

ANÁLISE DO PROCESSO DE INOVAÇÃO EM CERVEJARIAS ARTESANAIS DO RIO GRANDE DO SUL

ANALYSIS OF THE INNOVATION PROCESS IN CRAFT BEER INDUSTRY IN RIO GRANDE DO SUL

ANÁLISIS DEL PROCESO DE INNOVACIÓN EN CERVECERÍAS ARTESANALES DE RIO GRANDE DO SUL

Leonardo Jacques

Universidade Feevale

Mestre em Indústria Criativa pela Universidade Feevale

Pesquisador voluntário

E-mail: ljacques@terra.com.br

Moema Pereira Nunes

Universidade Feevale

Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Professora

E-mail: moema@feevale.br

Dusan Schreiber

Universidade Feevale

Doutor em Administração pela UFRGS

Professor Telefone: +55 51 3586.8800 | ramal 8954

E-mail: dusan@feevale.br

Vanessa Theis

Universidade Feevale

Doutora em Qualidade Ambiental pela Universidade Feevale

Pós-doutoranda

E-mail: vanessat@feevale.br

Artigo recebido em 09/12/2020. Revisado por pares em 24/06/2021. Recomendado para publicação em 10/02/2023, por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 10/03/2023 Avaliado pelo Sistema *double blind review*. ©Copyright 2022 UNISUL-PPGA/Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Revisão gramatical, ortográfica e ABNT de responsabilidade dos autores.

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo analisar o processo de inovação em cervejarias pertencentes à rota das cervejarias artesanais no estado do Rio Grande do Sul. Realizou-se uma pesquisa qualitativa, sendo os dados coletados por meio de entrevistas narrativas com profissionais de sete empresas produtoras de cerveja artesanal. A pesquisa foi complementada com o levantamento documental e observação não participante. Como principais resultados, destaca-se que prevalecem as ações de inovação relacionadas à adaptação de maquinários, introdução de produtos à cerveja, novas formas de se fazer cerveja e o estabelecimento de parcerias.

Palavras-chave

inovação; gestão da inovação; cerveja artesanal.

Abstract

This paper aims at analyzing the innovation process in breweries belonging to the craft brewery route in the state of Rio Grande do Sul. A qualitative research was carried out, with data collected through narrative interviews with professionals from seven craft beer producing companies. The research was complemented with the aid of a documentary survey and non-participant observation. Regarding the main results, the prevalence of the innovation actions related to the adaptation of machinery, introduction of products to beer, new ways of making beer and the establishment of partnerships are noteworthy.

Keywords

innovation; innovation management; craft beer.

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo analizar el proceso de innovación en cervecerías pertenecientes a la ruta de las cervecerías artesanales en el estado de Rio Grande do Sul. Se realizó una investigación cualitativa, los datos fueron recolectados a través de entrevistas narrativas con profesionales de siete empresas productoras de cerveza. La investigación fue complementada con encuesta documental y observación no participante. Como principales resultados, se destaca que prevalecen las acciones de innovación relacionadas con la adaptación de maquinaria, introducción de productos a la cerveza, nuevas formas de elaboración de cerveza y el establecimiento de alianzas.

Palabras clave

innovación; gestión de la innovación; cerveza artesanal.

1 INTRODUÇÃO

A produção e o consumo de cerveja artesanal têm se popularizado no Brasil nos últimos anos (PELLIN; MANTOVANELI JR., 2016). A capacidade de inovação pelas cervejarias artesanais foi identificada há quase uma década por Ferreira *et al.* (2011) como um dos determinantes para o crescimento do setor, com destaque para as inovações incrementais em produto, atendimento às exigências do mercado e capacidade de comunicação por meio de redes sociais. Um exemplo de inovação nesse segmento é mencionado por Pinto *et al.* (2015), no estudo em que analisam o potencial de uso de acerola e abacaxi como ingredientes em cerveja artesanal.

Ao se observar dados do estado do Rio Grande do Sul, apresentados no Anuário da Cerveja de 2019, percebe-se um crescimento de estabelecimentos na faixa de 28,9% entre os anos de 2017, 2018 e 2019, respectivamente 142, 186 e 236 unidades em cada ano (MAPA, 2019). O estado lidera no índice *per capita*, com uma cervejaria para cada 48 mil habitantes, enquanto a média nacional é de 173 mil pessoas por cervejaria. O anuário revela ainda que as maiores relações estão em cidades com menos de 100 mil habitantes, evidenciando a importância que a cultura cervejeira tem nos municípios pequenos, destacando que o Rio Grande do Sul possui seis dos dez municípios com maior densidade cervejeira no Brasil.

Outro ponto que estimula esse mercado no estado do Rio Grande do Sul, é o fator turístico. Em 2018, o governo do Estado, por meio da Lei nº 15.098, criou a Rota das Cervejarias Artesanais, com a intenção de fortalecer o turismo, gerar emprego e renda, e valorizar a produção gaúcha no segmento (RIO GRANDE DO SUL, 2018). A composição da rota é de 22 cidades, sendo que destas, mais de 50% pertencem à região do Vale dos Sinos. A referida região, possui cultura germânica e é onde se iniciaram as primeiras produções de cerveja no Rio Grande do Sul, em 1824. A partir de 2014, 19 novas cervejarias foram criadas na região, sendo que sete se localizam na cidade de Novo Hamburgo (MAPA, 2019).

O aumento da competitividade neste mercado na região pode levar à necessidade de gerar e implementar novas práticas de gestão, fazer algo novo com o uso de diferentes estruturas e ferramentas gerenciais, de modo a adaptarem-se às novas realidades de mercado, ou anteciparem-se às mudanças do ambiente externo (TIDD; BESSANT, 2018).

As mudanças no cenário econômico vêm transformando o modo de atuação das empresas e com isto, a inovação têm sido um forte aliado à estratégia para se manterem no mercado (BITITCI *et al.*, 2006; MORRIS; KURATKO; COVIN., 2011).

No que tange às inovações em produtos, Pinto *et al.* (2015) destacam que, apesar de existirem cerca de 20 mil formulações de cervejas no mundo, há um grande espaço para inovação, por exemplo, por meio da utilização de frutas tropicais e da introdução de características locais no produto, o que também poderá ser explorado em inovações de posicionamento da empresa. A capacidade de identificar e promover estas inovações pode ser um esforço individual da organização ou resultado de parcerias. Jacques *et al.* (2019) identificaram que as cervejarias artesanais valorizam o conhecimento advindo de suas redes e relacionamento, aproveitando o conhecimento externo à empresa para a promoção de inovações.

Considerando o crescimento do número de cervejarias na região, com o incremento anual no número de novas marcas e estabelecimentos produtores, gerando empregos e fortalecendo a economia, conforme dados apresentados previamente, emerge a questão de pesquisa investigada neste artigo, a saber: Como ocorre o processo de inovação nas cervejarias localizadas na rota das cervejarias artesanais, no estado do Rio Grande do Sul?

