

INOVATIVIDADE E DESEMPENHO EM MICROCERVEJARIAS ARTESANAIS

INNOVATIVENESS AND PERFORMANCE IN CRAFT BREWERIES

INNOVACIÓN Y RENDIMIENTO EN CERVECERÍAS ARTESANAS

Gabriela do Valle Rodrigues

Mestrado, Administração (PUC Minas); Especialização, Finanças (IBMEC); Graduação, Engenharia de Produção (UFMG).

E-mail: gabirodrigues@gmail.com

Gláucia Maria Vasconcellos Vale

Doutorado, Administração (UFLA); Mestrado, Economia Internacional (Paris I); Graduação, Comunicação Social (PUC Minas) e Economia.

Professora Adjunta, Mestrado e Doutorado PPGA/PUC Minas

E-mail: galvale@terra.com.br

Victor Silva Corrêa

Doutorado, Administração (PUC Minas); Mestrado, Administração (PUC Minas); Graduação, Comunicação Social (PUC Minas).

Professor Titular, Mestrado e Doutorado PPGA/UNIP - Universidade Paulista

E-mail: victor.correa@docente.unip.br

Artigo recebido em 14/09/2020. Revisado por pares em 03/01/2021. Recomendado para publicação em 10/01/2023, por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 06/02/2023. Avaliado pelo Sistema double blind review.

©Copyright 2021 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

O segmento de microcervejarias artesanais no Brasil vem crescendo exponencialmente, investindo em equipamentos modernos, matérias primas inovadoras e lançando novos produtos. O presente trabalho procura verificar se o desempenho das empresas se encontra associado à sua inovatividade, aqui entendida como o conjunto de iniciativas voltadas à inovação. Para isso, é elaborado um modelo teórico de análise, depois testado em quatro microcervejarias artesanais. Os resultados do estudo de casos múltiplos demonstram que existe uma interação dinâmica entre inovatividade e desempenho. Ou seja, à medida que a inovatividade influencia certos tipos de desempenho, o desempenho também se mostra capaz de influenciar algumas dimensões da inovatividade.

Palavras-chave: inovação; inovatividade; desempenho; microcervejaria artesanal.

ABSTRACT

The craft brewery segment in Brazil has been growing exponentially, investing in modern equipment, innovative raw materials and launching new products. The present work seeks to verify if the performance of companies is associated with their innovativeness, understood here as the set of initiatives aimed at innovation and their antecedents within the company. For this, a theoretical model of analysis is elaborated, then tested in four craft breweries. The results demonstrate that there is a dynamic interaction between innovativeness and performance. That is, as innovativeness influences certain types of performance, performance also proves to be able to influence some dimensions of innovativeness.

Keywords: innovation; innovativeness; performance; craftbrewery.

RESUMÉN

El segmento de microcervecías artesanales en Brasil ha crecido exponencialmente, invirtiendo en equipos modernos, materias primas innovadoras y lanzando nuevos productos. El presente trabajo busca verificar si el rendimiento de las empresas está asociado con su capacidad de innovación, entendido aquí como el conjunto de iniciativas dirigidas a la innovación y sus antecedentes dentro de la empresa. Para esto, se elabora un modelo teórico de análisis, que luego se prueba en cuatro microcervecías artesanales. Los resultados demuestran que existe una interacción dinámica entre innovación y rendimiento. Es decir, como la innovación influye en ciertos tipos de rendimiento, el rendimiento también demuestra que puede influir en algunas dimensiones de la innovación.

Palabras clave: innovación; inovatividade; rendimiento; microcervecía artesanal.

1 INTRODUÇÃO

Existem atualmente no Brasil 1209 cervejarias registradas (BRASIL, 2020). Os estados de São Paulo e Rio Grande do Sul lideram o ranking nacional, com 241 e 236 cervejarias, respectivamente. Minas Gerais, por sua vez, tornou-se grande destaque no setor, ultrapassando em 2018 Santa Catarina, e transformando-se no terceiro estado em número de cervejarias, 163 unidades. Cerca de 50% delas estão concentradas na Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH) (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CERVEJA, 2018), onde se encontram fabricantes como a Krug Bier e a Walls, dentre outras, que produzem cervejas reconhecidas dentro e fora do país, apesar de serem regionais. A cidade de Nova Lima, que faz parte dessa região, é o município com maior densidade cervejeira do Brasil, com uma cervejaria a cada aproximadamente 4.000 pessoas (BRASIL, 2020).

Grandes empresas convivem com nano cervejarias e inúmeros cervejeiros caseiros (FERREIRA *et al.*, 2011), muitos deles organizados geograficamente próximos. Essas empresas vêm resistindo, bravamente, aos impactos da recente crise econômica que afetou o país e, diferentemente de outros setores, que tiveram que reduzir produção e emprego, elas vêm ampliando atividades e diversificando mercados.

As expectativas são muito positivas para o segmento como um todo. Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria da Cerveja (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CERVEJA, 2018), o setor cervejeiro representa 1,6% do PIB nacional e gera 2,7 milhões de empregos diretos, indiretos e induzidos. O grande crescimento no número de registros de cervejaria e cervejas se mostra sustentado em décadas e não se percebe desaceleração desse movimento. Nos últimos vinte anos a taxa média de crescimento foi 19%, nos últimos dez anos 26% e nos último cinco anos 36% (BRASIL, 2020). Nesse sentido, pode-se projetar o crescimento para os próximos anos com base no ritmo dos últimos períodos.

Apesar do visível desenvolvimento do setor nos últimos anos, observa-se que o desempenho não é o mesmo em todas as microcervejarias. Enquanto algumas têm alcançado sucesso local, nacional e até mesmo internacional, inclusive ganhando prêmios importantes que promovem a marca e corroboram a qualidade de seus produtos, outras não conseguem a mesma performance (VASCONCELOS, 2017). A literatura sugere que o desempenho de uma empresa, em geral, poderia estar associado à sua capacidade de inovação (KNOWLES; HANSEN; SHOOK 2008; LEE; LEE; GARRETT, 2019; LIN; PENG; KAO, 2008; GUNDAY *et al.*, 2011;

RUBERA; KIRCA, 2012; VEIT, 2014). No segmento específico de micro e pequenas empresas, mais próximo do universo aqui de interesse, também é possível encontrar literatura que busca associar inovação com desempenho (ACS; AUDRETSCH, 1990; LIN; CHEN, 2007; ROSLI; SIDEK, 2013).

