25	46,88	21,88	6,25	0,00	62,50
Definição de estratégias de entrega dos pedidos aos clientes em relação aos aspectos geográficos de distribuição.	MKT-LOG	18,75	37,50	43,75	6,25	15,63	59,38
Realizar a entrega dos pedidos no prazo estabelecido com o cliente.	LOG-PRO	9,38	40,63	50,00	6,25	12,50	71,88
Definição de estratégias de precificação e descontos mediante quantidade de produtos pedidos pelo varejista.	MKT-LOG-PRO	18,75	43,75	37,50	9,38	15,63	56,25
Elaborar ações promocionais para alavancar as vendas.	MKT	6,25	43,75	50,00	6,25	28,13	59,38
Estabelecer bons relacionamento com agentes da cadeia a longo prazo.	MKT-LOG-PRO	6,25	37,50	56,25	9,38	25,00	59,38
Firmar contrato com agentes da cadeia.	MKT-LOG-PRO	50,00	18,75	31,25	9,38	18,75	21,88

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Quanto ao estado de integração por meio da informalidade, da interação das áreas funcionais para execução dos pontos de contato, nota-se a predominância das díades MKT-LOG, MKT-PRO e da TRÍADE com 22,7% cada, sendo os pontos de contato relacionados:

- ao mercado: analisando o mercado de atuação, obtendo canal de comercialização eletrônico, e elaborando ações promocionais para alavancar as vendas (por meio apenas da área de MKT); e definindo pacotes de serviços adequados para cada tipo de cliente, atendendo sua necessidade ou desejo (da díade MKT-LOG);
- ao estoque: controle de estoque de matérias-primas a longo prazo, estocagem de matérias-primas para manter a produção de produtos em ações promocionais (específicas), executados mediante apenas a área de PRO.
- ao produto: referente ao acompanhamento e identificação de problemas técnicos no desenvolvimento de novos produtos (por meio apenas da área de PRO); a tomada de decisão sobre retirar determinado produto do mercado, a produção antecipada de produtos sazonais (em épocas específicas), em adicionar diferenciais aos produtos mesmo que fiquem mais caros (mediante a díade MKT-PRO); e por meio da TRÍADE a utilização de embalagens de proteção para o transporte de produtos acabados;
- a entrega/transporte: realização da entrega dos pedidos no prazo estabelecido com o cliente (por meio da díade LOG-PRO); definição de estratégias de entrega dos pedidos aos clientes em relação aos aspectos geográficos de distribuição, optar por comercializar/distribuir seus produtos ou terceirizar, e determinação dos pontos de vendas (mediante a díade MKT-LOG);
- aos canais de distribuição: integração dos canais de distribuição de produtos (mediante a díade MKT-LOG); escolha dos canais de distribuição que serão utilizados pela empresa, e da determinação da estrutura dos canais de distribuição (por meio da TRÍADE);
- a lucratividade: desenvolvimento de estratégias com foco nos custos de produção e na lucratividade e a definição de políticas de preço, estoque e lucratividade, por meio da díade MKT-PRO;
- ao relacionamento: em estabelecer bons relacionamento com agentes da cadeia a longo prazo e em firmar contrato com agentes da cadeia, executados por meio da TRÍADE.

Nota-se em ambos estados da integração (formal e informal) evidencia-se a execução dos pontos de contato por meio da TRÍADE. Observa-se a utilização de informações e conhecimento das três áreas funcionais conjuntamente para realizar atividade, seja elas de forma colaborativa ou interativa, ou seja, a TRÍADE é executada por vias formais e informais.

Por fim, estão os pontos de contato em que o estado da integração interfuncional está em equilíbrio conforme as declarações das cervejarias, nas quais são: o gerenciamento da marca e imagem da empresa junto aos clientes (executado apenas pela área de MKT), e o desenvolvimento de novos produtos (executado pela díade MKT-PRO).

Diante do exposto, observa-se que as cervejarias artesanais executam a maior parte dos pontos de contato por meio do estado colaborativo de integração, ou seja, compartilhando os objetivos, visões e recursos, por meio de um processo informal (KANH; MENTZER, 1998). Isso ocorre por não haver rotinas definidas para serem seguidas, regulamentos na comunicação, e atividades coordenadas para execução dos processos gerenciais (PIMENTA, 2011).

Outro elemento da integração interfuncional é o **nível da integração**, na qual mensura a intensidade do relacionamento interfuncional. Na escala definida por Pagell (2004) existe três níveis de integração: nenhuma integração; alguma integração; e integração total, ressalta-se que para este estudo e para facilitar a coleta de informações junto as cervejarias artesanais, as intensidades foram denominadas como frequências (raramente, casualmente, e frequentemente) com que a integração dos pontos de contato ocorrem.

Diante do exposto, foi evidenciado que todos os pontos de contato identificados como sendo executados pelo processo interativo (formal), assim como os pontos de contato que se apresentaram divididos em 50% formal e/ou informal, são predominantemente realizados pelas cervejarias com nível de integração frequentemente (integração total). Esse nível de intensidade ocorre na maior parte do tempo quando as áreas funcionais das cervejarias estão interagindo para atingir resultados comuns (PAGELL, 2004).

Os pontos de contatos que foram identificados com sendo executados por processos de colaboração (informal), 86% são predominantemente realizados com frequência, ou seja, as áreas funcionais das cervejarias estão na maior parte do tempo colaborando para atingir o mesmo objetivo. Os 14% dos pontos de contatos informal (3 pontos), apresentaram variações em relação aos níveis de intensidade, sendo necessário a discussão individual deles.

O ponto de contato referente a definição de pacotes de serviços adequados para cada tipo de cliente, atendendo sua necessidade ou desejo, declarado pelas cervejarias como executado informalmente, é realizado casualmente (alguma integração) com 50% das declarações, ou seja, parte do tempo as áreas funcionais estão trabalhando conjuntamente na definição de serviços adequados para cada cliente da cervejaria.

Já o ponto de contatos referentes a escolha dos canais de distribuição que serão utilizados pela empresa, foi declarado como executado frequentemente e casualmente, representado por 37,50% em cada nível. Demonstra que a escolha do canal de distribuição não é uma atividade constante e que exija total integração na maior parte do tempo.

A tomada de decisão sobre retirar determinado produto do mercado é um ponto de contato que foi declarado com tendo um nível de integração equilibrado, sendo frequentemente, casualmente e raramente executados, representado por 28,13%, 28,13% e 25% respectivamente.

A variação da frequência de retirada de cervejas do mercado pelas cervejarias ocorre devido a relatividade da execução desse ponto de contato, sendo que as cervejarias artesanais realizam a retirada de uma cerveja após “muito tempo de comercialização”, e/ou, para substituir por outro estilo demandado pelos consumidores, sendo também relacionado com o tempo em que a cervejarias estão atuando no mercado.

E por fim, o último elemento da análise da integração interfuncional é o **impacto da integração**, definido por Pimenta (2011), como sendo o motivo na qual as cervejarias artesanais executam suas atividades integradas, sendo possível evidenciar:

- diferenciação da concorrência e de seus produtos: as cervejarias dedicam-se a criação/produção de diferentes estilos de cerveja, na qual atenda ao perfil de seus consumidores, e que as diferencie das demais;
- obter maior lucratividade: redução de custos de produção e de distribuição do produto, bem como competir em escalabilidade de produção para obter o aumento da margem de lucro;
- tomada de decisões rápidas e eficientes: torna-se obrigatório, pois o mercado neste segmento está em pleno crescimento, e a integração das funções organizacionais possibilita tomar as decisões focado no objetivo organizacional;

- ganho de mercado pelo bom desempenho organizacional: por meio do reconhecimento da qualidade da cerveja e dos serviços oferecidos ao consumidor (venda direta).

Com base nesses resultados, pode-se analisar a proposição 2: os canais de distribuição das cervejarias artesanais são definidos por meio da integração interfuncional. Os resultados apresentados nas Tabelas 20 e 21 sustentam essa proposição. Nota-se que a integração interfuncional é praticada pelas cervejarias artesanais de forma interativa e informal, e muitas vezes de forma intuitiva, ou seja, sem o rigor hierárquico e a obrigação de ser executada. Entretanto, existem cervejarias que executam o planejamento conjunto das áreas funcionais (integração interfuncional por meio de reunião entre os sócios) de forma implícita, com o intuito de obter maior lucratividade e tornar-se diferenciada e competitiva em relação aos concorrentes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral analisar como são definidas a integração funcional das áreas de marketing, logística e produção e os canais de distribuição das cervejarias artesanais do estado de São Paulo. A pesquisa esquadrinhou caminhos por meio da literatura, de modo a construir e apresentar conhecimentos já discutidos sobre a integração das áreas funcionais relacionadas com os canais de distribuição utilizados pelas organizações, bem como os elementos da integração interfuncional, para serem confrontados com a realidade das cervejarias artesanais referente as escolhas dos canais de distribuição utilizada por elas.

Nessa direção, delimitou-se para este estudo três objetivos específicos. Em relação ao objetivo específico 1, sistematizar a literatura ligada à integração das áreas funcionais (marketing, logística e produção) com canais de distribuição, foi desenvolvida uma RBS, que permitiu realizar as discussões de cada díade e da tríade evidenciando as relações das áreas funcionais entre si, e entre os canais de distribuição e entre os elementos da integração interfuncional.

A relação funcional entre as áreas de marketing e logística é indispensável para as empresas, pois define desde como será a transferência do “bem” (transporte; armazenagem e processamento de pedidos), até a satisfação das necessidades do cliente. A escolha do canal de distribuição ou de múltiplos canais leva em consideração o acesso à informação, minimização de risco, prazo de entrega, a maior renda e menor preço, a motivação do produtor/fabricante, a qualidade de vida e visão de crescimento do negócio e principalmente a sinergia entre os membros, proporcionando a agregação de valor.

Nesta díade o papel da logística é selecionar o tipo de canal a ser utilizado para acessar facilmente o cliente (tradicional – varejos e lojas especializadas; ou curto – feiras, serviços especializados, e-commerce); enquanto o marketing define estratégias para personalização de ofertas; serviços exclusivos; diferenciação do produto e por fim fidelização do cliente (confiança) a longo prazo. Conforme análise dos artigos discutidos nesta díade, percebe-se que na última década os autores Petcu e Sobolevschi (2008); Tsourgiannis *et al.* (2012) e Jeanpert e Paché (2016) conseguiram definir claramente a relação dessas áreas e a importância delas na definição de estratégias (a jusante) no sentido de aproximar-se dos clientes.