Para responder à questão de pesquisa, foi analisado o processo de inovação em cervejarias pertencentes à rota das cervejarias artesanais no estado do Rio Grande do Sul. Em termos metodológicos, trata-se de uma pesquisa documental, descritiva com abordagem qualitativa. O estudo tem como estratégia de pesquisa o estudo de casos múltiplos, sendo os dados obtidos por meio de entrevistas narrativas com sete gestores de diferentes cervejarias, além de observação não participante. Assim, por apresentar dados empíricos, coletados diretamente com os sujeitos que atuam no ambiente corporativo, a contribuição central do estudo diz respeito ao entendimento das características inerentes ao processo de inovação nas empresas analisadas, que contribui com o debate teórico e gerencial sobre o referido tema.

De forma a sustentar a pesquisa empírica, a seguir é apresentada uma revisão teórica sobre inovação e inovação na indústria cervejeira artesanal.

2 INOVAÇÃO

Os conceitos sobre os ciclos econômicos, expressados pelo economista Joseph Schumpeter (1982) são relevantes na atual ciência econômica. De acordo com o autor, o que provoca a alteração no estado de equilíbrio econômico, avançando para um processo de expansão no longo prazo, é o surgimento de alguma inovação. Para o autor, a abertura de novos mercados, a criação de novos bens e serviços, a descoberta de um novo método de produção ou comercialização, o uso de novas tecnologias ou a alteração da estrutura do mercado vigente, são indicadores de inovação. Vale destacar que Schumpeter (1982) sugeria que as organizações devem priorizar as necessidades dos clientes, uma vez que são o fim de toda a cadeia produtiva. Entretanto, geralmente, são as organizações que iniciam o processo de mudança com o lançamento de novos produtos ou implementação de melhorias aos já existentes.

Christensen (2001) constatou que o surgimento de mercados, com necessidades e expectativas totalmente diferentes, fez com que muitas empresas falhassem ao fazer a transição tecnológica, pois estavam habituadas à inobservância desta prática essencial de sucesso. Entretanto, West e Bogers (2017) elencam que para inovar é importante identificar oportunidades e sinais de mudança, para tomar as decisões corretas em relação ao futuro das organizações. Ademais, Xavier *et al.* (2017) corroboram que no ritmo intenso de mudanças tecnológicas, as organizações necessitam ser capazes de se adaptarem à nova realidade dos consumidores e anteciparem-se às mudanças do ambiente externo.

Em termos conceituais, Tidd e Bessant (2015) elucidam que a inovação é orientada pela habilidade de fazer relações, visualizar oportunidades e de tirar vantagem das mesmas. A capacidade de distinguir oportunidades e criar formas de explorá-las é indispensável ao processo de inovação e envolve possibilidades inteiramente novas, como a exploração de avanços tecnológicos totalmente radicais. Todavia, a inovação não só requer a abertura de novos mercados, ela exige a implementação de novas formas de servir àqueles já estabelecidos e maduros.

Segundo o Manual de Oslo, as atividades de inovação dependem da relação direta que possuem com suas fontes de informação, conhecimento, tecnologias, práticas e recursos humanos e financeiros (OCDE, 2005). De acordo com Tidd e Bessant (2018), as empresas devem criar um ambiente favorável à inovação, atuando na busca de novas oportunidades, orientando os funcionários e criando uma cultura de inovação. Nesse sentido, Zawislak *et al.* (2008) definem a inovação como a aplicação de conhecimento para gerar mudanças

organizacionais e técnicas, que são capazes de ofertar vantagens para as empresas que as utilizam. Logo, inovação é a aplicação de conhecimento novo para a empresa, e não necessariamente novo para as demais empresas, dessa forma, pequenas e incrementais mudanças são mais habituais do que mudanças radicais.

Pfitzner, Salles-Filho e Brittes (2016) esclarecem que a inovação deve estar vinculada à estratégia corporativa adotada pela empresa. Igualmente, Tidd e Bessant (2015) afirmam que as organizações precisam ter definida, claramente, a sua estratégia comercial, bem como a forma de como a inovação pode contribuir para viabilizá-la. Desse modo, o problema não é a escassez de maneiras de obter vantagem competitiva pela inovação, mas saber quais delas escolher, visto que, tradicionalmente, as inovações são divididas em quatro tipos: produtos, processo, marketing, organizacionais e gerenciais.

O Manual de Oslo conceitua que: i) A inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou com melhoria significativa nas suas características ou usos; ii) A inovação de processo diz respeito à implementação ou à melhoria de algum método já utilizado; iii) A inovação de marketing é a implantação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no seu posicionamento, em sua promoção ou na definição de preços; e iv) A inovação organizacional é um novo método organizacional nas práticas de negócio, na organização interna ou nas relações externas (OCDE, 2005).

Quando uma organização consegue direcionar seus esforços para proporcionar produtos, processo ou serviços diferenciados, e obtém sucesso com a comercialização dos mesmos, pode-se dizer que está criando valor e vantagem competitiva por meio da inovação (DÁVILA; DURST; VARVAKIS, 2018). Assim, as organizações que têm sucesso consistente por meio da inovação superam seus concorrentes em termos de crescimento, desempenho financeiro e geração de emprego (FRISHAMMAR *et al.*, 2019; TIDD; THURIAUX-ALEMÁN, 2016).

Vilha (2010) corrobora que é preciso estimular e gerir os processos inovativos, a partir de discussão sobre as possibilidades de mudanças técnicas, intensificando a troca de informações tecnológicas e as relações de parceria com os diversos atores que interagem com as empresas. Cumpre destacar que para inovar é preciso acessar diversos recursos como capital, parceiros, fornecedores e clientes para criar redes de cooperação.

Nessa perspectiva, verifica-se a relevância das redes de cooperação, as quais são essenciais para que as empresas compartilhem entre si os recursos que detêm para gerarem inovações. Para Zahra e Nambisan (2012), por meio das redes de colaboração, as organizações podem acessar recursos sociais, técnicos e comerciais, que fora de uma rede levaria anos para conquistar.

3 INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA CERVEJEIRA ARTESANAL

De acordo com Gómez-Corona *et al.* (2016), os apreciadores de cerveja artesanal a consomem pelo que ela significa e, como consequência, criam uma identidade, percebida como mais autêntica e única, em comparação com o consumo convencional de cerveja industrial. Santos, R. (2013) reitera que o fenômeno do crescimento no número de microcervejarias ocorreu devido ao aumento do poder de compra da população brasileira nos últimos anos, que passou a consumir produtos diferenciados.