Quando chegamos ao segmento de cervejas, como um todo, observa-se que não existe, no Brasil, muita literatura disponível. Na maior parte das vezes, indicadores e publicações tendem a agrupar a indústria de bebidas (em geral) com a de alimentos, alegando que são consideradas indústrias próximas, já que ambas se destinam à nutrição humana. Esse agrupamento tende a mascarar alguns indicadores e diferenças entre os setores, pois o de alimentos chega a ser oito vezes maior que o de bebidas (FERREIRA *et al.*, 2011). Ao mesmo tempo, como salientado pelo autor, quando se trata do mercado de cervejarias, as pesquisas são limitadas, em particular, no segmento das microcervejarias artesanais.

Os artigos sobre o mercado de cervejas artesanais no Brasil pontuam sobre aspectos específicos, como: a utilização da mídia social por uma cervejaria artesanal (LIMA; NASTRINETO; CARVALHO, 2013), o comportamento do consumidor da microcervejaria Heilige, localizada no Rio Grande do Sul (CONSTANTIN; ABITCH; CEOLIN, 2013), a análise estratégica para implantação de uma microcervejaria (KALNIN; CASAROTTO FILHO; CASTRO, 2002) e as vantagens competitivas das cervejas artesanais em comparação com as grandes cervejarias (STEFENON, 2012). No caso específico da RMBH, situam-se estudos de Nery (2017), que explorou o ponto de vista do consumidor e da cultura do consumo; e de Ferreira *et al.* (2011), sobre processos de inovação na fabricação de cervejas artesanais, sem, contudo, associá-los ao desempenho.

Nesse contexto, situa-se o presente trabalho, que tem como objetivo investigar a relação existente entre inovatividade e desempenho, pesquisando microcervejarias artesanais, localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), estado de Minas Gerais (Brasil). O conceito de inovatividade, mais abrangente que o conceito específico de inovação, abarca, em seu bojo, também o conceito de inovação, e vem sendo consagrado na literatura (DAMANPOUR, 1991; HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; VEIT, 2014). Enquanto inovação descreve a introdução de novos produtos, processos, sistemas de marketing e estruturas organizacionais (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2001; DAMANPOUR, 1991; PRAJOGO; AHMED, 2006; SCHUMPETER, 1988); inovatividade, por sua vez, engloba, além disso, também os processos empresariais por trás da inovação, tais como: capacitação de

funcionários, avaliação constante das necessidades dos clientes, cooperação entre empresas, planejamento e gestão da criatividade (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; KNOWLES; HANSEN; SHOOK, 2008). Dessa maneira, entende-se por inovatividade a soma tanto dos processos empresariais que antecedem e deflagram a inovação, quanto a inovação propriamente dita, o que nos parece ideal inclusive para análise de unidades produtivas muito pequenas, dotadas de processos internos menos especializados e formalizados.

Para análise de desempenho, utiliza-se aqui tanto o desempenho financeiro, amplamente explorado na literatura (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2001; RICHARD *et al.* 2009; ROSLI; SIDEK, 2013), quanto os não financeiros (GARRIGÓS-SIMÓN; MARQUÉS 2004; LEE; LEE; GARRETT, 2019; LIN; PENG; KAO, 2008). O artigo divide-se em três partes. Na primeira (referencial teórico), enfoca-se, por um lado, o tema da inovação e da inovatividade, e, por outro, o tema do desempenho, concluindo com a elaboração de modelo analítico para análise do fenômeno de interesse. A segunda parte (metodologia e resultados) apresenta os resultados da investigação empírica realizada junto a quatro microcervejarias localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH). Na terceira (conclusão), analisa-se a adequação do modelo apresentado, tecendo considerações sobre as novidades da pesquisa. Os resultados demonstram que existe uma interação dinâmica entre inovatividade e desempenho. Ou seja, à medida que a inovatividade influencia certos tipos de desempenho, o desempenho também se mostra capaz de influenciar a inovatividade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO E ELABORAÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE

A inovação tem sido um fator dominante para manter a competitividade em nível mundial. Ela alimenta o crescimento organizacional, impulsiona o sucesso futuro e é o motor que permite as empresas sustentarem sua viabilidade em uma economia global (GAYNOR, 2002). Para as empresas que buscam a excelência na era da hipercompetição, reduzir os custos e melhorar a qualidade do produto ou serviço não é mais o suficiente (LIN;CHEN, 2007).

De acordo com Schumpeter (1988), há basicamente cinco tipos de inovações: 1) o lançamento de novo produto; 2) a descoberta de novos métodos de produção; 3) a abertura de novos mercados no país ou no exterior; 4) a conquista de novas fontes de suprimento de insumos; e 5) a instalação de novas formas de organização do mercado, como um novo monopólio ou a fragmentação de uma posição de monopólio. Consistente com Schumpeter

(1988), outros autores também conceituaram inovação como uma ideia que tenha sido levada adiante, uma invenção disponibilizada ao consumo em larga escala (ARTZ *et al.*, 2010).

De acordo com o grau de novidade envolvido, as inovações podem ser classificadas como radical ou incremental. Enquanto a inovação radical, associada a novas combinações de produtos e recursos, é capaz de ampliar as fronteiras de possibilidades econômicas, a incremental, que se constitui em rotina no mundo dos negócios, seria resultante de pequenos aperfeiçoamentos nos produtos, processos ou serviços, que melhoram o desempenho da empresa, e podem, eventualmente, serem perceptíveis aos consumidores (TIDD; BESSANT, 2008).

Muitos autores ainda compartilham a visão de Schumpeter (1988) que considerava que nas grandes empresas haveria um *loco* mais adequado para o exercício da inovação (BRASIL; NOGUEIRA; FORTE, 2011; DAMANPOUR, 1991). Se opondo a essa visão, (ACS; AUDRETSCH, 1990) argumenta que quanto menor o tamanho da empresa, mais inovadora ela será, pois, pequenas empresas crescem e se desenvolvem continuamente por meio da inovação. O autor constatou em seu estudo que as ações voltadas para a inovação contribuem para o crescimento do negócio e que os proprietários procuram desenvolver pequenas novidades constantemente, a fim de manterem a competitividade do negócio e garantir a lucratividade. As vantagens das pequenas empresas em relação às grandes seriam a sua flexibilidade e velocidade de resposta.