A relação funcional das áreas de logística e produção contribui na definição da estrutura do canal de distribuição que a ser utilizado para a previsão de demanda e a

distribuição física, uma vez que a logística se responsabiliza pela escolha dos canais mediante a confiança entre os membros e sobre o transporte do produto, levando em consideração principalmente as características do produto; já a área de produção planeja o lote de produtos, características do produto, volume de produção, localização da produção e a qualidade do produto, com intuito de facilitar as atividades logísticas e garantir a lucratividade.

A estrutura do canal pode ser definida pela relação da díade de duas formas: vender determinados tipos de produtos pelo varejo tradicional e outros por venda direta (incluindo a modalidade on-line); essa escolha está atrelada geralmente ao porte da empresa; a ineficiência do canal e a produção limitada (no caso das pequenas organizações), ressaltando que a empresa pode optar por uma ou mais estruturas de canal, escolhendo aquela que lhe apresentar maior lucratividade.

Observa-se também na relação funcional entre as áreas de marketing e produção, na definição do posicionamento da empresa na seleção do canal de distribuição, principalmente referente a decisões tomadas para fora da organização (tanto a montante quanto a jusante): como definir a que preço o produto chegará ao consumidor final ou deixar que o distribuidor/varejista o defina, bem como o posicionamento da empresa quanto aos níveis de estoque; e de decisão de produção terceirizada para minimizar os custos e ajustar o preço. Além do fator preço, essa relação funcional proporciona à empresa decidir pela proximidade na coleta de informações de compra e hábito do consumidor final, decidindo pela venda direta ou não, e resultando na diversificação e diferenciação do produto de acordo com a informação coletada.

Outro ponto nesta díade, em relação aos artigos selecionados, é que na década de 2000 os autores se dedicavam a discutir a escolha dos canais de distribuição em virtude da tomada de decisão seja ela de preço ou informação, definindo claramente a interação entre as áreas de MKT-PRO para tal decisão; já na década de 2010 os autores apresentam estratégias em que a área de marketing não está claramente relacionada com a produção, sendo esta segunda responsável pela decisão de terceirizar a fabricação (a montante) e/ou “invadir” o mercado com venda direta (a jusante).

E por fim, a tríade marketing, logística e produção contribui na definição da estrutura do canal de distribuição, na qual suas opções de estratégias de canal devem ser independentes ou coordenadas, de forma que gerencie o preço de venda, os custos incorridos e o tempo, melhorando a eficácia do canal; assim proporcionado maior lucratividades e compartilhamento de informações para as empresas. É importante ressaltar que os autores dos

artigos analisados na tríade não mencionam a integração interfuncional das três áreas, esta análise foi evidenciada por meio da análise dos artigos.

Tornou-se evidente que dentre os 5 elementos a integração interfuncional: a formalidade/informalidade e o nível de integração, não foram bem explorados pelos autores em suas discussões, demonstrando a dificuldade dos autores em identificar se as atividades são executadas por meio do poder hierárquico ou pela predisposição voluntária, bem como a mensuração da intensidade do relacionamento interfuncional.

Observa-se também, que os canais de distribuição de nível 2 e 3 (venda direta e por meio de varejista) são os mais comuns, sendo que 32% dos estudos utilizam os dois níveis concomitantemente, destacando a aproximação entre o fabricante e o consumidor.

Diante dos resultados apresentados, é possível concluir que o objetivo específico 1 foi atendido completamente.

Mediante as considerações apresentadas por meio da sistematização da literatura, e dando continuidade a este estudo, foi realizado a comparação do estado da arte com a realidade declarada pelas cervejarias artesanais, por meio da terceira etapa metodológica, e para atender aos objetivos específicos: (2) identificar os principais canais de distribuição das cervejas artesanais; e (3) determinar como as cervejarias artesanais selecionam os canais de distribuição; na qual, foi realizada a aplicação da pesquisa *survey*, descritiva com amostragem não probabilística, nas cervejarias artesanais.

Diante do exposto, buscou-se caracterizar as cervejarias e analisar como é feita a escolha dos canais de distribuição, considerando a execução de processo/atividades organizacionais de forma conjunta entre as áreas de marketing, logística e produção, ou seja, por meio da integração interfuncional, bem como pelos elementos dessa integração.

Destaca-se, que as cervejarias artesanais predominantemente se caracterizam por serem jovens, tendo entre 1 a 5 anos de existência; possuem sua capacidade máxima de produção entre 10.000 a 100.000 litros, sendo que sua produção é feita por meio da própria planta fabril; tendo como forma de distribuição a venda própria (*Pub* ou *Tap House*) e distribuidores (varejistas); e apresentando uma média de faturamento acima 145 mil reais/mês.

O tipo de canal de distribuição utilizado é o de nível 3 (cervejaria – varejista – consumidor final), e como parte da estratégia de combinação de dois ou mais canais para o escoamento da produção. Sendo assim, foi possível evidenciar a relação entre as áreas funcionais para definição da estrutura e do nível dos canais de distribuição que é utilizada pelas cervejarias, de modo que ela consiga escoar sua produção, diminuir os custos de

produção e logísticos, e concomitantemente consiga aproximar-se dos consumidores, sendo feito por mais de um tipo e nível de canal, identificando seus desejos e disseminando o movimento cervejeiro artesanal.

Já em relação às contribuições das áreas de marketing, logística e produção para a escolha dos canais de distribuição, foi evidenciado por meio da análise dos elementos da integração interfuncional. A escolha dos canais de distribuição é feita pelas cervejarias artesanais de forma interativa e informal, e muitas vezes de forma intuitiva, ou seja, sem o rigor hierárquico e a obrigação de ser executada. Entretanto, existem cervejarias que executam o planejamento conjunto das áreas funcionais (integração interfuncional por meio de reunião entre os sócios) de forma implícita, com o intuito de obter maior lucratividade e tornar-se diferenciada e competitiva em relação aos concorrentes.

Em relação a proposição 1, *“as áreas funcionais contribuem para a escolha do nível e do canal de distribuição das cervejarias artesanais”*, os canais de distribuição, bem como seus níveis, são determinados por meio da contribuição das áreas funcionais. Entretanto essa contribuição ocorre de forma implícita, ou seja, os empreendedores cervejeiros determinam seus tipos e níveis dos canais de distribuição quando buscam diminuir seus custos de produção e logística, escoar a produção, aumentar seu faturamento médio mensal, e se aproximar do consumidor por meio de um ou mais tipos e níveis de canais de distribuição. Algumas cervejarias artesanais declararam que os canais de distribuição *“foram acontecendo”*, conforme as necessidades, ou seja, a proposição 1 foi confirmada.

Em relação a proposição 2 *“os canais de distribuição das cervejarias artesanais são definidos por meio da integração interfuncional”*, evidenciou-se que 44% das cervejarias artesanais executam seus processos relacionados aos canais de distribuição por meio da integração das áreas de marketing, logística e produção de acordo com a literatura. Como fatores que representam o estado de colaboração entre as funções estão: o planejamento conjunto, as reuniões, o nível de confiança, a dependência hierárquica entre as funções, a proximidade física no local de trabalho, as ações conjuntas e o uso de sistemas de gerenciamento de informações.

As atividades executadas por meio da integração interfuncional são praticadas pelas cervejarias de forma interativa e informal (sem a rigidez da hierarquia), na qual, são predominantemente executados com frequência, ou seja, a maior parte do tempo a integração das áreas funcional estão colaborando para atingir os objetivos comuns.

Os motivos aos quais as cervejarias realizam seus processos por meio da integração interfuncional em relação aos canais de distribuição deve-se a busca pela

diferenciação da sua cerveja e das cervejarias concorrentes, por obter maior lucratividade, por tomar decisões eficientes, e para ganhar fatias de mercado por meio do bom desempenho organizacional.

Considera-se desta forma que as cervejarias artesanais utilizam as áreas funcionais para executar os processos, definir os tipos e níveis dos canais de distribuição utilizados por elas.

Diante das análises, conclui-se que os objetivos deste estudo foram atingidos, pois foi possível analisar as estratégias em relação aos canais de distribuição por meio a integração interfuncional das áreas de marketing, logística e produção, bem como determinar como tais áreas colaboram na escolha do tipo e da estrutura dos canais de distribuição.

Apesar das contribuições e análises realizadas por meio da RBS, este estudo apresenta algumas restrições quanto ao seu desenvolvimento, evidenciando a falta de artigos para análise com foco em setores econômicos, por tipos de canal de distribuição, e com a definição do canal de distribuição pela necessidade/desejo de consumidor final.

A principal limitação encontrada por meio da realização da pesquisa *survey*, foi não permitir generalizar os resultados apresentados. Entretanto, este estudo possibilitou a realização de 32 visitas técnicas nas plantas fabris das cervejarias artesanais ou em seus locais de comercialização, proporcionando um mergulho na cultura e no movimento cervejeiro artesanal no estado de São Paulo.

Assim, considera-se que essa dissertação alcançou seus objetivos, associando e construindo os aspectos bibliográficos e metodológicos, referente a relação entre as estratégias ligadas as áreas funcionais de marketing, logística e produção, com relação a escolha dos canais de distribuição das cervejarias artesanais, especialmente no estado de São Paulo.

Por fim, em relação as perspectivas de pesquisas futuras, somadas as discussões e contribuições desta dissertação, sugere-se desenvolver pesquisas utilizando análises da perspectiva da tríade, pois conforme apresentado na literatura e evidenciado neste trabalho, não há estudos que analisem as três áreas funcionais de forma integrada e explícita com relação a escolha do canal de distribuição; sugere-se também o desenvolvimento de estudos que compare a utilização de canais diretos e indiretos em função das novas tecnologias disponíveis; que a amostra da pesquisa atenda as proporções para a realização de análises estatísticas e probabilísticas e de generalizações; e que o estudo possa ser realizados pela ótica do consumidor, ou que seja utilizado outros métodos de estudo, como por exemplo, o estudo de casos múltiplos.