Destaca-se que a produção de cervejas artesanais se caracteriza por produzir menor volume da bebida, mas com elevado valor agregado. Assim, o segmento de cervejas artesanais busca atrair consumidores que apreciam cervejas de alta qualidade e que se atentam e valorizam a origem e região de fabricação do produto. O propósito das empresas do setor é encantar os consumidores que estão dispostos a pagar por um produto diferenciado em aromas, sabores, cores e teor alcoólico (KALNIN; CASAROTTOFILHO; CASTRO, 2002).

Nesse sentido, é válido ressaltar que as cervejarias artesanais apresentam diversas inovações frente às empresas líderes no mercado cervejeiro. Destaca-se:

- a) a introdução de um novo produto, que utiliza novas fontes de matéria-prima e que acarreta o aumento da qualidade do mesmo e que caracteriza uma inovação de produto;
- b) abertura de novos mercados, pois atende públicos com perfil sensorial mais exigente, representando uma inovação de marketing;
- c) criação e fortalecimento de uma identidade junto ao público, visto que fazem o resgate da história e o prazer de se fazer e beber boas cervejas e que caracterizam as inovações de marketing e;
- d) organizacional, esta última, também pertinente ao fato de mudarem a forma como se relacionam com seus clientes.

Tschope (2001) destaca que uma inovação de produto importante relacionada à cerveja é a introdução do lúpulo na composição do produto no século IX, levando a um melhor controle da produção e conservação da bebida. De produção caseira para consumo da família, a bebida passa a ter status de negócio com características de uma "indústria rudimentar" na estrutura social da época, que se iniciava com a aglomeração das pessoas em vilas e pequenas cidades, o que se caracteriza como uma inovação organizacional.

Sobre inovações no processo, pode-se afirmar que, desde o surgimento da bebida até os dias atuais, houve muitas alterações nos processos de fabricação. De acordo com Mega, Neves e Andrade (2011), a história da cerveja, inicia-se cerca de 30 mil anos atrás, por meio de um processo de fermentação não intencional, quando os sumérios teriam percebido que a massa do pão, quando molhada, transformava-se em outro produto, uma espécie de pão líquido ou uma forma primária de cerveja. Algumas iniciativas para produção em maior escala aconteceram no século VI, quando a cerveja produzida recebeu o nome de Abadias, pois o processo acontecia em mosteiros, pelos abades. De acordo com Ferreira *et al.* (2011), nesses locais havia conhecimento, desenvolvimento de técnicas e capacidade de registros das receitas. Os abades foram os primeiros pesquisadores e aprimoraram o método introduzindo inovação de conservação a frio da bebida.

No Brasil, a primeira indústria cervejeira foi fundada por Friederich Christoffel, em Porto Alegre. Em 1878, chegou a produzir até um milhão de garrafas e, apesar do volume, a bebida ainda tinha problemas técnicos sérios (fermentação), bem como dificuldades para a importação de matéria-prima. Segundo Santos, S. (2003), uma alternativa para ajudar no controle da temperatura e conseqüentemente o processo de fermentação é a utilização do gelo natural e, em 1880, chegaram as primeiras máquinas frigoríficas ao Brasil. Com a chegada das máquinas e o controle da fermentação e temperatura, a cerveja ficou mais uniforme, com o início do estabelecimento de padrões de qualidade.

Outra inovação no processo produtivo foi a utilização do coque para a secagem do malte, que permitia que os grãos não fossem torrados e não tivessem cheiro de fumaça, produzindo, assim, uma cerveja mais clara. A cerveja *Pilsen* surgiu devido a inovações na produção implantadas pelo mestre cervejeiro Josef Groll, que dominava os novos conhecimentos de secagem e conseguiu fazer uma cerveja clara, que combinada com a vocação de produtores dos cristais da Boêmia, "caiu no gosto" dos apreciadores da cor, brilho e do colarinho da nova cerveja (MORADO, 2009).

O investimento em diferenciação do produto tornou-se fundamental para realizar bons negócios (SEBRAE, 2015), e ações nesse sentido são percebidas no âmbito da cerveja artesanal. Um exemplo se refere à produção da cevada, principal fonte de amido da bebida. Conforme Minella (*apud* VASCONCELOS, 2017), mais de 90% dos grãos plantados no Brasil são nacionais, e programas de melhoramento genético liderados pela Embrapa lançaram no mercado 30 novos cultivares de cevada cervejeira adaptados às condições de clima e solo, o que aumentou a produtividade, em hectares, de 1 tonelada da década de 1970 para 3,5 toneladas dos dias atuais. Outra forma de inovação em relação ao produto é a utilização de matérias-primas alternativas na formulação. Como exemplo, tem-se a cerveja da marca Insana, que criou a primeira cerveja mundial produzida à base de pinhão, um fruto típico da região (CERVEJARIA INSANA, 2020).

Quanto à inovação em marketing, para Lopes e Silva (2011), a busca por inovações tem relação direta com novas proposições integrativas do comportamento do consumidor moderno, além de aspectos relacionados ao envolvimento com os produtos adquiridos, o uso da web como meio de relacionamento e a troca de experiências de consumo. Com isso, a comunicação eficiente entre empresa e consumidor ganha cada vez mais destaque. A inovação presente na comunicação visual das cervejas (embalagens e rótulos) pode influenciar na estratégia de vendas dos produtos, na medida em que representam o primeiro contato entre o consumidor e o produto, e por meio destes os consumidores iniciam a experiência de consumo.

O rótulo deve ser atrativo e informativo, pois 86% dos consumidores buscam informações sobre a cerveja no rótulo, de acordo com o relatório de inteligência do SEBRAE (2015). Os acabamentos em filme metalizado chamam mais atenção e causam impressão de “maior valor”, ao passo que rótulos transparentes são capazes de prender o olhar das pessoas por mais tempo quando comparados aos outros. Importante ressaltar que os rótulos sejam além de inovadores, um condutor da imagem dos fabricantes. De acordo com Silveira Neto (2001), os rótulos adicionam um valor que ajuda empresas a diferenciar seus produtos e a aumentar valor de marca entre os consumidores finais, mas também demandam alinhamento com a estratégia empresarial para que se tenha êxito em prol da empresa, ao passar a imagem daquilo que se objetiva transmitir.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa possui abordagem qualitativa, com técnicas da pesquisa documental, descritiva e como estratégia de pesquisa o estudo de casos múltiplos. O objeto desta pesquisa foram as empresas da Rota das Cervejas Artesanais do Rio Grande do Sul. Ressalta-se que a Lei nº 15.098, de 4 de janeiro de 2018, no artigo 82, inciso IV, da Constituição do Estado do Rio Grande, institui que a Região das Cervejarias Artesanais é composta pelos municípios da Rota Romântica e pelos seguintes municípios: Alto Feliz, Campo Bom, Feliz, Igrejinha, São Vendelino, Sapiranga, Três Coroas e Vale Real (RIO GRANDE DO SUL, 2018). De acordo com o portal Cevasgaúchas (2020), um projeto multiplataforma sobre as cervejas produzidas no Rio Grande do Sul, a Rota das Cervejas contempla 107 empresas.