Para Lin e Chen (2007), as pequenas empresas não realizam inovações geradas por P&D, como as grandes empresas. Normalmente, elas têm seu negócio ligado à linha de produção e inovam em atividades relacionadas com a adaptação de tecnologias adquiridas, ou em pequenas melhorias implementadas na fábrica. Segundo Robertson, Casali e Jacobson (2012), a criação de um ambiente inovador integrado e dinâmico para as PMEs depende principalmente de modificações em seu processo, tendo em vista esse ser o responsável por mudanças que afetam desde a criação da ideia até seu desenvolvimento e lançamento como inovação. Destacam ainda que o potencial competitivo dessas empresas pode ser melhorado pela inserção de práticas as quais permitam a elas inovarem de maneira competitiva.

Diferentes pesquisas sobre capacidade inovadora das empresas, tanto em grandes, quanto em pequenas, vêm, mais recentemente, utilizando o constructo inovatividade. Bakar e Ahmad (2010) consideram a inovatividade como uma perspectiva que vai além da inovação de produtos, destacando a importância de fatores subjacentes, como mudanças

comportamentais, a inovação de processos e a orientação estratégica para a inovação. Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013) destacam que o conceito de inovatividade refere-se à propensão ou à capacidade da empresa de inovar ou a sua abertura à implementação de novas ideias. Prajogo e Ahmed (2006) utilizaram uma abordagem semelhante. No trabalho dos autores, a inovatividade organizacional foi entendida como a integração entre os aspectos humanos (liderança, gestão de pessoas, gestão do conhecimento, gestão da criatividade) e os aspectos tecnológicos (gestão tecnológica e gestão de P&D).

Para Knowles, Hansen e Shook (2008), enquanto a inovação significa um novo processo, produto, serviço ou sistema de negócios, a inovatividade consiste na inclinação a criá-los. A inovatividade encontra-se presente no ambiente organizacional, na cultura da firma, e é capaz de viabilizar maior conjunto de inovações (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004). Segundo Damanpour (1991), a inovatividade de uma organização é mais satisfatoriamente representada pelo conceito de múltiplas inovações.

De acordo com Slater e Narver (1995) e Hult, Hurley e Knight, (2004), a inovatividade demonstra a abertura da empresa a novas ideias, indicando uma propensão para a inovação. Os autores argumentam que existem antecedentes para a inovação, que seriam características inerentes ao ambiente organizacional da firma, tais como:

- a) foco no cliente com o objetivo de antecipar suas necessidades e responder rapidamente; e
- b) compromisso com aprendizagem, que indica a apreciação e desejo de assimilar novas habilidades e ideias.

O conceito de inovatividade, ao incluir tanto os antecedentes da inovação (a exemplo da capacidade de aprender, de cooperar, de se preocupar com o cliente etc.), como a inovação propriamente dita (seja de processo, produto, gestão, novos mercados etc.), melhor sinalizaria a capacidade de inovação da empresa, mostrando sua habilidade em adotar ou implementar, com sucesso, novas ideias, processos ou produtos. Dessa maneira, a maior ou menor capacidade ou propensão para inovar, como característica distintiva de cada empresa, poderia influenciar e, ao mesmo tempo, ser influenciada pelo seu desempenho.

No mundo dos negócios, o sucesso encontra-se associado a desempenho. O desempenho é a variável dependente final de interesse para pesquisadores preocupados com praticamente qualquer área da gestão. Marketing, operações, recursos humanos e estratégia são, em última análise, julgados por sua contribuição para o desempenho. A medição é essencial para

permitir que pesquisadores e gestores avaliem as ações específicas das empresas e gestores, onde as empresas estão com relação aos seus rivais e como as empresas evoluíram ao longo do tempo (RICHARD *et al.*, 2009).

Como um constructo multidimensional, o desempenho é avaliado através de muitas dimensões, incluindo crescimento de vendas, sobrevivência, competitividade ou diminuição de custos. Na pesquisa de Lin, Peng e Kao(2008), o desempenho do negócio foi definido como a realização dos objetivos organizacionais sobre o crescimento das vendas, rentabilidade e participação de mercado. Na aferição do desempenho, medidas não financeiras também são comuns, tais como produtividade, satisfação das partes interessadas e participação de mercado (GARRIGÓS-SIMÓN; MARQUÉS, 2004).

Muitos procuraram avaliar a relação entre inovação (em alguns casos inovatividade) e desempenho. Para Lin e Chen (2007), o desempenho organizacional tende a ser o objetivo final da execução da inovação. A inovação, muito mais que uma ferramenta gerencial, algo passageiro ou modismo, é essencial para o entendimento do crescimento e da perenidade nas empresas. O lado positivo da inovação é fortemente associado ao crescimento (TIDD; BESSANT, 2008). Novos negócios são criados a partir de novas ideias, pela geração de vantagem competitiva naquilo que a empresa pode ofertar. Bakar e Ahmad (2010) acrescentam que a capacidade de inovar em produtos e processos é crucial para uma empresa explorar novas oportunidades e ganhar vantagem competitiva.

Hult, Hurley e Knight, (2004) estudaram a relação entre os três antecedentes (predisposição para o mercado, aprendizagem e empreendedorismo), inovação e performance, e argumentaram que os antecedentes e a inovação têm impacto significativo no desempenho do negócio, aqui medido pelo crescimento de vendas. A predisposição para o mercado está relacionada ao foco no cliente e a disposição da organização para entregar valor superior aos seus clientes de forma contínua. Predisposição para a aprendizagem refere-se ao desenvolvimento sucessivo de novos conhecimentos na empresa. Finalmente, a predisposição para o empreendedorismo engloba a procura por novas oportunidades, a colaboração com outras empresas, o uso das redes de relacionamento a fim de concretizar novos projetos e o posicionamento orientado para ações ousadas. Vale (2006) destaca a importância das redes de interação/relacionamento para se obter inovações de produtos e melhor performance.

De acordo com Rubera e Kirca (2012), a inovatividade influencia positivamente o valor da empresa. Ao reduzir a volatilidade dos fluxos de caixa, e ao manter a empresa atualizada com o que os clientes desejam, assegurando receitas futuras, a firma complementa seu portfólio de produtos com ofertas voltadas para os novos segmentos de mercado. Além disso, melhora a posição financeira, por meio de aperfeiçoamentos em processos produtivos, que tornam as empresas mais eficientes ao longo do tempo.

Os resultados da pesquisa realizada por Rosli e Sidek (2013) confirmaram a hipótese de que a inovação de produtos e a inovação de processos influenciaram o desempenho da empresa (crescimento de vendas) de forma significativa, onde o impacto da primeira era mais forte que o da última. Além de consolidar a teoria existente sobre a importância da inovação para explicar a variação no desempenho da empresa, os resultados também informaram que, para as PMEs, a inovação é um fator crítico em atividades empresariais de hoje.