Sugere-se ainda buscar comparações de escolha dos canais de distribuição entre cervejarias artesanais de diferentes estados brasileiros, entre os quais se apresentem fortemente engajados no movimento e cultura cervejeira artesanal.

REFERÊNCIAS

- AB INBEV. **Nossa herança**: seis séculos de história da fabricação de cerveja. 2019. Disponível em: <<https://www.ab-inbev.com/who-we-are/heritage.html>>. Acesso em: 25 set. 2019.
- ABRABE. Associação Brasileira de Bebidas. **O mercado, o consumidor, o futuro. Estudo Abrabe**: uma visão inédita do setor de bebidas. 2019. Disponível em: <https://www.abrabe.org.br/site/wp-content/uploads/2019/10/estudo_abrabre.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2019.
- ALMEIDA, A. M. P. Sistemas de canais de distribuição: um estudo de caso na indústria alimentícia mineira. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 1, n. 8, p. 51-60, 1999.
- ALVARENGA, D. Número de cervejarias no Brasil quase dobra em 3 anos e setor volta criar empregos. **Revista Globo.com: Pequenas e Médias Empresas - Economia G1**. 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/pme/noticia/numero-de-cervejarias-no-brasil-quase-dobra-em-3-anos-e-setor-volta-criar-empregos.ghtml>>. Acesso em: 20 dez. 2019.
- AMA. (American Marketing Association). **Dictionary**. 2017. Disponível em: <<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M&dLetter=M>>. Acesso em: 17 out. 2018.
- AMBEV. **Nossa História**. 2019. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br/sobre/nossa-historia/#1434-1996>>. Acesso em: 25 set. 2019.
- AMORIM, L. A Heineken apertou a AmBev. E vai apertar ainda mais. **Revista: Exame.com**. 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/a-heineken-apertou-a-ambev-e-vai-apertar-ainda-mais/>>. Acesso em: 25 set. 2019.
- AQUILANI, B.; LAURETI, T.; POPONI, S.; SECONDI, L. Beer choice and consumption determinants when craft beers are tasted: An exploratory study of consumer preferences. **Food Quality and Preference**. v. 41, p. 214-224, 2015.
- BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001, 519 p.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/Logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALLOU, R. H. The evolution and future of logistics and supply chain management. **European Business Review**, v. 19, n. 4, p. 332-348, 2007.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 2010.

BARBOZA, M. Q. O negócio milionário das cervejas artesanais. **Revista ISTO É: Economia**, 2013, n. 2283, 16 ago. 2013.

BARTH-HAAS GROUP. The Barth Report 2018/2019 - **Market leaders reports**. 2019. Disponível em: <<https://www.barthhaasgroup.com/images/mediacenter/downloads/pdfs/412/ansichtbarthberic ht20182019en.pdf>>. Acesso em: 27 set. 2019.

BELLIN, H. Which Marketing Channel Is Right for Your Company? **Journal of Marketing Channels**, v. 23, n. 3, p. 157-161, 2016.

BELTRAMELLI, M. **Cervejas, brejas e birras**: um guia completo para desmistificar a bebida mais popular do mundo. São Paulo: Leya, 2014.

BERBERT, S. Tradicional nos EUA, cerveja artesanal vive seu melhor momento no Brasil. **Revista Globo Rural**. 2016. Disponível em: <<http://revistagloborural.globo.com/Noticias/noticia/2016/08/tradicional-noseua-cerveja-artesanal-vive-seu-melhor-momento-no-brasil.html>>. Acesso em: 25 set. 2019.

BICARELLI, B.; FRABASILE, D.; CAMPOS, E. Heineken chega para valer no Brasil e a briga promete esquentar. **Revista: Época – Negócios**. 2017. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Revista/noticia/2017/11/segunda-invasao-holandesa.html>>. Acesso em: 25 set. 2019.

BIZINELLI, C.; MANOSSO, F. C.; GÂNDARA, J. M. G.; VALDUGA, V. Experiências de turismo cervejeiro em Curitiba, Pr. **Rosa dos Ventos**, v. 5, n. 2, p. 349-375, 2013.

BOUÇAS, C. Cervejarias "ciganas" têm avanço acelerado. **Valor Econômico**. Jan./2018. Disponível em: <<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2018/01/26/cervejarias-ciganas-tem-avanco-acelerado.ghhtml>>. Acesso em: 27 out. 2019.

BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J. **Logística Empresarial, O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento**. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL registra 65 novas cervejarias artesanais em cinco meses. **Revista da Cerveja**, 05 dez. 2017. Disponível em: <<http://revistadacerveja.com.br/brasil-registra-65-novas-cervejarias-artesanais-em-cinco-meses/>>. Acesso em: 01 set. 2019.

BRASIL KIRIN. **História**. 2013. Disponível em: <<https://www.brasilkirin.com.br/historia>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

BRESSIANI, C. E. O crescimento de 39,6% no número de cervejarias em 2016 é espetacular. **O Globo**. 30 maio 2017. Disponível em: <<https://blogs.oglobo.globo.com/aqui-se-bebe/post/artigo-o-crescimento-de-396-no-numero-de-cervejarias-em-2016-e-espetacular.html>>. Acesso em: 01 set. 2019.

BREWERS ASSOCIATION. **Market segments**. 2011. Disponível em: <<http://www.brewersassociation.org>>. Acesso em: 20 dez. 2016.

CAUCHICK-MIGUEL, P. A. *et al.* **Metodologia da pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Editora Campus; Abepro, 2012.

CAZARINE, T. Cervejas artesanais influenciam novos hábitos de consumo da bebida. **Revista Globo.com**, 2019. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sp/ribeirao-preto-franca/noticia/2015/04/cervejas-artesanais-influenciam-novos-habitos-de-consumo-da-bebida.html>>. Acesso em: 25 set. 2019.

CERVBRASIL (Associação Brasileira da Indústria da Cerveja). **Anuário 2016**. 2016.

CERVBRASIL (Associação Brasileira da Indústria da Cerveja). **Dados do setor cervejeiro nacional**. 2018.

CERVEJAS artesanais conquistam público e ganham espaço no mercado. **Globonews, Conta Corrente**, 17 abr. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/globo-news/contacorrente/noticia/2015/04/cervejas-artesanais-conquistam-publico-e-ganham-espaco-no-mercado.html>>. Acesso em: 17 dez. 2016.

CERVIERI JÚNIOR, O; TEIXARA JÚNIOR, J. R.; GALINARI, R.; RAWET, E. L.; SILVEIRA, C. T. J. da. O setor de bebidas no Brasil. **BNDES Setorial**. n.40, p.93-130, 2014. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/3462>>. Acesso em: 25 set. 2019.

CHEN, P.; LI, B.; JIANG, Y.; HOU, P. The impact of manufacturer's direct sales and cost information asymmetry in a dual-channel supply chain with a risk-averse retailer.

International Journal of Electronic Commerce, v. 21, n. 1, p. 43-66, 2016.

CILO, N. Sucesso das cervejarias artesanais pressiona marcas grandes. **Correio Braziliense: Economia**, 2019. Disponível em:

<https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2019/02/08/internas_economia,736195/sucesso-das-cervejas-artesanais-pressiona-marcas-grandes.shtml>. Acesso em: 25 set. 2019.

CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. da. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO, 8., Porto Alegre, 2011. **Anais..** Porto Alegre: CBGDP, 2011, p. 1-12.

COUGHLAN, A. T., ANDERSON, E. STERN, L.W. E. L ANSARIA, I. **Canais de marketing e distribuição**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CSCMP. **Supply Chain Management Terms and Glossary**. 2013. Disponível em: <<http://www.dea.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid982559.pdf>>. Acessado em: 16 out. 2018.

DEIMLING, M. F.; BARICHELLO, R.; BRAZ, R. J.; BIERGE, B. N.; CASAROTTO FILHO, N. Agricultura familiar e as relações na comercialização da produção. **Interciencia**, v. 40, n. 7, p. 440-447, 2015.

DO PORTAL DO GOVERNO. Secretaria de Turismo. **Estado de São Paulo lança Rota Cervejeira**. 2019. Disponível em: <<http://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/estado-de-sao-paulo-lanca-rota-cervejeira/>>. Acesso em: 09 set. 2019.

DONADINI, G.; PORRETA, S. Uncovering patterns of consumers' interest for beer: A case study with craft beers. **Food Research International**, v. 91, p. 183-198, 2017.

DÓRIA, F. A.; PEREIRA, E. D.; PAPANDRÉA, P. J. Marketing: caminho para a satisfação e fidelização do cliente. **Educação em Foco**, 7 ed., 2013, p. 31-38.

DORNIER, P.-P.; ERMST, R.; FENDER, M.; KOUVELIS, P. **Logística e Operações Globais**. São Paulo: Atlas, 2000.

ESCORSIM, S.; KOVALESKI, J. L.; REIS, D. R. dos. Evolução conceitual da administração de produção. **Revista Capital Científico**. v. 3, n. 1, p. 65-76, 2005.

ESPERANCINI, M.S.T. Mercado brasileiro de bebidas. In: VENTURINI FILHO, W.G. (Org.). **Indústria de bebidas: inovação, gestão e produção**. São Paulo: Edgard Blucher, 2011. v. 3, p. 293-320.

FAWCETT, S. E.; MAGNAN, G. M.; MCCARTER, M. W. Benefits, barriers, and bridges to effective supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 13, n. 1, p. 35-48, 2008.

FEMSA. **Nuestra Origen**. 2019. Disponível em: <<http://www.femsa.com/es/conoce-femsa/nuestro-origen/historia/>>. Acesso em: 25 set. 2019.

FERRARI, V. **O mercado de cervejas no Brasil**. 2008. 115f. Dissertação (Mestrado) – Programa de pós-graduação da Faculdade de Economia da Pontifícia, Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

FERREIRA, A. C. **Proposição e validação de uma escala de mensuração do nível de integração interfuncional entre marketing, logística e produção**. 2015. 137 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2015.

FERREIRA, A. C.; PEREIRA, M.M.O.; ANTONIALLI, L.M.. Estratégias de atuação no mercado de cervejas artesanais: impactos na autenticidade dos produtos. **Desafio Online**, v. 7, n. 2, 2019.