Dentro desse universo, foram selecionadas sete empresas de forma não probabilística, intencional e por conveniência, adotando critérios de acessibilidade e disponibilidade dos entrevistados. Em relação aos volumes de produção, todas as unidades investigadas estiveram dentro da faixa de 20.000 litros/mês, capacidade média de produção indicada para cervejarias artesanais (SEBRAE, 2019). No Quadro 1, verificam-se as informações relativas ao tempo de atuação no mercado, localização geográfica, volume de produção mensal e a função exercida pelos entrevistados nas empresas investigadas.

Quadro 1 - Unidades de Análise

Cervejaria	Tempo Empresa	Localização	Volume de Produção	Função Entrevistado
1	8 anos	Novo Hamburgo	6.000litros/mês	Mestre Cervejeiro
2	2 anos	Novo Hamburgo	12.000 litros/mês	Mestre Cervejeiro
3	2 anos	Campo Bom	8.000 litros/mês	Mestre Cervejeiro
4	3 anos	Novo Hamburgo	6.000 litros/mês	Tecnólogo
5	3 anos	Novo Hamburgo	5.000 litros/mês	<i>Sommelier</i>
6	8 anos	Nova Petrópolis	20.000 litros/mês	Mestre Cervejeiro
7	7 anos	Novo Hamburgo	8.000 litros/mês	Proprietário

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de setembro e outubro de 2019, sendo gravadas e depois transcritas. Cumpre destacar que se optou por realizar entrevistas narrativas, visto que, segundo Moura e Nacarato (2017), as entrevistas narrativas representam um dispositivo de produção e análise de dados para pesquisas que, pela sua peculiaridade na geração de textos narrativos, tem aproximação com abordagens

autobiográficas, e busca romper a rigidez imposta pelas entrevistas estruturadas e/ou semiestruturadas. As perguntas norteadoras, foram as seguintes:

- a) como a sua empresa inova?
- b) quais são os tipos de inovação presentes na empresa?
- c) como a empresa estimula as pessoas a inovarem?
- d) quem são as pessoas, responsáveis pelo processo de inovação?
- e) como as pessoas são capacitadas para inovar?
- f) de que forma a "inovação" é tratada dentro da organização? Como algo necessário para o negócio ou como ponto isolado de um produto ou processo?
- g) como descobrem as necessidades e expectativas dos consumidores?
- h) a empresa participa de alguma rede de cooperação?

Além disso, foram realizadas visitas às cervejarias escolhidas como unidade de análise para verificação *in loco*, com intuito de melhor entender o mencionado durante as entrevistas. Ressalta-se que a pesquisa documental complementou os dados coletados nas entrevistas e na observação direta. Foram consultados os relatórios de produção dos últimos dois anos, e houve empresas que se propuseram a mostrar parte de seu planejamento organizacional, apresentando os planos elaborados para estabelecimento de parcerias, como são realizadas as capacitações dos funcionários, e até mesmo dados sobre faturamento e custos industriais.

O teor dos dados foi submetido à análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2016), se refere a um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Este método consiste em procedimentos para levantar inferências válidas a partir do texto, buscando classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo. Assim, com o objetivo de evidenciar os resultados que emergiram do processo de coleta de dados empíricos, facultando na sua análise, à luz de vertentes teóricas revisadas, foram concebidas, *ex-ante*, três categorias de análise, conforme pode ser verificado no Quadro 2.

Quadro 2 - Categorias de análise

Categorias de análise	Conceito de inovação	Tipos de inovação	Ambiente para inovação
Autores	Schumpeter (1982); Christensen (2001); Zawislak <i>et al.</i> (2008); Tidd e Bessant (2018).	OCDE (2005); Tidd e Bessant (2015); Dávila, Durst e Varvakis, (2018).	Vilha (2010); Zahra e Nambisan (2012); Tidd e Thuriaux-Alemán, 2016; West e Bogers, (2017); Xavier <i>et al.</i> (2017); Tidd e Bessant (2018); Frishammar <i>et al.</i> , 2019.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Uma vez expostas as técnicas de análise de dados, a seguir, são apresentados os resultados da pesquisa, utilizando os procedimentos metodológicos descritos nesta seção.

5 AS INOVAÇÕES NAS CERVEJARIAS ARTESANAIS INVESTIGADAS

Nesta seção desenvolve-se uma reflexão com base na relação entre as evidências empíricas que emergiram a partir dos dados coletados na pesquisa de campo e a base conceitual das teorias estudadas.

Por meio da revisão teórica, constatou-se que a inovação é um dos fatores determinantes da competitividade, e os esforços voltados para a atuação em pesquisa e desenvolvimento como estratégia podem garantir a vantagem competitiva de uma empresa. Por isso, este fenômeno que contempla iniciativas individuais e/ou coletivas de criação de valor e de mudanças organizacionais é considerado elemento potencial e um diferencial para a construção do desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1982; TIDD; BESSANT, 2015; DÁVILA; DURST; VARVAKIS, 2018). Na sequência, observações do entrevistado 6 consolidam estas constatações:

“A inovação é muito relevante para os resultados ... o número de cervejarias está aumentando, então é preciso fazer algo diferente ... só não dá pra esquecer que tem que ser diferente, mas aceito por quem compra.”

De acordo com os entrevistados, a inovação revela-se como um diferencial para os resultados do setor, sendo um importante atributo para determinar novos produtos, processos, *marketing* ou nas relações externas. Tais considerações vão ao encontro dos conceitos da OCDE (2005), que define a inovação como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Identifica-se esse entendimento nas palavras do entrevistado 2:

“Vejo a inovação como diferencial, algo necessário para o todo. A tradição é fundamental e é a base, porém, é a novidade que impulsiona o crescimento, aumentando o leque de possibilidades e inovações que o mercado pede. O consumidor é ávido por novidades, estamos sempre atentos a isso, em nossos processos, produtos, nosso marketing. E, claro, produtos inovadores tendem a nos ajudar com mais receitas de vendas.”

Os comentários acima ratificaram as definições de Frishammar *et al.* (2019) e Tidd e Thuriaux-Alemán (2016), os quais entendem que as organizações que têm sucesso consistente por meio da inovação superam seus concorrentes em termos de crescimento e desempenho financeiro. Nesse sentido, ratifica-se a inovação como elemento essencial para as organizações alavancarem o crescimento e contribuir com o aumento das receitas.

Outro ponto de destaque, no relato dos entrevistados, é que “o consumidor é ávido por novidades”, ratificando as bases conceituais de West e Bogers (2017), os quais sinalizam que para inovar é importante identificar oportunidades e sinais de mudança, e Xavier *et al.* (2017), que acreditam que as organizações necessitam antecipar-se às mudanças do ambiente externo. Importante destacar que Schumpeter (1982) já advertia que, geralmente, são as organizações que iniciam o processo de mudança com o lançamento de novos produtos ou implementação de melhorias aos já existentes.