Baseando-se em proposições de diversos autores e considerando-se as peculiaridades do segmento produtivo de interesse, constituído por microcervejarias artesanais, propõe-se um modelo teórico de análise (Figura 1) a partir de algumas categorias básicas. No que diz respeito aos antecedentes da inovação, foram inseridos certos aspectos culturais julgados mais importantes no momento, que são:

- a) foco no cliente (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; SLATER; NARVER, 1995),
- b) compromisso com a aprendizagem (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; LIN; PENG; KAO, 2008; SLATER; NARVER, 1995), e
- c) redes de relacionamento e cooperação (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004).

No que diz respeito à inovação, propriamente dita, foram incluídas:

- a) produto: compreende fatores associados a mudanças nos produtos ou linha de produtos;
- b) processo: engloba os fatores sugestivos de mudança, melhorias, otimização de procedimentos de fabricação e distribuição dos produtos;
- c) mercado: engloba iniciativas voltadas para o mercado, a promoção de marca e produtos, e a entrada em novos mercados e nichos, na linha citada por Schumpeter (1988) e explorada por diferentes autores (LEE; LEE; GARRETT, 2019; LIN; CHEN 2007; GUNDAY *et al.*, 2011; ROSLI; SIDEK, 2013).

As variáveis de interesse sobre desempenho foram organizadas em dois grandes grupos, financeiro e não financeiro.

No financeiro foram incluídas:

- a) crescimento de vendas (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; LIN; CHEN, 2007; KNOWLES; HANSEN; SHOOK, 2008; ROSLI; SIDEK, 2013);
- b) otimização de custos (GUNDAY *et al.*, 2011; PRAJOGO; AHMED, 2006).

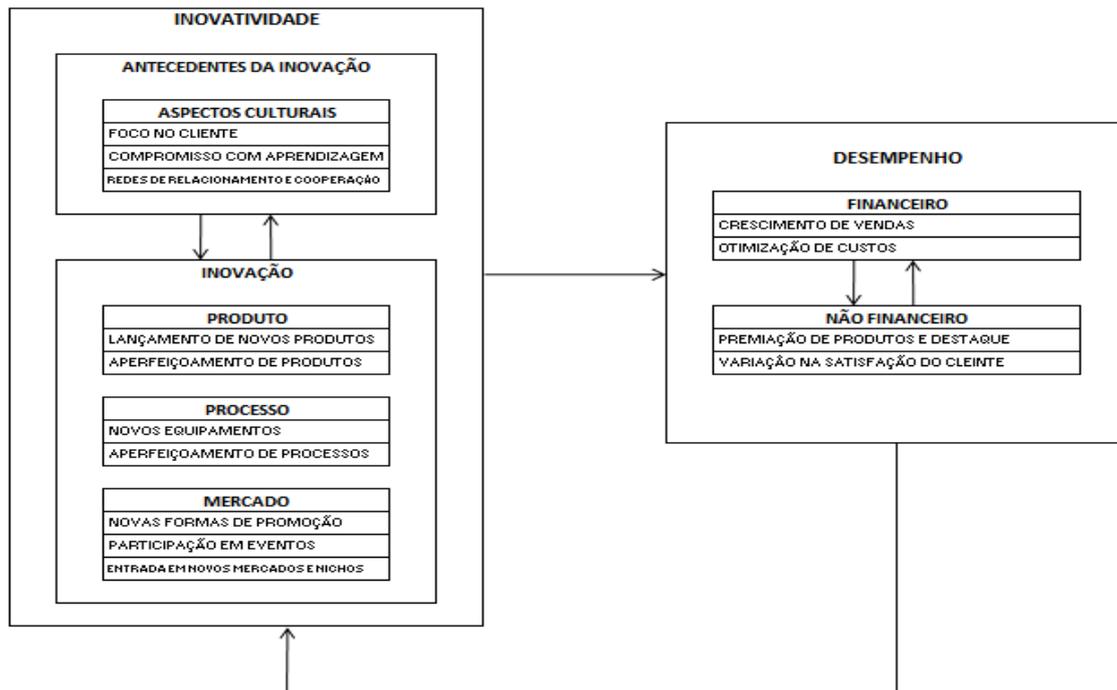
O grupo não financeiro compreende:

- a) satisfação do cliente (GUNDAY *et al.*, 2011; LEE; LEE; GARRETT, 2019);
- b) premiação de produtos e destaque, visto que isso é relevante no segmento de cervejas artesanais (VASCONCELOS, 2017).

Segundo Gunday *et al.* (2011), muitas vezes os benefícios da inovatividade no desempenho não são diretos, o que justifica a análise de aspectos não financeiros.

O modelo sugere que aspectos relacionados ao ambiente organizacional, sugestivos da propensão da empresa a inovar, e que constituem os antecedentes da inovação (foco no cliente; compromisso com a aprendizagem; redes de relacionamento e cooperação), ao mesmo tempo em que deflagram a inovação propriamente dita (produtos, processos e mercados), são por elas influenciadas. A relação de interdependência entre as variáveis do modelo pode ser também verificada na associação entre inovatividade e desempenho. Da mesma maneira que o desempenho financeiro (crescimento das vendas, otimização de custos) poderia afetar e ser afetado pelo desempenho não financeiro (premiação e destaques, satisfação do cliente), o desempenho, no geral, ao mesmo tempo em que poderia ser afetado pela inovatividade, também impactaria essa. Observa-se que Hult, Hurley e Knight (2004) propuseram um modelo em que as melhorias de performance da empresa, advindas da inovatividade, funcionam como *feedback* e reforço na relação entre inovatividade e desempenho, esse último representado pelas variáveis rentabilidade, crescimento de vendas e participação de mercado.

Figura 1 - Modelo de análise da relação entre inovatividade e desempenho



Fonte: Elaborado pelos autores.

3 METODOLOGIA E RESULTADOS OBTIDOS

Para atender os objetivos propostos nesta pesquisa, a estratégia utilizada foi a abordagem de natureza qualitativa e o método foi estudo de casos múltiplos. A pesquisa, de natureza exploratória, foi lastreada em entrevistas em profundidade realizadas junto a quatro microcervejarias artesanais (aqui designadas A, B, C e D) localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte, todas com menos de 19 empregados (consideradas microempresas, segundo classificação SEBRAE). Além do critério de número de empregados, buscou-se trabalhar com empresas semelhantes também em termos do tempo no mercado, capacidade de produção e vendas. A análise dos dados foi baseada no exame, categorização e tabulação das evidências, atentando-se para as categorias analíticas e suas interconexões, como explicitado no modelo. A técnica de análise adotada foi a intracasos e comparações intercasos.