FLYNN, B. B.; HUO, B.; ZHAO, X. The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. **Journal of Operations Management**, v. 28, p. 58-71, 2010.

FORZA, C. *Survey research in operations management: a process-based perspective*. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.

GIANEZINI, M.; DE FAVERI, M. Q.; WESTRUP, M. P.; WATANABE, M. An overview on the production and quality of craft beer in Brazil: strategic planning, perspectives and market trends. **International Multilingual Journal of Contemporary Research**, v. 6, n. 2, p. 1-10, 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENEZ, C. Logistics integration processes in the food industry. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.36, n3, p. 231-249, 2006.

GIMENEZ, C.; VENTURA, E. Logistics-production, logistics-marketing and external integration: their impact on performance. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 25 n. 1, p. 20-38, 2005.

GIORGI, V. de V. “Cultos em cerveja”: discurso sobre a cerveja artesanal no Brasil. **Sociedade e Cultura**, v. 18, n. 1, p. 101-111, jan./jun. 2015.

GIOVANNI, P. de. Coordination in a distribution channel with decisions on the nature of incentives and share-dependency on pricing. **Journal of the Operational Research Society**, v. 67, n. 8, p. 1034-1049, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1057/jors.2015.118>>. Acesso em: 20 ago. 2019.

GONÇALVES, D. Proporcionalmente, mercado de cervejas especiais cresce mais que o de pilsen. **A Revista de Negócios e Tecnologia em Bebidas Engarrafador Moderno**, n. 180, 2010.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, Jan./Mar. 2000.

GONTIJO, F. E. K.; GESSNER, E. Logística de distribuição e estratégias de cervejarias em Santa Catarina. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 10., Rio de Janeiro, 2015. **Anais...** Rio de Janeiro: CNEG, 2015, p. 1-21.

GONTIJO, F. E. K.; GESSNER, E.; BUITONE, N. Estratégia de distribuição e gestão da logística de cervejarias: estudo de caso comparativo de microcervejarias em Santa Catarina. In: Anais do Simpósio de Engenharia de Produção - SIMEP. **Anais...** Joinville (SC) UDESC/UNIVILLE, 2017.

GOU, S.; HEESE, H. S. Product variety and distribution channel structure. **International Journal of Production Research**, v. 55, n. 12, p. 3392-3410, 2017.

GRANDE, M. M. **A distribuição de automóveis novos em mudança? Estudo a partir de survey e pesquisa qualitativa em concessionárias**. 2004. 155 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

GREENACRE, M. J. **Practical Correspondence Analysis**. In: Barnett V., editor. Looking at Multivariate Data. New York: J. Wiley & Sons. 2005.

GRUPO PETRÓPOLIS. **Empresa - História**: gerando prosperidade para o Brasil. 2019. Disponível em: <<https://www.grupopetropolis.com.br/empresa/historia/>>. Acesso em: 25 set. 2019.

GUIMARÃES, S. P. **O que define se uma cervejaria é artesanal?**. UOL Economia. 2020. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/01/18/o-que-define-se-uma-cervejaria-e-artesanal.htm>>. Acesso em: 18 jan. 2020.

GUPTA, S.; LOULOU, R. Process innovation, product differentiation, and channel structure: strategic incentives in a duopoly. **Marketing Science**, v. 17, n. 4, p. 301-316, 1998.

GURAU, C.; DUQUESNOIS, F. Direct marketing channels in the French wine industry. **International Journal of Wine Business Research**, v. 20, n. 1, p. 38-52, 2008.

HEINEKEN BRASIL. **Grupo HEINEKEN no Brasil**. 2019. Disponível em: <<https://www.heinekenbrasil.com.br/sobre-nos/grupo-heineken-no-brasil>>. Acesso em: 25 set. 2019.

INSTITUTO DA CERVEJA. **Guia completo**: entenda como está o mercado de cervejas no Brasil. 2018. Disponível em: <<https://www.institutodacerveja.com.br/blog/n156/novidades/guia-completoentenda-como-esta-o-mercado-de-cervejas-no-brasil>>. Acesso em: 16 jun. 2018.

JEANPERT, S.; PACHÉ, G. Successful multi-channel strategy: mixing marketing and logistical issues. **Journal of Business Strategy**, v. 37, n. 2, p. 12-19, 2016.

KALINSKI, K. The difference between the on premise and off premise craft beer experience: implications for the craft beer category. **Honors Theses**. Paper 2605, 2015.

KALNIN, J. L. **Avaliação estratégica para implantação de pequenas cervejarias**. 1999. 115f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999.

KAHN, K. B.; MENTZER, J. T. Logistics and interdepartmental integration. **International Journal of Physical Distribution & Logistics**, v. 26, n. 8, p. 6-14, 1996.

KAHN, K. B.; MENTZER, J. T. Marketing's integration with other departments. **Journal of Business Research**, v. 42, n. 1, p. 53-62, 1998.

KIDDER, L. H.; JUDD, C. M. **Research methods in social relations**. 5. ed. New York: Holt, Rinehart and Winston, CBS College Publishing, 1986.

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

KLINKE, A. **Cerveja artesanal não é moda**. Valor Econômico. 2016. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/cultura/bluechip/4418136/cerveja-artesanal-nao-e-moda>>. Acesso em: 25 set. 2019.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KUMAR, K. R.; LOOMBA, A. P. S; HADJINICOLA, G. C. Marketing-production coordination in channels of distribution. **European Journal of Operational Research**, v. 126, n. 1, p. 189-217, 2000.

LANFRANCHI, M.; GIANNETTO, C. A case study on the role of farmers' markets in the process of shortening the food chain and the possible economic benefits for consumers. **Food Safety Management**, v. 16, n. 144, p. 94, 2015.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEVY, Y.; ELLIS, T. J. A system approach to conduct an effective literature review in support of information systems research. **Informing Science Journal**, v. 9, p. 181-212, 2006.

LIU, Y.; TYAGI, R. K. The benefits of competitive upward channel decentralization. **Management Science**, v. 57, n. 4, p. 741-751, 2011.

LI, Z.; LU, Q.; TALEBIAN, M. Online versus bricks-and-mortar retailing: a comparison of price, assortment and delivery time. **International Journal of Production Research**, v. 53, n. 13, p. 3823-3835, 2015.

LIMBERGER, S. C.; TULLA, A. **A emergência de microcervejarias diante da oligopolização do setor cervejeiro (Brasil e Espanha)**. Finisterra, Lisboa, n. 105, p. 93-110, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0430-50272017000200006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 26 out. 2019.

LOOMBA, A. S.; KUMAR, K. R. A Heuristic for marketing-production decisions in industrial channels of distribution. **International Journal of Operations and Quantitative Management**, v. 15, n. 3, p. 207-221, 2009.

LOURENZANI, A. E. B. S.; SILVA, A. L. Um estudo da competitividade dos diferentes canais de distribuição de hortaliças. **Gestão e Produção**, v. 11, n. 3, p. 385-398, 2004.

LOUVISI, J. C. P.; DUTRA, K. E. A importância estratégica dos canais de distribuição na indústria cervejeira. **Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery**, n. 8, p. 1-27, jun. 2010.

MADEIRA, J. S. **O perfil do consumidor de cervejas especiais: uma contribuição para o estudo do consumo nas ciências sociais**. 2015. 80f. TCC (Graduação em Ciências Sociais), Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2015.

MAGÁ, L. **Cervejaria cigana: veja o que é e sua importância para comunidade cervejeira**. Homini Lúpulo, nov./2018. Disponível em: <<https://www.hominiilupulo.com.br/universo-da-cerveja/cervejaria-cigana/>>. Acesso em: 27 out. 2019.

MALHOTRA, M. K.; GROVER, V. An assessment of survey research in POM: from constructs to theory, **Journal of Operations Management**, Vol. 16, Nº 17, p. 407-25, 1998.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCUSSO, E. F. **As microcervejarias no Brasil atual: sustentabilidade e territorialidade**. 2015. 171 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Sustentabilidade na Gestão Ambiental, Universidade Federal de São Carlos, Sorocaba, 2015.

MARCUSSO, E. F. Cientificação da cerveja: a importância da utilização de metodologia científica na análise do mercado cervejeiro. In: CERVECON (CONGRESSO LATINO AMERICANO DE CIÊNCIA E MERCADO CERVEJEIRO). **Anais...** Blumenau. v. 1. p. 1-431, 2016.

MARCUSSO, E. F.; MÜLLER, C. V. **MAPA informa: as cervejarias continuam a crescer**. MAPA (Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento). 2018.

MARCUSSO, E. F.; MÜLLER, C. V. **Anuário da cerveja no Brasil 2018: crescimento e inovação**. MAPA (Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento). 2019. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/pasta-publicacoes-DIPOV/anuario-da-cerveja-no-brasil-2018>. Acesso em: 08 de fev. 2019.

MASLARIĆ, M.; GROZNIK, A.; BRNJAC, N. Distribution channel reengineering: a case study. **Distribution Logistics Preliminary Communication**. v. 24, n. 1, p. 35-43, 2012.

MATSUSHIMA, N. Expanding distribution channels. **Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics**, v. 24, n. 3-4, p. 464-484, 2017.

MEGA, J. F.; NEVES, E.; ANDRADE, C. J. de. A produção de cerveja no Brasil. **Revista Citino**, v. 1, n. 1, p. 34-42, 2011.

MENTZER, J. T.; STANK, T. P.; ESPER, T.L. Supply chain management and its relationship to logistics, marketing, production, and operations management. **Journal of Business Logistics**, v. 29, n. 1, p. 31-46, 2008.

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

MORASH, E. A.; DRÖGE, C.; VICKERY, S. Boundary spanning interfaces between logistics, production, marketing and new product development. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. v. 27, n. 5-6, p. 350-369, 1997.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MOREIRA, D. Jovens empreendedores lucram com cervejas especiais. **Revista Exame PME.**, 04 mai. 2011. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/pme/jovens-empreendedores-lucram-com-cervejas-especiais/>>. Acesso em: 08 de fev. 2019.

MOURA, F. C. B. A.; MARTIN-BROWER; VIVALDINI, M; MARTIN-BROWER. Uma visão da interdependência organizacional e tecnológica na cadeia de abastecimento da rede McDonald's. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 7., São Paulo, 2004. **Anais...** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas - FGV-EAESP, 2004, p. 01-13.