Contudo, os entrevistados relataram que tanto observando inovações em produto, processo, organizacional e *marketing*, os princípios dos seus negócios serão sempre considerados e preservados, conforme pode ser constatado nos comentários dos entrevistados 5 e 7.

“Inovações vêm das feiras, festivais, pesquisa na Internet, nos papos com cervejeiros ... a gente sabe que serve como diferencial, que chama a atenção, mas é importante estar ligado no público... a gente tem isso muito forte... procurar fazer o que o consumidor está procurando; tentamos mostrar alguma coisa nova pra eles, mas não adianta eu fazer a cerveja mais estranha do mundo se ninguém vai comprar. Então a gente pensa ‘o que eles querem tomar’, e então vamos fazer isso. Por isso que às vezes não adianta querer ficar inovando muito, em tudo ... claro que inovação ajuda, diferencia, atrai o consumidor, mas tem que entender que o mercado quer tomar cerveja boa, a um custo compatível, porque se não for compatível ele vai só provar uma mais cara e vai ‘saltar fora’... o mercado não toma cerveja trapiste no Brasil! Ele não vai tomar uma cerveja intensa, ele não vai tomar uma cerveja stout (estilo de cerveja) ou uma imperial stout (estilo de cerveja) de 11% de teor alcoólico, mesmo com algumas mudanças... não, ele vai provar, mas ele não vai consumir! Então nós focamos em cervejas com *drinkability*, esse é nosso princípio. [...] Para fazer uma cerveja boa, que seja diferenciada, precisamos ser cuidadosos e exigentes na seleção de matérias-primas.”

Com base nesses relatos, constata-se que em se tratando de inovação de produto, as cervejarias analisadas atuam mais no sentido de introduzir pequenas e incrementais mudanças do que em mudanças radicais, visto que se fizerem mudanças completamente radicais no produto, entendem que não serão bem aceitas. Desse modo, a busca pela diferenciação é o que distingue as cervejas artesanais das cervejas produzidas em massa,

mesmo que tenham processos de fabricação idênticos. Assim, pôde-se constatar que a busca pela diferenciação gera, conseqüentemente, a inovação incremental de produto e processo.

No que diz respeito à inovação de marketing, os entrevistados 2 e 5, destacam o estabelecimento da figura de mascotes criadas para divulgar a marca, as quais tornaram-se elementos que embasam a formação da identidade das empresas:

“Eu citaria o próprio logo do Alce, que acompanha a cervejaria desde sua fundação, estampando inclusive os rótulos de três das nossas cervejas PILSEN, BLOND ALE e AMERICAN AMBAR ALE, nossa mascote de pelúcia que acompanha todos os eventos (um bebê Alce usando uma camiseta da cervejaria) e uma mensagem subliminar que está em todos os rótulos e nos itens da loja, a qual caberá ao público procurar e fazer sua descoberta. Citaria também nossa hashtag #apreciecervejaslocais. Acho de fundamental importância, pois traz uma identidade para a cervejaria, bem como fortalece a ligação entre a equipe. Ainda se torna um elemento que colabora com a história de vida da empresa e com quem os consumidores possam se identificar. A mascote é legal, porque remete a toda nossa história. Quando a gente começou, a Kira (nome da pequena pitbull que é mascote) estava sempre por perto, então já colocamos ela como marca, e hoje todo mundo reconhece. Já faz parte da história.”

Com relação à inovação organizacional, observou-se que os produtores de cerveja buscam parcerias com outras empresas, no intuito de aumentar sua visibilidade por intermédio de ações colaborativas e que resultam em inovação de processos, produtos e marketing. Exemplos relevantes são projetos estratégicos, focados no aumento de capacidade e também na sustentabilidade, que propiciam maior visibilidade das marcas no mercado. Na narrativa do entrevistado 6, tem-se uma percepção desse tipo de projeto:

“Sobre a inovação (pausa)... temos uma série de projetos colaborativos, buscamos parcerias, com projetos sustentáveis, como o da DOBRA, que é uma empresa bem inovadora, que produz carteiras e tênis em papel; fechou parceria de um kit com a gente. Uma cerveja e uma carteira em uma embalagem que depois pode ser usada como ‘porta tampinhas’, assim não precisa jogar fora. Saiu inclusive material sobre isso na mídia, jornal... na Zero Hora e na Rádio Gaúcha. Estamos buscando outras para agregar mais valor... também aproveitamos água da chuva, placas solares, e outros... Usamos madeira de reflorestamento. Acreditamos muito na sustentabilidade, e que isso tem valor, e sabemos que isso hoje é uma inovação.”

A parceria mencionada pelo entrevistado 6 propiciou, de fato, repercussão positiva em mídia para a cervejaria, pois a ação foi divulgada em veículos de comunicação em nível estadual e nacional, contribuindo para a divulgação da marca. Tais achados, encontram respaldo teórico em Vilha (2010), visto que as relações de parceria com os diversos atores que interagem com as empresas estimulam os processos de inovação.

Nos comentários do entrevistado 3, a seguir, identifica-se mais um exemplo de parceria relacionada com inovação de processo, marketing e organizacional com o incremento

de tecnologia de um dos clientes. Com o maquinário sendo disponibilizado, ambos puderam obter benefício em questões relevantes como custo de produto, ganho de conhecimento e valorização da marca.

“[...] Esse tipo de coisa foi um ganho: parcerias! Nós formamos parcerias boas desde o momento que abrimos... eu costumo dizer, não se pode ter medo, tem que fazer! Agora pintou uma oportunidade, que um destes terceiros; irão fazer um investimento aqui dentro de uns R\$ 300.000,00; ele vai trazer atualização tecnológica em troca de preço mais baixo pra produção. Pra mim, vai ser uma inovação no meu processo, porque vou ter mais tecnologia; no marketing também porque vou trabalhar essa parceria mais a frente, com conexões... Nós vamos quase que pagar pra produzir cerveja pro cara, só que em um primeiro momento eu conversei com algumas pessoas, pedi alguns aconselhamentos, e aí eles disseram ‘tu vai ganhar dinheiro com isso?’ Olhando pra proposta dele, eu vou perder dinheiro, porque sei lá, meu custo de produção é R\$ 3,00, e eu vou vender pra ele esse serviço a R\$ 2,50, só que em compensação, ele vai usar 10% da minha capacidade, e eu vou usar a estrutura dele e aplicar nos meus outros 90%, e isso vai me dar um ganho muito maior do que aqueles R\$ 0,50. Alí eu vou perder, sei lá, R\$ 1.000,00 mensais, só que no resto eu vou ganhar R\$ 4 mil ou R\$ 5 mil. Então vale a pena. Olhando micro eu perco, porque é um péssimo negócio. Mas é bom porque é outra frente, e eu vejo que estou inovando fazendo isso! Pra ele, tá bom também, porque vai ter uma cerveja muito barata [...]”