A empresa "A" foi fundada em 2013, através da união de três cervejarias, que passaram a dividir a mesma unidade fabril. A localização escolhida foi a cidade de Nova Lima (RMBH), polo cervejeiro do estado. Em 2016, uma das cervejarias adquiriu a parte das outras duas empresas e com novos sócios investiu na expansão da fábrica. Atualmente com 14

funcionários, a cervejaria produz no limite de sua capacidade de estocagem, 20.000 litros/mês. Contudo, as vendas giram em torno de 15.000 litros/mês. A cervejaria "B" foi fundada em 2010 por cinco amigos que são até hoje os sócios da empresa. Atualmente, dois dos sócios trabalham exclusivamente na cervejaria com o apoio de seis funcionários. A capacidade de produção da cervejaria era de 2.000 litros/mês quando foi inaugurada em 2010. Aumentos constantes foram executados até que, em 2017, a capacidade já era de 17.000 litros/mês. A grande expansão foi realizada em 2018. Com uma nova cozinha e novos tanques de fermentação, a capacidade passou a ser de 30.000 litros. A "B" vende em média 15.000 litros/mês, o número varia e a fábrica também está localizada em Nova Lima (RMBH).

A microcervejaria "C", fundada em 2004, é uma empresa familiar que nasceu da iniciativa de três irmãos que resolveram abandonar suas atividades e investir na produção de cerveja artesanal no sítio da família em Ribeirão das Neves (RMBH). O aumento do mercado nos últimos anos permitiu duas grandes expansões da fábrica. No começo, a capacidade de produção era de 2.000 litros/mês, em 2010 passou para 10.000 litros/mês, e, desde 2015 a cervejaria está em crescimento constante, chegando à atual capacidade de 20.000 litros/mês. Durante muitos anos a "C" teve apenas três funcionários, atualmente são 19. Um dos sócios atua ativamente em associações e sindicatos da área e é professor em vários cursos relacionados ao mercado de cervejarias. Além disso, é sócio-fundador de uma escola de sommelier de cerveja em Belo Horizonte. A "D" foi criada em 2013 e dois aspectos contribuíram para a montagem do negócio. O primeiro foi a experiência de mais de 30 anos que o fundador possuía como empresário. O outro, a fazenda onde foi instalada a fábrica, de propriedade do fundador, que já produzia outros 20 tipos de produtos, incluindo vinho e cachaça. A cervejaria está localizada em Santana dos Montes (RMBH), atualmente possui 19 funcionários e a produção de 40.000 litros/mês encontra-se no limite de capacidade da empresa.

A comparação das evidências encontradas em cada caso mostrou diferenças e semelhanças entre as empresas. O lançamento constante de produtos revela a principal similaridade, a atenção permanente às demandas dos consumidores e a busca pelo rápido atendimento dessas necessidades. Com o objetivo de atender uma das principais demandas atuais do mercado, "A" e "C" lançaram em 2018 uma cerveja estilo American Pale Ale (APA). O produto da "C" se destacou e a cervejaria ganhou um prêmio por ele num concurso no Chile. A empresa "A" ainda colocou no mercado a cerveja tipo Pilsen, de preço mais baixo e por isso mais

acessível. Do ponto de vista de lançamento de produtos para atendimento ao consumidor aficionado em cerveja artesanal, a "B" se destaca ao lançar diversas versões sazonais em edições limitadas. A cervejaria "D" disponibiliza 22 rótulos ao consumidor e é a cervejaria com a maior linha de produtos entre as quatro analisadas.

As cervejarias "C" e "D" mostraram maior comprometimento com a capacitação dos funcionários, enquanto na "A" e na "B" os cursos e treinamentos acontecem de forma pontual, conforme disponibilidade, interesse e sem planejamento. A empresa "A" utilizou suas redes de relacionamento e cooperação para fazer compras coletivas e com isso obteve bons descontos na aquisição de mercadorias, o que contribuiu para o bom desempenho da empresa. No caso da "D", as redes favoreceram as parcerias com importantes redes de supermercado em Belo Horizonte e interior do estado. Apesar da "C" possuir extensa rede de contatos em sindicatos e associações, ela não apresentou projetos de cooperação que pudessem favorecer o desempenho da empresa. A única evidência de melhoria de desempenho resultante dela foi a conquista da inclusão das microcervejarias no Simples Nacional a partir de 2018, que apesar de ser uma importante conquista do setor não se trata de inovação. A cervejaria "B" é a que menos se beneficia das redes, mesmo estando localizada no polo cervejeiro do estado.

Todas as quatro cervejarias lançaram novos produtos em 2018. A inovação em produto consistiu no mais importante tipo de inovação exercido pelas empresas, especialmente o lançamento de novos estilos. Apenas a cervejaria "A" apresentou evidência de aperfeiçoamento de produto. Um de seus produtos sofreu alteração na formulação, tornando a cerveja mais leve, palatável e ajustada ao gosto do consumidor. As cervejarias "A", "B" e "C" produzem cerveja em garrafa e chope em proporções quase iguais, priorizando o chope. A estratégia dessas empresas baseia-se em dividir o foco nesses dois tipos de produto e negócios. A "D" diferencia-se neste aspecto e tem continuamente substituído a produção de chopes por cerveja engarrafada. Seu foco é a venda em supermercados, que atualmente já representam 70% de suas vendas.

As estratégias de inovação de produtos das cervejarias "A" e da "B" são semelhantes, e visam o lançamento de chopes sazonais em pequena quantidade e de forma constante. Pelo fato de uma de suas cozinhas ser pequena, a "B" já conseguiu colocar o plano em prática, lançando nove tipos de cervejas sazonais em 2018. A cervejaria "A" pretende investir numa estrutura mais compacta, atualmente seu menor tanque é de 2.000 litros e não se adequa a pequenas produções. Essa estratégia, além de promover a marca, também serve de teste para

possíveis lançamentos de cerveja na linha permanente. A cervejaria "C" passou alguns anos sem lançar produtos até que, em 2018, disponibilizou três novos rótulos no mercado. A empresa planeja novos lançamentos de cervejas na sua linha permanente em 2019. Apesar da introdução de pequenas melhorias nos processos, a inovação nesse aspecto baseou-se principalmente na aquisição de novos equipamentos nas quatro cervejarias. Pequenas iniciativas foram tomadas a fim de aperfeiçoar os processos, mas os maiores resultados foram advindos da expansão na capacidade de produção.