MUNIZ, H. de C.; GARCIA, S. F. A.; LIMA, G. B. de. Vamos brindar? Um estudo sobre as experiências de consumo de cervejas artesanais/Let's toast? A study on craft beer consumption experiences. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 10, p. 19193-19218, 2019.

MURRAY, A.; KLINE, C. Rural tourism and the craft beer experience: factors influencing brand loyalty in rural North Carolina, USA. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 23, nº 8-9, p. 1198-1216, 2015.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

NERY, M. V. M.; PINTO, M. de R. A construção de significados por meio de rituais de consumo de cervejas artesanais. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 14, n. 2, p. 125-143, 2019.

OLIVEIRA, P. S.; MARJOTTA-MAISTRO, M. C. Canais de comercialização de orgânicos: alternativas para os agricultores familiares do leste paulista. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 12, n. 3, p. 1-23, 2016.

OPPENHEIM, A. N. **Questionnaire design, interviewing and attitude measurement**. New York: Continuum, 2001.

PAGELL, M. Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics. **Journal of Operations Management**, v. 22, p. 459-487, 2004.

PAURA, G. L. **Fundamentos da logística**. Local: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, 2012.

PEROVANO, D. G. **Manual de metodologia científica para a segurança pública e defesa social**. Curitiba: Juruá, 2014.

PEREIRA, W. R. Cervejas artesanais: concorrência predatória? **Revista Mercado Comum**. 2016. Disponível em:
<http://www.mercadocomum.com/site/artigo/detalhar/cervejas_artesanais:_concorrencia_predatoria?/materias-publicadas>. Acesso em: 17 jun. 2017.

PEREIRA, R.M.; MARQUES, R. M.; BOTELHO, L. H. F.; CASTRO, S. O. C. de; VIEIRA, A. F. Administração de produção e operações: evolução, conceito e interdisciplinaridade com as demais áreas funcionais. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 12., Rio de Janeiro, 2015. **Anais...** Rio de Janeiro: AEDB, 2015.

PETCU, M. A.; SOBOLEVSCHI, I. D. Distribution- the synergetic process in establishing the value. **The logistics of merchandise**, n. 24, p. 133-143, Jun. 2008.

PIATO, M. S.; RÉVILLION, J. P. Restrições ao desenvolvimento das microcervejarias informais no Brasil. **Revista Acta Ambiental Catarinense**, v. 10, n. 1/2, p. 7-18, 2014.

PIGATTO, G. **Avaliação de relacionamentos do canal de distribuição de produtos de mercearia básica**. São Carlos: UFSCAR, 2005. 241 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005.

PIGATTO, G.; ALCANTARA, R. L. C. Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise. **Revista Gestão de Produção**, v. 14, n. 1, p. 155-167, 2007.

PIMENTA, L. S. Comportamento dos consumidores de cerveja: escalonando os atributos influenciadores na decisão de compra dos produtos artesanais e industrializados. **Revista Factus de Administração e Gestão**, v. 1, n. 2, 2019.

PIMENTA, M. L. **Caracterização da dinâmica de integração interfuncional**: um estudo multicasos em marketing e logística. São Carlos: UFSCAR, 2011. 230f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2011.

PIMENTA, M. L.; SILVA, A. L. da. Desafios da integração interfuncional: o papel da formalidade e da informalidade. In: **Anais...** ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 32, Bento Gonçalves-RS, 2012. Quais as páginas?

PIMENTA, M. L.; SILVA, A. L. da; TATE, W. L. Characteristics of crossfunctional integration processes: evidence from Brazilian organizations. **The International Journal of Logistics Management**, v. 27, n. 2, p. 570-594, 2016.

PIMENTA, M. L.; SILVA, A. L.; YOKOYAMA, M. H. Integração entre logística e marketing: fatores críticos na perspectiva de interação e colaboração. **REAd**, v.70, n. 17, n. 3, p. 716-741, 2011.

POMPERMAYER, L. B. **Mercado de cervejas artesanais: hábitos de consumo**. 2012. 14 f. Monografia (Especialização) – Curso de Estratégia de Marketing, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2012.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2.ed. Novo Hamburgo – Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013.

PUN, H.; HEESE, H. S.. The Value of Losing Control: Competition in Markets for Complements. **Naval Research Logistics**, v. 57, p. 188-210, 2010.

RODRIGUES, I. M.; COLMENERO, J. C. Diagnóstico da Estrutura de Distribuição da Indústria Cervejeira. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29., Salvador, 2009. **Anais...** Salvador: ENEGEP, 2009, p. 1-10.

ROSA, S. E. S.; COSENZA, J. P.; LEÃO, L. T. S. Panorama do setor de bebidas no Brasil. Rio de Janeiro: **BNDES Setorial**, n. 23, p. 101-150, Mar. 2006.

ROSENBLOOM, B. **Canais de Marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002, 557p.

ROSENBLOOM, B. **Marketing Channels: A Management View**. Eighth Edition. South-Western: Cengage Learning, 2013.

SANTOS NETO, U. J. dos; SANTANA, L. C. de. Logística e serviço ao cliente como estratégia competitiva. **Revista de Iniciação Científica Cairu**, v. 2, n. 2, p. 97-111, 2015.

SALOMÃO, K. A aquisição da Brasil Kirin pela Heineken em números. **Revista: Exame.com**. 2017. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/a-aquisicao-da-brasil-kirin-pela-heineken-em-numeros/>>. Acesso em: 25 set. 2019.

SCALCO, A. R.; SOUZA, R.; CAMPOS-SILVA, W. L.; BAKER, G.. A independência da escolha dos canais de marketing nas rendas dos produtores orgânicos americanos. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 55, n. 4, p. 767-782, 2017.

SCOPUS. **Sobre a solução Scopus**. Disponível em: <<https://www.elsevier.com/pt-br/solutions/scopus>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). **1º Censo das cervejarias independentes brasileiras**. 2019. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/cervejarias-independentes-brasileiras/>>. Acesso em: 27 out. 2019.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). **Estudo do Sebrae reúne oportunidades para microcervejarias**. 2017. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8818d2954be64fcda8628defef1f70f8/\\$File/7503.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8818d2954be64fcda8628defef1f70f8/$File/7503.pdf)>. Acesso em: 12 out. 2017.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). **Alimentos**. Jun./2015. Disponível em: <<http://www.sebraeinteligenciasetorial.com.br>>. Acesso em: 08 fev. 2017.

SENO, J. P.. **Caracterização da integração entre as áreas funcionais na perspectiva de tríades: estudo de caso em organizações industriais**. 2014. 106 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2014.

SHPAK, N.; KYRYLYCH, T.; GREBLIKAITĖ, J. Diversification models of sales activity for steady development of an enterprise. **Sustainability**, v. 8, n. 4, p. 393, 2016.

SILVA, C. L. Indústria Cervejeira: um mercado em constante transformação. **Revista FAE BUSINESS**, São Paulo, n.6, p. 50-53, ago. 2003.

SILVA, A. L.; LOMBARDI, G. H. V.; PIMENTA, M. L.. Alinhamento interfuncional: um estudo exploratório sobre os pontos de contato entre marketing, logística e produção. **Gestão & Produção**, v. 20, n. 4, p. 863-881, 2013.

SILVA, V. L. S.; SOUZA, R. C.; SILVA, A. A. P.; SAES, M. S. M. Strategy management of multi-channel distribution: a study in the Brazilian food industry. **Production Journal**, v. 26, n.1, p. 115-128, Mar. 2016.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

STEFENON, R. Vantagens competitivas sustentáveis na indústria cervejeira: o caso das cervejas especiais. **Revista Capital Científico-Eletrônica**, v. 10, n. 1, p. 1-16, 2012. Disponível em: <<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/1539>>. Acesso em: 20 dez. 2016.

SUZUKI, F. **Butiques de cerveja roubam consumidores das grandes**. Brasil Econômico, São Paulo, p. 36, 20 a 22/11/2010.

TAGNIN, A.C.C.N.; GIRALDI, J.M.E. Atributos do produto valorizados no processo de decisão de compra de cerveja: um estudo qualitativo com universitários. **Produto & Produção**, v. 14, n. 1, 2013.

TONELLI, A. O.; BORGES, A. F.; BRITO, M. J. de; ZAMBALDE, A. L. A trajetória das cervejarias artesanais brasileiras em busca de legitimação e institucionalização: uma análise a partir de suas práticas estratégicas discursivas. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 11, n. 4, p. 1068-1087, 2018.

TORRENTE, A. O que são e como funcionam as cervejarias ciganas. Bebidas, **Gazeta do Povo**. 2016. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/o-que-sao-e-como-funcionam-cervejarias-ciganas/>>. Acesso em: 26 out. 2019.

TRIGUEIRO, F.M.C.; THIAGO, F; MACHADO, R. L.. Mercado de cervejas artesanais em Cuiabá–MT: uma análise das estratégias mercadológicas e do comportamento de consumo no segmento. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 7, p. 9671-9696, 2019.

TSOURGIANNIS, L.; EDDISON, J.; WARREN, M. Factors affecting the marketing channel choice of sheep and goat farmers in the region of east Macedonia in Greece regarding the distribution of their milk production. **Small Ruminant Research**, v. 79, n. 1, p. 87-97, 2008.

TSOURGIANNIS, L.; WARREN, M.; KARASAVVOGLOU, A.; EDDISON, J. Marketing Strategies for the Primary Sector: An Empirical Study. **European Research Studies Journal**, v. 15, n. 2, p. 147-178, 2012.

WANG, Z.; WANG, Y.; WANG, J.. Optimal distribution channel strategy for new and remanufactured products. **Electronic Commerce Research**, v. 16, n. 2, p. 269-295, 2016.

WEB OF SCIENCE. **A pesquisa confiante começa aqui**. Disponível em: <<https://clarivate.com/webofsciencegroup/solutions/web-of-science/>>. Acesso em: 20 dez. 2019.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

YU, K.; CADEAUX, J.; SONG, H. Distribution channel network and relational performance: the intervening mechanism of adaptive distribution flexibility. **Decision Sciences**, v. 44, n. 5, p. 915-950, 2013.

APÊNDICE A – MODELO DO FORMULÁRIO DA PESQUISA.