Realizada a leitura dos depoimentos dos entrevistados 3 e 6, os quais valorizam o desenvolvimento de parcerias e colaboração, é oportuno recapitular conceitos que tratam essa relação. Conforme Vilha (2010), para inovar é preciso acessar diversos recursos como capital, parceiros, fornecedores e clientes para criar redes de cooperação. Nessa perspectiva, verifica-se a relevância das redes de cooperação, as quais são essenciais para que as empresas compartilhem entre si os recursos que detém para gerarem inovações.

Para Zahra e Nambisan (2012), por meio das redes de colaboração, as organizações podem acessar recursos sociais, técnicos e comerciais, que fora de uma rede levaria anos para conquistar. Ao envolver o consumidor no processo de inovação, a probabilidade de aceitação do novo produto torna-se maior, por crer que mediante sua interação na ideação ou outra fase do processo, o produto será desenvolvido sob o escopo de necessidade do cliente, conforme preconizado por Schumpeter (1982) e Christensen (2001).

A fim de elucidar ainda mais a importância das parcerias para inovação, manifestadas por intermédio da formação de grupos, entidades ou associações que oferecem conhecimento, ideias e patentes para a geração de novos produtos e processos, a seguir, apresenta-se mais um trecho da narrativa do entrevistado 3:

“Hoje posso dizer que é fácil fazer cerveja, mas quando comecei era difícil. Comecei a fazer ceva, e aí procurei outras pessoas para trocar ideias e conhecimento, trabalhar um pouco na parte sensorial também, pra experiências e tal; Conheci a CERVASINOS, que é um grupo de cervejeiros aqui do Vale dos Sinos, e aí comecei a ir, eles tinham reuniões mensais, onde os membros traziam cervejas para degustar e opinava-se sobre a cerveja; o pessoal passava a tarde falando sobre cerveja, sobre o que fez, o que não fez... isso é ótimo, porque tem coisas que tu faz e outras que tu não faz, e essa troca com o pessoal pode te trazer novidades, inovações, que tu não conhecia.

Eu faço parte de dois grupos de Whatsapp, um chamado Profissão Cervejeiro, que são cervejeiros, pessoas que fazem cerveja na prática, que tão lá mexendo panela, são cervejeiros, e tem um outro grupo de microcervejarias, que aí são donos de cervejarias, que muitas vezes são cervejeiros também; Por exemplo, eu sou cervejeiro e dono de cervejaria, tem muitos casos que o cara é dono de cervejaria mas não entende nada de cerveja. São dois grupos de Whatsapp, assim de relacionamento, toda hora alguém questiona alguma coisa de equipamento, de processos, sobre material, insumo, então ali se troca bastante conhecimento, bastante informação, dúvidas, toda hora ‘ah, como é que vocês fazem dosagem do produto tal’ ou ‘como é o processo de clarificação, isso, aquilo’ muito bom. E ali o pessoal abre o coração sabe... dá oportunidade de dividir inovações, e isso é ótimo. Por mais que eu pesquise, esse conhecimento que vem de fora é superimportante.”

No entanto, há também exemplos em que os cervejeiros, mesmo preferindo não participar dos grupos, não deixam de considerar a representatividade do relacionamento gerado por eles e entre eles, entendendo que este é um aspecto relevante para obtenção de novas ideias e, conseqüentemente, inovação. Verifica-se esta afirmação de acordo com os comentários do entrevistado 1:

“Eu não tenho muita relação com outros cervejeiros... mas é opção minha... a ideia é boa dos grupos, mas é opção minha apenas não participar mais... conheço muitos dos que estão produzindo cerveja por aí, especialmente os mais antigos... antigamente fui em algumas reuniões, na casa de alguns, que era pra ser um tipo de associação, para experimentar algumas cervejas, mas isso acho que diminuiu bastante... a gente via coisas iguais, mas outras diferentes, escutava os problemas de alguns, que ajudavam quando tu pensava ou queria fazer alguma coisa nova! Então, gosto da ideia de inovar, mas sou cuidadoso com as inovações, porque acho que inovar depende muito se o cliente quer, mas concordo que falar com o pessoal de fora ajudava sim!”

Em seu depoimento, o entrevistado 7 enfatiza o cuidado e o conhecimento do tamanho do mercado. Para ele, mesmo com significativo acréscimo de cervejeiros e estes compartilhando conhecimento e gerando inovação com a criação de grupos, entidades ou associações, há sim espaço para o desenvolvimento do segmento.

“Eu faço questão que todo mundo cresça, porque vai crescer junto (o negócio de cervejas artesanais). Quer fazer um número, de todas as cervejarias já citadas, todas são Novo Hamburgo, ou quase todas... vamos ficar no mercado de Novo Hamburgo, como se a gente atendesse só aqui: são 210 mil habitantes, vezes 37 (litros de cerveja por pessoa)? (pausa)... são 7 milhões e 770 mil litros por ano. Divide por 12, são 647, 650 mil litros por mês. Sabe o que é a somatória destas citadas? Inclusive eu junto

que participo nisso aí? Sabe o quanto poderia participar mais? Então eu não tenho que me preocupar, ou enxergar como concorrente... é lógico que a gente vai colidir em alguma situação, mas nossa preocupação não pode ser, talvez uma briga com outra cervejaria, que tá maior, mas, onde é que a Maniba (outra cervejaria) vende, ou a Brew Up, Fat Bull, ou a Elementum (todas cervejarias), vai todo mundo em dois ou três Pubs e nós vamos acabar colidindo, é verdade, mas e daí? O mercado é monstro! Além disso, muitas vezes a relação com estes outros cervejeiros também serve pra trazer novidades. Eu tenho os meus produtos, meus processos, minha forma de estudar, mas sei que a relação com os outros pode sim trazer ideias pra inovar. Tem muita coisa fora, boas e ruins, e não é sempre que a gente consegue ver tudo. Resumindo, a gente tem que estar aberto para o que vem de fora, e respeitar seus princípios de negócio.”

Após a leitura das observações feitas por parte dos entrevistados sobre as relações das empresas com o ambiente externo e como estas relações podem contribuir com a inovação, resgata-se o exposto por Bessant e Tidd (2018) sobre o tema. Para os autores, o processo de inovação é influenciado por diversos fatores, tais como as conexões proativas entre setores e departamentos dentro da empresa, e entre a empresa e seus agentes externos ou parceiros que possam contribuir com o processo.