Todas as cervejarias se dedicam a participar de eventos e feiras do setor. Quanto ao investimento em novas formas de promoção, apenas "A" e "B" contam com empresas especializadas em comunicação estratégica. Devido a isso, elas apresentaram mais evidências de esforços no aperfeiçoamento do design da marca e do site e, investimento na divulgação da empresa e de produtos nas redes sociais. Para a "A", o reflexo no desempenho parece ter sido positivo e para a "B", não, provavelmente devido ao trabalho ineficiente da área comercial. Excluindo a "B", todas as demais participaram de concursos que geraram publicidade e exposição da marca.

As cervejarias "A" e "C" tiveram um aumento importante no número de pontos de vendas em 2018. A "B" manteve o patamar e a "D" conquistou respeitáveis novos clientes, como as redes de supermercado, destacando-se uma que atende várias cidades de Minas Gerais. A cervejaria "D" é a única entre os casos estudados que já conseguiu chegar ao interior do estado. "A" e "C" tiveram um crescimento de vendas significativo em 2018, e esse resultado deve-se ao trabalho de expansão realizado nas fábricas, que em ambas foi viabilizado pela entrada de investidores. As cervejarias "B" e "D" mantiveram os patamares de vendas do ano anterior. A "B", apesar de seus esforços em lançar novos produtos e expandir sua capacidade de produção, teve retração nas vendas na maior parte do ano e apenas após uma recuperação no último trimestre conseguiu manter a média de 2017. A própria empresa reconhece o gargalo que sua área comercial representa. A "D" também manteve suas vendas estagnadas, porém garante que essa foi uma opção da própria empresa. A otimização de custos nas quatro empresas está relacionada aos benefícios advindos dos novos equipamentos mais tecnológicos e aos ganhos de escala.

Apenas a cervejaria "B" não obteve prêmios recentes, o que não demonstra necessariamente problemas de qualidade, pois a própria empresa optou por não enviar produtos para os concursos. O aumento na satisfação do cliente não pôde ser avaliado, por se

tratar de microempresas, elas ainda não possuem recursos para essa medição. Mesmo na "B" e na "D", que não obtiveram crescimento de vendas em 2018, o lançamento de produtos permitiu a entrada em novos pontos de venda.

Com relação à variável foco no cliente, cada empresa demonstrou, a seu modo, estar ligada às necessidades do consumidor. A cervejaria "A" lançou, em 2018, dois dos tipos mais demandados de cerveja artesanal atualmente, uma no estilo APA, que atende os consumidores mais acostumados com as artesanais, e uma Pilsen, mais leve e barata para responder àqueles que estão entrando nesse mercado e não querem pagar caro numa cerveja. A cervejaria "B" lançou nove estilos de cerveja sazonais, satisfazendo os anseios do consumidor habituado às artesanais e sedento por novidades constantes. A cervejaria "C" também disponibilizou sua versão do estilo APA, e a "D" focou sua estratégia de produção e vendas para o consumidor que deseja adquirir seus produtos em supermercados.

Uma característica importante desse mercado é o vertiginoso lançamento de produtos, e, nos quatro casos estudados, esse atributo foi detectado. Esse resultado é consistente com a proposição de Acs e Audretsch (1990). Segundo os autores, por possuírem uma estrutura menor, as pequenas empresas são mais flexíveis, e conseguem colocar suas ideias em prática com muito mais velocidade que as grandes (ACS; AUDRETSCH, 1990). Os múltiplos lançamentos de produtos permitem ainda que a empresa desfrute do monopólio breve de cada produto que introduz (ARTZ *et al.*, 2010).

Os quatro casos de cervejaria estudados não apresentaram planejamento formal de capacitação de funcionários. Porém, a "C" e a "D" demonstraram ter investido mais em profissionais capacitados e na qualificação de seus empregados. A maior suscetibilidade a investir em aprendizagem e valorização do conhecimento da "C" deve-se à aptidão advinda de um dos sócios, professor e dono de escola de especialização em sommelier de cerveja. Para obter melhores resultados em termos de inovação, as empresas precisam investir num projeto contínuo de capacitação. O compromisso com a aprendizagem é um antecedente da inovação que enfatiza o desenvolvimento contínuo de ideias e conhecimentos gerais e, que para isso, requer comprometimento e processos gerenciais (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; LIN; PENG; KAO, 2008).

Apesar de "C" e "D" apresentarem comprometimento com a capacitação dos funcionários, não há evidências da relação com o desempenho da empresa. Esse fato confirma a teoria de alguns autores que afirmam que o compromisso com a aprendizagem

afeta positivamente a inovação, mas não diretamente o desempenho (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; LIN; PENG; KAO, 2008; PRAJOGO; AHMED, 2006). Porém, contradiz Calantone, Cavusgil e Zhao (2001), que comprova em seu estudo que essa relação é direta, e que um ambiente de aprendizagem positivo é benéfico para as empresas que aspiram se destacar por meio do desenvolvimento de produtos.

Com relação às redes de relacionamento e cooperação, as cervejarias estudadas parecem não se beneficiar suficientemente daquelas construídas por elas. Segundo Vale (2006), a participação das empresas de pequeno e médio porte em redes de cooperação estimula o crescimento e a geração de inovações, possibilitando ganho coletivo. A cervejaria "C" possui uma rede extensa que inclui profissionais da área de educação e alunos, membros de sindicato e associações da área, contato com fornecedores e clientes adquiridos ao longo de seus 14 anos de história, além de donos de cervejaria em todo o Brasil e diversos países no mundo. Mesmo assim, a cervejaria não apresentou proveitos de suas redes. Em contrapartida, a "D" parece ter se beneficiado das redes de relacionamento adquiridas pelo seu sócio-fundador, que também é dono de vários outros negócios e tem 34 anos de experiência como empresário. Os contatos foram importantes para a entrada de seus produtos em grandes redes de supermercados.