FORMULÁRIO DE PESQUISA

As questões a seguir, tem o intuito de caracterizar a empresa e identificar informações sobre o entrevistado.

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Gostaríamos de obter algumas informações sobre sua empresa, tais como:

Por que decidiu montar a cervejaria?

R: _____

Em que ano surgiu a empresa? R: _____

Qual o número de funcionários da sua empresa?

R: _____

Quais estados brasileiros abrange sua atuação comercial?

R: _____

Qual sua capacidade produtiva de cerveja/chopp - litros/ano - litros/mês?

R: _____

Como é feita sua produção:

Em fábrica própria. Por terceiro (cigana).

Qual o volume de produção de cerveja/chopp - litros/ano - litros/mês?

Cerveja: Produção para sua cervejaria: _____

Produção para terceiro: _____

Chopp: Produção para sua cervejaria: _____

Produção para terceiro: _____

Quantos tipos de cerveja/chopp são produzidos? E quais são elas:

R: _____

Qual é o atual faturamento mensal/anual da empresa?

R: _____

CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

Agora, gostaríamos de obter algumas informações sobre você:

Gênero: Masculino Feminino

Idade: entre 18 e 25 entre 26 e 30 entre 31 e 40
entre 41 e 50 acima de 51

Qual é o seu grau de escolaridade?

Completou o Ensino Médio

Completou o Ensino Superior (Faculdade/Universidade)

Completou a Pós-graduação (especialização, MBA, Mestrado ou Doutorado).

Qual sua área de formação?

R: _____

Qual cargo/função ocupa na empresa?

R: _____

QUESTÕES SOBRE A INTEGRAÇÃO INTERFUNCIONAL

Abaixo estão relacionadas diversas atividades que podem ou não ser executadas no dia-a-dia da empresa. Para cada atividade, se realizadas, identificar quais as áreas (logística - LOG, marketing - MKT, produção – PRO) são necessárias para sua realização, bem como sua formalidade e ocorrência.

Atividades	Não realizo	Realizado pelas áreas:			Formal?	Ocorrência de integração das áreas:		
		LOG	MKT	PRO		raramente	casualmente	Frequentemente
Gerenciar a marca e imagem da empresa junto aos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Coletar informações sobre os clientes (característica de consumo, perfil, desejos).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Prospectar novos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Definir estratégias para expansão de comercialização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Analisar o mercado de atuação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Tomada de decisão sobre retirar determinado produto do mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Definição de pacotes de serviços adequados para cada tipo de cliente, atendendo sua necessidade ou desejo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Realizar estimativa de demanda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Desenvolver estratégias com foco nos custos de produção e na lucratividade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Determinar pontos de vendas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Determinar o preço de venda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Integrar os canais de distribuição de produtos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

Cont..

Atividades	Não realizo	Realizado pelas áreas:			Formal?	Ocorrência de integração das áreas:		
		LOG	MKT	PRO		raramente	casualmente	Frequentemente
Escolher os canais de distribuição que serão utilizados pela empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Determinar a estrutura dos canais de distribuição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Optar por comercializar/distribuir seus produtos ou terceirizar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Obter canal de comercialização eletrônico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Vender diretamente ao cliente (loja física ou on-line).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Ampliar ou manter a variedade de produtos para aumentar as vendas (Novos Produtos).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Diversificação da produção (vários estilos) para atender ao consumidor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Produção antecipada de produtos sazonais (em épocas específicas).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Definição da quantidade a ser produzida a curto prazo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Estabelecer “padrões” de qualidade aos produtos e aos procedimentos e monitoramento da produção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Definição da capacidade produtiva e dos equipamentos necessários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Manter estoque de produtos acabados para atender clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Reduzir os níveis de estoque para minimizar custos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Controle de estoque de matérias-primas a longo prazo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

Cont..

Atividades	Não realizo	Realizado pelas áreas:			Formal?	Ocorrência de integração das áreas:		
		LOG	MKT	PRO		raramente	casualmente	Frequentemente
Estocagem de matérias-primas para manter a produção de produtos em ações promocionais (específicas).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Acompanhamento e identificação de problemas técnicos no desenvolvimento de novos produtos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Adicionar diferenciais aos produtos mesmo que fiquem mais caros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Desenvolvimento de novos produtos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Utilização de embalagens de proteção para o transporte de produtos acabados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Definir políticas de preço, estoque e lucratividade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Utilizar meios eletrônicos para realizar processamento de pedidos foi pelo cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Definição de estratégias de entrega dos pedidos aos clientes em relação aos aspectos geográficos de distribuição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Realizar a entrega dos pedidos no prazo estabelecido com o cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Definição de estratégias de precificação e descontos mediante quantidade de produtos pedidos pelo varejista.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Elaborar ações promocionais para alavancar as vendas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Estabelecer bons relacionamento com agentes da cadeia a longo prazo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Firmar contrato com agentes da cadeia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

ROTEIRO DE ENTREVISTA – FATORES DE INTEGRAÇÃO

- a. Como são realizadas as atividades do dia-a-dia da empresa?
- b. Por que as atividades do dia-a-dia são ou não realizadas de forma interfuncional?
- c. Existem atividades que apresentam conflitos entre as áreas, em relação a sua execução?
- d. Quais conhecimentos entre as três áreas funcionais (LOG, MKT, PRO), você mais utiliza no seu dia-a-dia para tomada de decisão? Por quê?
- e. Utiliza-se a tecnologia de informações para realização das atividades da empresa?
- f. Como são definidas as atividades relacionadas aos canais de distribuição?
- g. Quais canais de distribuição possuem?
- h. Por que foram escolhidos tais canais de distribuição?
- i. De sua produção, qual percentual você destina para cada canal de distribuição?
- j. Existe algum tipo de contrato (exclusividade ou parceria) para a venda dos produtos?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (T.C.L.E.)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (T.C.L.E.)

Título da pesquisa: Análise da estratégia de distribuição utilizada pelas cervejarias artesanais no estado de São Paulo

Pesquisador: Dercílio Volpi Júnior (mestrando)

Orientador pesquisador: Dr. Gessuir Pigatto (professor)

Instituição: Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

Programa: Pós-graduação em agronegócio e desenvolvimento

- 1. Natureza da pesquisa:** este estudo se destina a analisar como são definidos/escolhidos os canais de distribuição das cervejarias artesanais do estado de São Paulo, considerando as relações interfuncionais entre as áreas de marketing, logística e produção.
- 2. Importância desta pesquisa:** compreensão de como as cervejarias artesanais do estado de São Paulo definem suas estratégias de canais de distribuição de maneira a melhorarem sua competitividade e se desenvolverem no mercado.
- 3. Tempo de desenvolvimento da pesquisa:** início em março/2017 e término em agosto/2019.
- 4. Tipo de estudo:** multicase (mais de uma organização pesquisada).
- 5. Etapas da coleta de dados:** para a coleta de dados será aplicado um formulário (entrevista) no proprietário/responsáveis da cervejaria artesanal.
- 6. Riscos e desconfortos:** Ao participar desta pesquisa o Sr(a). concorda que esta não gera riscos e desconfortos.
- 7. Dados e informações:** todos os dados colhidos e observados nesta pesquisa são estritamente confidenciais. Somente o pesquisador e o orientador terão conhecimento dos dados.
- 8. Publicação dos dados:** informações de identificação da empresa (nome do respondente, nome da organização, endereço, demais pessoas envolvidas, entre outros) não serão divulgados na pesquisa. Para tanto, serão utilizados de termos fictícios como Cervejaria “A” e assim respectivamente.
- 9. Pagamento:** o Sr(a). não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será remunerada a participação.
- 10. Benefícios:** esperamos que este estudo possibilite trazer informações importantes sobre a utilização de canais de distribuição e relação ou porte empresarial, capacidade produtiva, tipos de cerveja produzida, alcance de distribuição/venda, entre outros aspectos; de modo a identificar quais são as melhores estratégias de canais de distribuição em relação as características da cervejaria; onde o pesquisador na divulgação da pesquisa se compromete a avisar o respondente para que este possa ter acesso.

Finalmente, tendo eu recebido uma cópia deste termo, compreendido perfeitamente tudo o que me foi informado sobre a minha participação no mencionado estudo e estando consciente dos meus direitos, das minhas responsabilidades, dos riscos e dos benefícios que a minha participação implicam, concordo em dele participar e para isso eu DOU O MEU CONSENTIMENTO SEM QUE PARA ISSO EU TENHA SIDO FORÇADO OU OBRIGADO.

<p>Participante:</p> <p>Nome: _____</p> <p>Cargo: _____</p> <p>Organização: _____</p> <p>***Para qualquer ocorrência irregular ou danos a durante a participação no estudo, entre em contato ou dirija-se ao: Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho” – Câmpus de Tupã/SP Rua Domingos da Costa Lopes, 780 – Jardim Itaipu – CEP. 17.602-426 Telefone: (14) 3404-4200</p>
--

_____, _____ de _____ de 2019.

Assinatura ou impressão datiloscópica d(o,a) voluntári(o,a) ou responsável legal e rubricar as demais folhas	Dercílio Volpi Júnior (Mestrando em Agronegócio)

APÊNDICE C – CARTA DE APRESENTAÇÃO

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Ao proprietário/responsável pela Cervejaria Artesanal

Prezados,

O discente Dercílio Volpi Júnior, vinculado ao Programa de Pós-Graduação Agronegócio e Desenvolvimento (PGAD) e sob orientação do Prof. Dr. Gessuir Pigatto está desenvolvendo uma pesquisa intitulada: “Análise da estratégia de distribuição utilizada pelas cervejarias artesanais no estado de São Paulo”.

A participação do discente no desenvolvimento da pesquisa de campo tem como objetivo o levantamento de informações por meio de aplicação de um questionário de pesquisa/entrevista a respeito do assunto, com o intuito de atender ao objetivo da pesquisa, na qual deve-se buscar o maior número possível de cervejarias artesanais na qual estejam dispostas a participar desta pesquisa, fornecendo informações acerca de seus canais de distribuição e das relações interfuncionais da empresa, estando esta etapa com duração prevista de 1 hora.