Destaca-se que durante a realização desta pesquisa, houve a procura e contato com algumas das entidades de maior representatividade no segmento cervejeiro artesanal da Região do Vale dos Sinos para ampliação de conhecimento sobre as estratégias e planejamento do setor como todo. Como pôde-se evidenciar, é fato que estes movimentos foram perdendo força nos últimos anos, por razões diversas. Contudo, mesmo não havendo mais a atuação de forma sistêmica, os integrantes corroboram o interesse em trabalhar de maneira que as experiências possam ser devidamente compartilhadas, em benefício do mercado cervejeiro local.

Para sumarizar os resultados da pesquisa, no Quadro 3 apresenta-se uma síntese com as observações dos entrevistados sobre as categorias de análise estudadas.

Quadro 3 - Resumo das considerações dos entrevistados sobre as categorias de análise

Categorias de análise	Conceito de inovação	Tipos de inovação	Ambiente para inovação
Entrevistado 1	Inovação é importante, pois as pessoas são curiosas e querem beber algo diferente, em função das muitas opções, mas precisa ter qualidade e custo atrativo.	Sou cuidadoso com as inovações, porque acho que inovar depende muito se o cliente quer.	Não tem muita relação, mas por opção própria. Mesmo assim, considera válido para desenvolvimento do segmento.
Entrevistado 2	A inovação é um diferencial e algo necessário, pois os consumidores são ávidos por	O consumidor é ávido por novidades, estamos sempre atentos a isso,	Considera as parcerias de extrema importância, pois crê que os relacionamentos são

	novidades, o que contribui para receita de vendas.	em nossos processos, produtos, nosso marketing.	fontes para conhecimento e consequentemente inovação, mas percebe menos parceria nos últimos tempos.
Entrevistado 3	A inovação é um diferencial, especialmente porque há muitos cervejeiros no mercado, e com muitas opções e oportunidades em produtos diferenciados.	Prevalecem as ações de inovação relacionadas com a adaptação de maquinários.	Considera as parcerias importante, faz parte de grupos de <i>Whatsapp</i> com cervejeiros, e já foi presidente de entidade.
Entrevistado 4	Inovação precisa existir para diferenciar-se dos concorrentes e também para nos desafiar em um mercado que cresce ano a ano.	Introdução de produtos à cerveja	Não considera as parcerias como essencial para os resultados.
Entrevistado 5	Inovações são importantes e provém de várias fontes, mas é fundamental que seja percebida pelo cliente, para que ele compreenda e então haja consumo.	Procurar fazer o que o consumidor está procurando.	Acredita que é importante se fazer parcerias, à medida que os cervejeiros podem atuar em conjunto e desenvolver o “beba local”.
Entrevistado 6	A inovação é muito relevante para os resultados e não há como viver sem ela. Concorrência “força” para que seja feito algo diferente, e isso deve ser aceito por quem compra.	Temos uma série de projetos colaborativos, buscamos parcerias, com projetos sustentáveis.	Considera que há grandes possibilidades de crescimento do segmento em função das relações com os demais.
Entrevistado 7	Inovação é importante e um diferencial, mas é preciso inovar de forma que o mercado perceba. Não adianta inovar se o consumidor não identificar a inovação, e se não for competitivo em custo.	Às vezes não adianta querer ficar inovando muito, mas, tem que estar aberto para o que vem de fora.	Entende que há espaço para todos, em função da grande demanda de cerveja artesanal nos últimos anos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Concluída a etapa de análise dos resultados, na qual foram realizadas as devidas relações entre as informações obtidas nas entrevistas da pesquisa de campo e no referencial teórico estudado sobre inovação, apresenta-se a seguir as considerações finais sobre a pesquisa realizada.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo objetivou analisar o processo de inovação em cervejarias pertencentes à rota das cervejarias artesanais no estado do Rio Grande do Sul. Por meio dos dados analisados, constatou-se que prevalecem as ações de inovação relacionadas à adaptação de maquinários, introdução de produtos à cerveja e novas formas de se fazer a cerveja. Pôde-se verificar que

a busca pela diferenciação se embasa nas inovações de produto, processo, marketing e organizacional com caráter incremental.

Ademais, verificou-se a importância das parcerias e das redes de colaboração para desenvolvimento do conceito inovação. Observou-se que a maioria das empresas investigadas já possui algum tipo de colaboração no mercado, seja no segmento de atuação principal em que está inserida, seja com produtos alternativos e de significativa imagem no mercado, o que faz com que ambos cresçam e busquem novos produtos ou formas de divulgação na mídia.

No referido ambiente externo são encontradas informações e grupos ou comunidades que subsidiam seus participantes, frequentadores ou apoiadores com conhecimento para o desdobramento de novas ideias. Os entrevistados comentaram sobre suas participações nesses grupos, e mesmo havendo uma parte deles não mais frequentando assiduamente, fez questão de descrever a existência dos grupos como fator relevante para desenvolvimento da inovação, em função das trocas de experiência para aplicação dentro de suas cervejarias. Tal condição remete a um dos conceitos discutidos na revisão teórica, de que a atuação de redes de colaboração sistemáticas e não apenas pontuais, manifestadas por intermédio da formação de grupos, entidades ou associações, oferecem conhecimento, ideias e patentes para a geração de novos produtos e processos.

Ainda que esta pesquisa tenha atingido o objetivo proposto e que o rigor metodológico tenha sido perseguido, não se pode eximir a existência de limitações. A primeira delas, diz respeito à disponibilidade e ao interesse por parte de uma série de cervejarias contatadas para participação na pesquisa. Em resposta ao contato realizado, representantes de cervejaria não se sentiram motivados a integrar-se ao trabalho por acreditar que o resultado final não traria benefícios aos seus negócios, ao mencionar que outros estudos foram discutidos em associações e não levados adiante. Outra limitação refere-se ao próprio método de pesquisa, visto que se entrevistou apenas um colaborador de cada empresa, e mesmo que se utilizaram critérios de seleção quanto ao cargo do entrevistado, deve ser considerado o viés do respondente.

O método de pesquisa escolhido acarreta ainda limitações sobre os resultados obtidos, os quais devem ser considerados como característicos apenas do grupo de empresas investigadas. As conclusões obtidas neste estudo podem ser consideradas apenas como indicativos de comportamentos organizacionais, não tendo potencial de generalização para o setor cervejeiro artesanal em sua totalidade, em decorrência das limitações do método de

pesquisa. Como sugestão de trabalhos futuros, sugere-se a ampliação da investigação das relações interorganizacionais com a coleta de dados nos parceiros, de forma a compreender melhor a relação das microcervejarias com o ambiente.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Ed. rev. e ampl. São Paulo: Edições 70. 2016.

BITITCI, U. S. *et al.* Dynamics of performance measurement and organisational culture. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 26, n. 12, p. 1325–1350, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1108/01443570610710579>

CERVEJARIA INSANA. Palmas, PR, 2020. Disponível em: <https://www.cervejainsana.com.br/>. Acesso em: 07 abr. 2020.