"A" e "B" poderiam se beneficiar mais da localização no polo cervejeiro, próximo de diversas outras fábricas. A cervejaria "A" conseguiu fazer compras coletivas de descartáveis, porém o potencial de cooperação é muito maior. A cooperação com empresas do mesmo segmento e fornecedores proporciona melhorias de produtividade, redução de riscos no desenvolvimento de produtos e reforça simultaneamente a flexibilidade, qualidade do produto e adaptabilidade ao mercado (ZENG; XIE; TAM, 2010).

Quanto ao desempenho financeiro, "A" e "C" apresentaram crescimento de vendas, por outro lado, "B" e "D" permaneceram estagnadas. O foco no cliente e o lançamento constante de produtos demonstraram papel importante nesses resultados. Exemplo disso foi a cerveja estilo Pilsen lançada pela "A" para atender a demanda do mercado e que em menos de um ano se tornou a mais vendida. Esses resultados corroboram as teorias nas quais a atenção ao mercado constitui um antecedente fundamental da inovação (LIN; PENG; KAO, 2008) e a inovação em produto é o tipo que causa maior impacto nas vendas (ARTZ *et al.*, 2010; ROSLI; SIDEK, 2013).

"A" e "C" tiveram resultados semelhantes, a expansão da fábrica e os novos equipamentos repercutiram nas vendas, na entrada em novos mercados e em premiações de produtos. Esse cenário confirma a teoria de que o uso de tecnologia atual tem significativo relacionamento com o crescimento de vendas (KNOWLES; HANSEN; SHOOK, 2008; GUNDAY, 2011; ROSLI; SIDEK, 2013; LEE, LEE; GARRET, 2017).

A cervejaria "B", apesar de também ter passado por um processo de expansão como a "A" e a "C", não conseguiu obter a mesma resposta em termos de venda. Os motivos parecem ter sido a falta de uma estrutura administrativa eficiente que seguisse a produção. A empresa reconhece que a área de vendas não acompanhou as inovações em produto e processo. Esse resultado confirma a teoria de que inovação tecnológica, sem níveis comparáveis de inovação em todos os setores da organização, reduz significativamente os benefícios de se investir em inovação (GAYNOR, 2002). Inovações em produto e processo que não são acompanhadas por inovações administrativas podem não obter resultado em termos de vendas (GAYNOR, 2002; LIN; CHEN, 2007). A "D" manteve suas vendas e optou por não buscar novos clientes até que o cenário econômico do Brasil dê sinais de recuperação.

Quanto à otimização de custos, nos quatro casos, o resultado veio por meio de economia de escala com a expansão da fábrica e a aquisição de novos equipamentos. Esse efeito é condizente com a teoria de Prajogo e Ahmed (2006), que destacam a adoção de tecnologias como meio importante de melhorias de desempenho. E, também, de Acs e Audretsch (1990), em que a exibição de retornos crescentes é consistente com argumentos econômicos para as vantagens da escala na inovação.

Em termos não financeiros, destacam-se os prêmios conquistados pelas cervejarias "A", "C" e "D". Esses resultados são consistentes com a teoria que afirma que os ganhos com inovação não são apenas financeiros, mas também de proporção de volume anual de novos produtos, qualidade do produto, nível de novidade de produtos, aumento na participação de mercado e reputação da marca (PRAJOGO E AHMED, 2006; ZENG; XIE; TAM, 2010; BAKAR; AHMAD, 2010; GUNDAY *et al.*, 2011). A inovação é um dos instrumentos fundamentais de estratégia de crescimento para entrar em novos mercados, aumentar a quota de participação em mercado existente e fornecer à empresa vantagens competitivas (GUNDAY *et al.*, 2011). Os prêmios contribuem para a reputação da empresa que,

consequentemente, afetam a introdução de novos produtos e o crescimento de vendas (BAKAR; AHMAD, 2010).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As evidências levantadas validaram em boa parte (não totalmente) o modelo proposto. De fato, observa-se que pode existir uma interação dinâmica entre inovatividade e desempenho, pois enquanto a inovatividade influencia certos tipos de desempenho, o desempenho também se mostra capaz de influenciar a inovatividade. Ao mesmo tempo, as inovações atuam como mediadores entre os antecedentes e o desempenho das empresas. Em acréscimo, alguns dos antecedentes da inovação mostram-se capazes de afetar o desempenho, em particular o foco no cliente. Da mesma maneira, alguns tipos de inovação, em especial o lançamento de novos produtos, mostram-se capazes de influenciar desempenho e, também, de serem por ele influenciados.

Nos quatro casos analisados, o ponto forte em inovação foi a disponibilização de novos estilos de cerveja consoantes aos anseios/necessidades dos consumidores. Os resultados mostram que esse tipo de antecedente (atenção à necessidade/foco no cliente) afetou a inovação (lançamento de novos produtos), que em contrapartida também afetou os antecedentes. Novos produtos, processos e mercados exigem pessoal capacitado para atender à demanda, com crescente atenção às necessidades dos clientes, os antigos e os adquiridos recentemente.

Um bom exemplo vem da cervejaria "A". Ao realizar as modificações sugeridas pelos consumidores no produto X (foco no cliente), ela não somente aumentou as vendas desse produto (desempenho financeiro), como também lançou o Y (lançamento de novo produto). O produto possui a mesma base do seu predecessor, porém passa por alguns processos de fabricação diferentes (melhoria de processo), que lhe conferem novo sabor. Ambos se destacam em termos de vendas. Nesse caso, ficam bem ilustradas as interconexões e circularidades entre o antecedente (foco no cliente), o desempenho financeiro (aumento de vendas) e as inovações (lançamento de um novo produto, melhoria no processo produtivo).

As interconexões entre diferentes tipos de desempenho também se mostram presentes. Nos quatro casos pesquisados, certos tipos de desempenho não financeiro (premiação em concursos; satisfação do cliente) contribuíram para incrementar o

desempenho financeiro (aumento das vendas), o que demonstra mais uma relação prevista no modelo, entre o desempenho não financeiro e o financeiro.

Os resultados também sugerem que alguns tipos de inovação, para gerar impacto no desempenho, necessitam estar associados/integrados entre si. É assim que inovações de produtos, quando não vêm acompanhadas por inovações correspondentes em certas áreas de processo, a exemplo das áreas de apoio, podem não gerar resultados pretendidos. O caso da "B" é emblemático. Ao realizar inovações de produto e de processo, sem, no entanto, aperfeiçoar certos tipos de atividades de natureza administrativa, não foi capaz de melhor usufruir dos ganhos da inovação. O aperfeiçoamento de processos não deve ser apenas de fabricação e distribuição, mas também de natureza gerencial, pois esses caminham juntos, em muitas circunstâncias.