As informações a serem oferecidas para o pesquisador serão armazenadas pelo tempo que for desenvolvida a pesquisa e **não serão utilizadas em prejuízo desta instituição e/ou das pessoas envolvidas**, inclusive na forma de danos à estima, prestígio e/ou prejuízo econômico e/ou financeiro. Além disso, durante ou depois da pesquisa é garantido o **anonimato** de tais informações.

Para tanto, juntamente com essa carta de apresentação, será respeitosamente solicitado a V. S.^a, o preenchimento do (Termo de Consentimento), emissão de autorização para realização da pesquisa.

Tupã, 05 de junho de 2019.

Prof. Dr. Gessuir Pigatto
Orientador

Dercílio Volpi Júnior
Discente

APÊNDICE D – QUADRO DE IDENTIFICAÇÃO DOS ARTIGOS SELECIONADOS PARA ANÁLISE

Autor	Título	Instituição de Ensino Envolvida	Países	Periódico
GUPTA; LOULOU (1998)	<i>Process Innovation, Product Differentiation, and Channel Structure: Strategic Incentives in a Duopoly</i>	<i>University of Michigan Business School; McGill University.</i>	Estados Unidos; Canadá.	<i>Marketing Science</i>
KUMAR; LOOMBA; HADJINICOLA (2000)	<i>Marketing-production coordination in channels of distribution</i>	<i>University of Southern California; San Jose State University; University of Cyprus.</i>	Estados Unidos; Chipre.	<i>European Journal of Operational Research</i>
GURAU; DUQUESNOIS (2008)	<i>Direct marketing channels in the French wine industry</i>	<i>Montpellier Business School.</i>	França.	<i>International Journal of Wine Business Research</i>
PETCU; SOBOLEVSCHI (2008)	<i>Distribution- the synergetic process in establishing the value</i>	<i>Academia de Studii Economice din Bucuresti.</i>	Romênia.	<i>Amfiteatru Economic</i>
TSOURGIANNIS; EDDISON; WARREN (2008)	<i>Factors affecting the marketing channel choice of sheep and goat farmers in the region of east Macedonia in Greece regarding the distribution of their milk production</i>	<i>University of Plymouth.</i>	Reino Unido.	<i>Small Ruminant Research</i>
LOOMBA; KUMAR (2009)	<i>A heuristic for marketing-production decisions in industrial channel of distribution</i>	<i>University of Southern California; San Jose State University; University of Cyprus.</i>	Estados Unidos; Chipre.	<i>International Journal of Operations and Quantitative Management</i>

Cont..

Autor	Título	Instituição de Ensino Envolvida	Países	Periódico
PUN; HEESE (2010)	<i>The Value of Losing Control Competition in Markets for Complements</i>	Indiana University.	Estados Unidos.	<i>Naval Research Logistics</i>
LIU; TYAGI (2011)	<i>The Benefits of Competitive Upward Channel Decentralization</i>	University of Illinois at Urbana–Champaign; University of California.	Estados Unidos.	<i>Management Science</i>
MASLARIĆ; GROZNIK; BRNJAC (2012)	<i>Distribution Channel Reengineering A Case Study</i>	University of Novi Sad; University of Ljubljana; University of Zagreb.	Sérvia; Eslovênia; Croácia.	<i>Promet-Traffic & Transportation</i>
TSOURGIANNIS <i>et al.</i> (2012)	<i>Marketing strategies for the primary sector: An empirical study</i>	Technical Education Institute of Kavala; University of Plymouth.	Grécia; Reino Unido.	<i>European Research Studies Journal</i>
YU; CADEAUX; SONG (2013)	<i>Distribution Channel Network and Relational Performance: The Intervening Mechanism of Adaptive Distribution Flexibility</i>	Renmin University of China; University of New South Wales.	China; Austrália.	<i>Decision Sciences</i>
DEIMLING <i>et al.</i> (2015)	<i>Family-based agriculture relations in product trading</i>	Universidade Federal de São Carlos; Universidade Comunitária Regional de Chapecó; Universidade Federal do Paraná.	Brasil.	<i>Interciencia</i>

Cont..

Autor	Título	Instituição de Ensino Envolvida	Países	Periódico
LANFRANCHI; GIANNETTO (2015)	<i>A Case Study on the Role of Farmers' Markets in the Process of Shortening the Food Chain and the Possible Economic Benefits for Consumers</i>	<i>University of Messina.</i>	Itália.	<i>Quality-Access to Success</i>
LI; LU; TALEBIAN (2015)	<i>Online versus bricks-and-mortar retailing: a comparison of price, assortment and delivery time</i>	<i>The University of Sydney Business School; The University of Newcastle.</i>	Austrália.	<i>International Journal of Production Research</i>
CHEN <i>et al.</i> (2016)	<i>The Impact of Manufacturer's Direct Sales and Cost Information Asymmetry in a Dual-Channel Supply Chain with a Risk-Averse Retailer</i>		Reino Unido.	<i>International Journal of Electronic Commerce</i>
GOU; HEESE (2016)	<i>Product variety and distribution channel structure</i>	<i>Shanghai University of Finance and Economics; EBS University.</i>	China; Alemanha.	<i>International Journal of Production Research</i>
JEANPERT; PACHÉ (2016)	<i>Successful multi-channel strategy: mixing marketing and logistical issues</i>	<i>Aix-Marseille University.</i>	França.	<i>Journal of Business Strategy</i>
MATSUSHIMA (2016)	<i>Expanding distribution channels</i>	<i>Institute of Social and Economic Research.</i>	Japão	<i>Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics</i>

Cont..

Autor	Título	Instituição de Ensino Envolvida	Países	Periódico
OLIVEIRA; MARJOTTA- MAISTRO (2016)	<i>Organic distribution channels: Alternatives chosen for smallholders from eastern of São Paulo state</i>	Universidade Federal de São Carlos.	Brasil	Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional
SHPAK; KYRYLYCH; GREBLIKAITÉ (2016)	<i>Diversification Models of Sales Activity for Steady Development of an Enterprise</i>	National University “Lviv Polytechnic”; Aleksandras Stulginskis University.	Ucrânia; Lituânia.	Sustainability
WANG; WANG; WANG (2016)	<i>Optimal distribution channel strategy for new and remanufactured products</i>	Soochow University; Beijing Institute of Technology.	China.	Electronic Commerce Research
SCALCO <i>et al.</i> (2017)	<i>A Independência da escolha dos canais de marketing nas Rendas dos produtores Orgânicos Americanos</i>	Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”; Escola Politécnica da USP; Santa Clara University.	Brasil; Estados Unidos.	Revista de Economia e Sociologia Rural

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE E - ANÁLISE MULTIVARIADA DE CORRESPONDÊNCIA SIMPLES

Análise de Correspondência Simples: NR; MKT_PRO; ... MKT; LOG; PRO

Análise da Tabela de Contingência

Eixo	Inércia	Proporção	Acumulado
1	0,3700	0,3480	0,3480
2	0,2869	0,2699	0,6179
3	0,1508	0,1418	0,7597
4	0,1037	0,0975	0,8572
5	0,0813	0,0765	0,9336
6	0,0414	0,0390	0,9726
7	0,0291	0,0274	1,0000

Total 1,0632

Contribuições de Linha

ID	Nome	Qual	Massa	Inerte	Componente 1			Componente 2		
					Coord	Corr	Contr	Coord	Corr	Contr
1	PC1	0,851	0,026	0,065	-0,653	0,159	0,030	1,363	0,692	0,166
2	PC2	0,769	0,026	0,027	-0,517	0,242	0,019	0,762	0,526	0,052
3	PC3	0,912	0,026	0,034	-0,606	0,259	0,025	0,961	0,652	0,083
4	PC4	0,150	0,026	0,010	-0,165	0,066	0,002	0,186	0,084	0,003
5	PC5	0,925	0,026	0,030	-0,301	0,073	0,006	1,029	0,852	0,095
6	PC6	0,266	0,026	0,005	0,166	0,132	0,002	0,167	0,134	0,002
7	PC7	0,667	0,026	0,009	-0,374	0,370	0,010	0,335	0,297	0,010
8	PC8	0,281	0,026	0,009	0,308	0,268	0,007	-0,069	0,014	0,000
9	PC9	0,724	0,026	0,011	0,562	0,721	0,022	0,038	0,003	0,000
10	PC10	0,631	0,026	0,033	-0,914	0,615	0,058	-0,145	0,016	0,002
11	PC11	0,108	0,026	0,017	-0,275	0,108	0,005	0,008	0,000	0,000
12	PC12	0,846	0,026	0,013	-0,581	0,634	0,023	-0,335	0,212	0,010
13	PC13	0,823	0,026	0,017	-0,539	0,415	0,020	-0,534	0,408	0,026
14	PC14	0,734	0,026	0,047	-0,948	0,461	0,062	-0,730	0,273	0,048
15	PC15	0,806	0,026	0,020	-0,419	0,211	0,012	-0,703	0,595	0,044
16	PC16	0,392	0,026	0,035	-0,738	0,375	0,038	0,159	0,017	0,002
17	PC17	0,612	0,026	0,011	-0,534	0,610	0,020	-0,031	0,002	0,000
18	PC18	0,707	0,026	0,023	0,551	0,321	0,021	0,604	0,386	0,033

19	PC19	0,526	0,026	0,037	0,745	0,362	0,038	0,500	0,163	0,022
20	PC20	0,740	0,026	0,018	0,679	0,609	0,032	0,314	0,131	0,009
21	PC21	0,935	0,026	0,022	0,923	0,926	0,059	-0,091	0,009	0,001
22	PC22	0,790	0,026	0,032	0,997	0,750	0,069	-0,233	0,041	0,005
23	PC23	0,501	0,026	0,061	1,072	0,457	0,080	-0,336	0,045	0,010
24	PC24	0,447	0,026	0,047	0,743	0,283	0,038	-0,567	0,165	0,029
25	PC25	0,644	0,026	0,018	0,350	0,160	0,008	-0,609	0,484	0,033
26	PC26	0,450	0,026	0,030	0,341	0,092	0,008	-0,672	0,358	0,040
27	PC27	0,262	0,026	0,022	0,177	0,035	0,002	-0,454	0,227	0,018
28	PC28	0,655	0,026	0,040	1,031	0,633	0,074	-0,192	0,022	0,003
29	PC29	0,679	0,026	0,029	0,770	0,497	0,041	0,466	0,182	0,019
30	PC30	0,696	0,026	0,040	0,947	0,539	0,062	0,512	0,157	0,023
31	PC31	0,629	0,026	0,012	-0,266	0,144	0,005	-0,488	0,485	0,021
32	PC32	0,235	0,026	0,011	0,228	0,109	0,004	0,245	0,126	0,005
33	PC33	0,530	0,026	0,015	-0,571	0,528	0,023	0,035	0,002	0,000
34	PC34	0,622	0,026	0,055	-0,821	0,297	0,047	-0,858	0,324	0,066
35	PC35	0,510	0,026	0,032	-0,146	0,016	0,001	-0,814	0,494	0,059
36	PC36	0,659	0,026	0,002	-0,225	0,658	0,004	0,008	0,001	0,000
37	PC37	0,800	0,026	0,020	-0,419	0,215	0,012	0,691	0,585	0,043
38	PC38	0,224	0,026	0,008	-0,246	0,191	0,004	-0,102	0,033	0,001
39	PC39	0,200	0,026	0,034	-0,329	0,077	0,008	-0,418	0,123	0,016