CEVASGAÚCHAS. **Estado cervejeiro**: microcervejarias fazem do RS um polo de cervejas especiais. 2020. Disponível em: <https://www.cevasgauchas.com.br/cervejarias>. Acesso em: 21 maio 2020.

CHRISTENSEN, C. M. **Dilema da inovação**. São Paulo: Edna Veiga, 2001.

DÁVILA, G. A.; DURST, S.; VARVAKIS, G. Knowledge absorptive capacity, innovation, and firm's performance: insights from the South of Brazil. **International Journal of Innovation Management**, v. 22, n. 02, p. 1850013, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1142/S1363919618500135>

FERREIRA, R. H. *et al.* Inovação na fabricação de cervejas especiais na região de Belo Horizonte. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.16, n.4, p.171-191, out./dez. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-99362011000400011>

FRISHAMMAR, J. *et al.* Opportunities and challenges in the new innovation landscape: Implications for innovation auditing and innovation management. **European Management Journal**, v. 37, n. 2, p. 151-164, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.05.002>

GÓMEZ-CORONA, C. *et al.* Craft beer representation amongst men in two different cultures. **Food quality and preference**, v. 53, p. 19-28, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2016.05.010>

JACQUES, L. *et al.* Análise do processo de gestão do conhecimento em cervejarias artesanais do Rio Grande do Sul. **Revista Alcance**, v. 27, n. 3, p. 293-311, 2020. DOI: [https://doi.org/10.14210/alcance.v27n3\(Set/Dez\).p293-311](https://doi.org/10.14210/alcance.v27n3(Set/Dez).p293-311)

KALNIN, J. L.; CASAROTTO FILHO, N.; CASTRO, J. E. E. Análise estratégica para implantação de empresas de pequeno porte: cervejarias artesanais. **Revista Produção Online**, v. 2, n. 1, 2002. DOI: <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v2i1.600>

LOPES, E. L.; SILVA, D. Modelos integrativos do comportamento do consumidor: uma revisão teórica. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 10, n. 3, p. 3-23, 2011. DOI: <https://doi.org/10.5585/remark.v10i3.2273>

MAPA. **Anuário da cerveja no Brasil**. Brasília, DF: MAPA, 2019. Disponível em: http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/wp-content/uploads/2020/03/anuario-cerveja-WEB.pdf. Acesso em: 21 maio 2020.

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

MORADO, R. **Larousse da cerveja**. São Paulo: Larousse. 2009.

MORRIS, M. H.; KURATKO, D. F.; COVIN, J. G. **Corporate entrepreneurship & innovation**. Mason: Cengage. Learning. 2011.

MOURA, J. F.; NACARATO, A. M. A entrevista narrativa: dispositivo de produção e análise de dados sobre trajetórias de professoras. **Cadernos de Pesquisa**, v. 24, n. 1, p. 15-30, 2017. DOI: <https://doi.org/10.18764/2178-2229.v24n1p15-30>

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Rio de Janeiro: OCDE, 2005. Disponível em <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/4639.html>. Acesso em: 01 mar. 2020.

PELLIN, V.; MANTOVANELI JR., O. Cerveja artesanal e o desenvolvimento regional em Santa Catarina. **PRACS: Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP**, v. 9, n. 3, p. 47-61, dez. 2016. DOI: <https://doi.org/10.18468/pracs.2016v9n3.p47-61>

PFITZNER, M. S.; SALLES-FILHO, S. L. M.; BRITTES, J. P. Gestão da Inovação Tecnológica nas Organizações: Proposta de um Modelo Teórico-Conceitual Aplicável a Empresas do Setor Elétrico Brasileiro. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 4, n. 2, p. 131-150, 2016.

PINTO, L. I. F. *et al.* Desenvolvimento de cerveja artesanal com acerola, malpighia emarginata DC, e abacaxi, ananas comosus L. merril. **Revista Verde de Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável**, v. 10, n. 4, p. 38, 2015. DOI: <https://doi.org/10.18378/rvads.v10i4.3416>

RIO GRANDE DO SUL. **Lei no 15.098, de 4 de janeiro de 2018**. Institui a Região das Cervejarias Artesanais no Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências. Porto Alegre: Governo do Estado, 2018. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/rs/lei-ordinaria-n-15098-2018-rio-grande-do-sul-institui-a-regiao-das-cervejarias-artesanais-no-estado-do-rio-grande-do-sul-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 18 maio de 2020.

SANTOS, R. **As microcervejarias catarinenses: da gênese à dinâmica atual**. 2013. Dissertação (Mestrado em Geografia) -Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Geografia. Florianópolis, 2013.

SANTOS, S. de Paula **Os primórdios da cerveja no Brasil**. São Paulo: Ateliê Editorial, 2003.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural. 1982.

SEBRAE. 2019. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 26 fev. 2020.

SEBRAE. **Relatório de inteligência**: cerveja artesanal. Rio de Janeiro: SEBRAE, 2015. Disponível em: <https://sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/relatorios-deinteligencia/cervejas-artesanais/55c4ad3614d0c01d007ffeae>. Acesso em: 08 dez. 2020.

SILVEIRA NETO, W. D. **Avaliação visual de rótulos de embalagens**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Florianópolis, 2001.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2015.

TIDD, J.; BESSANT, J. Innovation management challenges: from fads to fundamentals. **International Journal of Innovation Management**, v. 22, n. 05, p. 1840007, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1142/S1363919618400078>

TIDD, J.; THURIAUX-ALEMÁN, B. Innovation management practices: cross-sectorial adoption, variation, and effectiveness. **R&D Management**, v. 46, n. S3, p. 1024-1043, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1111/radm.12199>

TSCHOPE, E. C. **Microcervejarias e cervejarias**: a história, a arte e a tecnologia. São Paulo: Aden, p. 223, 2001.

VASCONCELOS, Y. Inovações cervejeiras: investimento em pesquisa e em novas tecnologias melhora a qualidade da cerveja brasileira e os custos de produção. **Pesquisa Fapesp**, ed. 251, jan. 2017. Disponível em: <https://revistapesquisa.fapesp.br/inovacoes-cervejeiras/>. Acesso em: 25 fev. 2023.

VILHA, A. M. **Gestão da inovação nas empresas**. PDS Diadema – Plástico & Borracha. Diadema, SP: [s.n.], 2010.

WEST, J.; BOGERS, M. Open innovation: current status and research opportunities. **Innovation**, v. 19, n. 1, p. 43-50, 2017.

XAVIER, A. *et al.* Systematic literature review of eco-innovation models: opportunities and recommendations for future research. **Journal of cleaner production**, v. 149, p. 1278-1302, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.145>

ZAHRA, S. A.; NAMBISAN, S. Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. **Business horizons**, v. 55, n. 3, p. 219-229, May/Jun. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.12.004>

ZAWISLAK, P. A. *et al.* Towards the innovation function. **Journal of technology management & innovation**, v. 3, n. 4, p. 17-30, 2008. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242008000200002>