Contribuições de Coluna

ID	Nome	Componente 1						Componente 2		
		Qual	Massa	Inerte	Coord	Corr	Contr	Coord	Corr	Contr
1	NR	0,379	0,141	0,128	-0,395	0,162	0,059	-0,457	0,217	0,102
2	MKT_PRO	0,655	0,163	0,145	0,596	0,376	0,157	0,514	0,280	0,151
3	LOG_PRO	0,346	0,071	0,095	0,239	0,040	0,011	-0,658	0,305	0,108
4	MKT_LOG	0,639	0,114	0,115	-0,767	0,548	0,181	-0,311	0,090	0,038
5	TRIADE	0,106	0,124	0,038	0,176	0,094	0,010	0,061	0,011	0,002
6	MKT	0,868	0,161	0,200	-0,597	0,269	0,155	0,890	0,598	0,444
7	LOG	0,562	0,059	0,105	-0,716	0,271	0,082	-0,742	0,291	0,114
8	PRO	0,757	0,166	0,173	0,876	0,693	0,344	-0,267	0,064	0,041

ANEXO A – FATORES DA INTEGRAÇÃO INTERFUNCIONAL

Fator de integração	Definições
Planejamento em conjunto	Elaboração de planos em conjunto, antecipação e resolução de problemas operacionais, definição conjunta de objetivos. Projetos de trabalho elaborados em conjunto. Consenso entre as estratégias de cada função.
Ampla conhecimento de uma função à respeito da outra	Entendimento mútuo de responsabilidades individuais e da organização como um todo. Noção de interdependência. Conhecimento mútuo entre as funções. Conhecimento mútuo sobre características da relação com clientes. Percepção dos benefícios da integração.
Longevidade dos relacionamentos	Pessoas se conhecem há muito tempo e isso ajuda a compreender as atitudes e valores de cada um. Há visão de longo prazo acima de curto prazo nas suas decisões.
Reuniões interfuncionais	Reuniões periódicas entre as equipes/funções. Comitês de decisões de marketing compostos por executivos de marketing e de outras funções.
Compartilhamento de informações	Compartilhamento de informações funcionais, sistemas de informações, relatórios. Disponibilidade de informações de um departamento para o outro em tempo real. Facilidade de acesso interfuncional (pessoal e operacional). Compartilhamento de recursos e idéias para adaptações e melhoria de processos. Disposição para compartilhar.
Sistema de avaliação e recompensas mútuas	Critérios de avaliação e recompensa de funções congruentes, para que uma função não prejudique a organização como um todo, em prol da busca de seu próprio desempenho. Recompensas e responsabilidades mútuas. Usar indicadores que possam evidenciar as contribuições que uma função traz à outra. Recompensar ações que promovam integração e benefício mútuo. Pagamento de bônus dos gerentes funcionais em proporção dos resultados financeiros da organização como um todo. Assim, esse gerente vai passar a se preocupar mais com esse indicador e procurar entender os impactos de suas ações sobre ele.
Apoio da Alta administração	Clareza da expectativa com a integração, encorajamento para o processo integrativo. Definição de estruturas adequadas ao mútuo apoio entre funções e delegação de autoridade em prol do trabalho coordenado. Alta gerência provê clima de motivação e aprendizado em direção a uma visão conjunta, fazendo a integração funcionar.
Consideração aos grupos informais de trabalho	A existência de sentimento de unidade entre os departamentos encoraja o trabalho conjunto. Reconhecimento dos fatores de integração informais. Gerentes devem evitar ações coercitivas, identificar e aceitar comportamentos coletivos dos grupos de trabalho que gerem benefícios para a organização e para os colaboradores.

Cont..

Fator de integração	Definições
Nível de confiança	Visão comum sobre os objetivos da organização, longevidade da relação, confiança mútua, compromisso mútuo, solução de problemas conjunta. Ausência de rivalidade entre funções.
Dependência hierárquica entre as funções	A integração é influenciada pela relação de poder e dependência entre as funções envolvidas. A estrutura organizacional que submete uma função outra, induz cooperação formalmente. Regras e procedimentos formais que facilitam o processo de integração.
Educação e treinamento interfuncional	Deve ser promovido um processo educativo que dissemine os princípios de uma função para outras funções. Deve incrementar um conjunto de competências interpessoais. Preparo de pessoas para trabalhar com conjunto, diferentes linguagens e pontos de vista adotados dentro da organização. Redução de diferenças de linguagem e cultura.
Comunicação adequada	O volume e a qualidade da comunicação formal e informal são adequados. A gerência facilita a comunicação entre equipes funcionais por meio de equipamentos, infra-estrutura, email, telefone, rede interna (intranet) e documentos. Além disso, existe comunicação interpessoal freqüente independentemente da exigência formal.
Equipes interfuncionais (<i>crossfunctional teams</i>)	Departamento que promove a integração ou diversas forças-tarefa interfuncionais (com membros de cada função integrada). Devem agendar decisões interfuncionais, formalizar e controlar processos de solução de conflitos. Deixar claro que os comportamentos oportunistas e individualistas envolvendo as funções serão penalizados e o comportamento colaborativo será recompensado.
Consideração aos grupos informais de trabalho	A existência de sentimento de unidade entre os departamentos encoraja o trabalho conjunto. Reconhecimento dos fatores de integração informais. Gerentes devem evitar ações coercitivas, identificar e aceitar comportamentos coletivos dos grupos de trabalho que gerem benefícios para a organização e para os colaboradores.
Nível de confiança	Visão comum sobre os objetivos da organização, longevidade da relação, confiança mútua, compromisso mútuo, solução de problemas conjunta. Ausência de rivalidade entre funções.
Dependência hierárquica entre as funções	A integração é influenciada pela relação de poder e dependência entre as funções envolvidas. A estrutura organizacional que submete uma função à outra, induz cooperação formalmente. Regras e procedimentos formais que facilitam o processo de integração.
Educação e treinamento interfuncional	Deve ser promovido um processo educativo que dissemine os princípios de uma função para outras funções. Deve incrementar um conjunto de competências interpessoais. Preparo de pessoas para trabalhar com conjunto, diferentes linguagens e pontos de vista adotados dentro da organização. Redução de diferenças de linguagem e cultura.

Cont..

Fator de integração	Definições
Comunicação adequada	O volume e a qualidade da comunicação formal e informal são adequados. A gerência facilita a comunicação entre equipes funcionais por meio de equipamentos, infra-estrutura, email, telefone, rede interna (intranet) e documentos. Além disso, existe comunicação interpessoal freqüente independentemente da exigência formal.
Equipes interfuncionais (<i>crossfunctionalteams</i>)	Departamento que promove a integração ou diversas forças-tarefa interfuncionais (com membros de cada função integrada). Devem agendar decisões interfuncionais, formalizar e controlar processos de solução de conflitos. Deixar claro que os comportamentos oportunistas e individualistas envolvendo as funções serão penalizados e o comportamento colaborativo será recompensado.
Disposição e trabalho conjunto para resolver conflitos	Capacidade de trabalhar em conjunto para resolver conflitos de interesse individual e/ou conjunto. Negociação entre as funções para solução de problemas. Disposição dos gerentes em adotar comportamentos integrativos. Fácil acesso às pessoas da organização para resolver assuntos operacionais ou problemas.
Proximidade física dos locais de trabalho	Unificar fisicamente os departamentos de marketing e logística. Adaptação da estrutura física comum e da movimentação de pessoas. Layout estimula a comunicação informal.
Troca de funções	<i>(job-rotation/job-switching)</i> Mudar membros da equipe para a outra função integrada, em caráter temporário ou permanente.
Espírito de grupo	Existência de um clima de cooperação no ambiente organizacional. Espírito de grupo. Atmosfera de cooperação. Cultura com visão mais ampla e menos funcional.
Objetivos não conflitantes entre as funções	Estabelecimento de objetivos funcionais comuns ou não conflitantes entre as funções. Comunhão de visão de futuro e do intuito geral da organização para que não prevaleçam comportamentos que valorizem apenas o alcance de resultados particulares a cada função.
Congruência entre objetivos funcionais com estratégia organizacional	Construir alinhamento entre a estratégia corporativa e as decisões funcionais pode ajudar gerentes de diferentes funções a entenderem facilmente as mudanças e tomar medidas apropriadas para lidar com elas. Reduzem a possibilidade de haver conflitos entre objetivos funcionais porque as funções tendem a focar metas conjuntas.
Reconhecimento de interdependência funcional	As pessoas que trabalham nas funções integradas reconhecem o quanto uma função depende da outra para concluir suas atividades e, por isso, respeitam condições e limites alheios à sua função. Reconhecimento de interfaces e das formas de trabalhar de modo sinérgico. A existência deste fator proporciona que as pessoas percebam vantagens em trabalhar em conjunto, de uma forma coordenada.
Tecnologia de Informação	A Tecnologia e Informação (TI) facilita o compartilhamento de informação entre os diversos departamentos, assim como proporciona aproximação entre as pessoas, ou seja, elimina as barreiras à integração através de adoção de mecanismos de interação virtual, bem como a aplicação de métodos, tais como roteiros tecnológicos

Fonte: Pimenta (2011) e Ferreira (2015).