A pesquisa constatou que as microcervejarias são caracterizadas pela criatividade em termos de desenvolvimento de novas receitas. No entanto, parecem enfrentar maiores dificuldades quando se trata de modernização e racionalização de certos processos de apoio, de natureza administrativa, que deveriam dar sustentação às inovações de produtos. É assim que empresas à primeira vista dotadas de criatividade produtiva, nem sempre se mostram capazes de usufruir dessa vantagem, pois não investem em inovações nas áreas de apoio.

Embora o modelo proposto tenha se mostrado adequado para constatações e análises de muitas das dimensões do fenômeno de interesse, algumas de suas categorias de análise não se mostraram particularmente úteis para os casos em questão. Um exemplo seria as redes de parceria e cooperação, julgadas importantes por diferentes autores (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; VALE, 2006) e inseridas entre os antecedentes da inovação. A pesquisa mostrou que são praticamente inexistentes. Isso poderia ser considerado um dos pontos de vulnerabilidade dessas empresas no mercado, sugerindo a necessidade de maior foco nesse aspecto.

Alguns tipos de antecedentes da inovação nem sempre garantiram, nos casos estudados, o bom desempenho da empresa. Ao mesmo tempo, a inovatividade, formada pelos antecedentes da inovação e a inovação propriamente dita, demonstrou ser capaz de afetar positivamente apenas algumas categorias de desempenho, mas não o desempenho financeiro de todas as empresas. Quando se tratou de construtos financeiros (vendas e custos), apenas em dois casos a inovatividade afetou positivamente o desempenho. Nos outros dois, o indicador crescimento de vendas manteve-se estável. Estabilidade nas vendas

de uma empresa, quando as demais demonstram crescimento, sugere, a princípio, deficiência da primeira. Isso poderia ser considerado uma limitação do modelo proposto, visto que todas as empresas citadas demonstram, de uma maneira ou de outra, capacidade de inovação (inovatividade). Uma hipótese alternativa, não considerada no estudo presente, seria a existência de uma defasagem temporal entre, por um lado, a implementação de iniciativas de inovatividade e, por outro, os momentos em que são colhidos os frutos desse processo, em termos de desempenho. Talvez eles não sejam, exatamente, sincronizados. Assim, certos resultados financeiros da inovatividade poderiam se fazer notar apenas algum tempo depois de suas implementações. Isso exigiria novas pesquisas, capazes de identificar em que condições e momentos a capacidade de inovação da empresa poderia de fato se traduzir em incremento real de vendas, de redução de custos e de outros indicadores de interesse.

O fato desse estudo não ter trabalhado com certas variáveis de desempenho, como lucratividade e outras eventualmente de interesse, gerou algum inconveniente. Variáveis desse tipo fizeram falta, especialmente durante a avaliação do desempenho da empresa "D", que optou por não investir em aumentar a produção no último ano e conseqüentemente não ampliou suas vendas. Porém, a empresa demonstrou ter substituído os clientes menores pelo atendimento às grandes redes de supermercado, o que pode ter gerado melhorias em termos de lucro.

A pesquisa também não chegou a avaliar o custo-benefício das inovações, em especial o retorno dos investimentos em expansão. O impacto real deste movimento estratégico não foi avaliado pelas empresas pesquisadas. Devido aos elevados custos da inovação e as limitações de recursos que enfrentam as Pequenas e Médias Empresas (PMEs), este movimento incorre em um alto risco para as firmas. Ao mesmo tempo, pouca ênfase na inovação também traz riscos, dado o ambiente de grande competição. As PMEs realmente precisam recolher informações suficientes sobre a demanda do mercado, a tendência para os seus produtos, os concorrentes e as fontes de inovação antes de tomar qualquer decisão (ROSLI; SIDEK, 2013).

Pesquisas futuras poderão contribuir para elucidar problemas aqui expostos e, também, para ampliar os conhecimentos na área. Sugere-se, em particular, pesquisas comparativas mais extensas, envolvendo diferentes regiões/estados; ou estudos longitudinais em cervejarias que já foram microempresas e atingiram patamares superiores; ou, ainda,

estudos sobre inovatividade e desempenho, incorporando, também, outros construtos de interesse, a exemplo do papel das redes sociais.

REFERÊNCIAS

ACS, Zoltan J.; AUDRETSCH, David B. **Innovation and small firms: innovation measurement and policies**. Cambridge: The MIT Press 1990.

ARTZ, Kendall W. *et al.* A longitudinal study of the impact of R&D, patents, and product innovation on firm performance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 27, p. 725–740. 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CERVEJA. **Dados do setor cervejeiro nacional**. São Paulo, 2018. Disponível em: http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/dados-do-setor/. Acesso em: 01/05/2018.

BAKAR, Lily Julienti Abu; AHMAD, Hartini. Assessing the Relationship between Firm Resources and Product Innovation Performance. **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 3, p. 420-435, 2010.

BRASIL, Marcus Vinicius de Oliveira; NOGUEIRA, Cláudio André Gondim; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Schumpeter e o Desenvolvimento Tecnológico: uma visão aplicada às Pequenas e Médias Empresas (PMEs). **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 29, p. 38–62, jan./abr. 2011. DOI: DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n29p38>

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Anuário da cerveja no Brasil 2019: crescimento e inovação**. Brasília, DF: MAPA, 2020. Disponível em: http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/wp-content/uploads/2020/03/anuario-cerveja-WEB.pdf. Acesso em: 30/04/2020.

CALANTONE, Roger J.; CAVUSGIL, Tamer S.; ZHAO, Yushan. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 6, p. 515-524, 2001.

DAMANPOUR, Fariborz. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and Moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555–590, 1991.

FERREIRA, Rubens Hermógenes *et al.* Inovação na fabricação de cervejas especiais na região de Belo Horizonte. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 164, p. 171–191, 2011.

GARRIGÓS-SIMÓN, Fernando J.; MARQUÉS, Daniel Palacios. Competitive Strategies and Firm Performance. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, v. 2, n. 3, p. 251-269, 2004.

GAYNOR, Gerard. H. **Innovation by design: what it takes to keep your company on the cutting edge**. New York American management association, 2002.

GUNDAY, Gurhanet *al.* Effects of innovation types on firm performance. **International Journal of Production Economics**, v. 133, n. 2, p. 662–676, 2011.

HULT, G. Tomas M.; HURLEY Robert F.; KNIGHT, Gary A. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 5, p. 429–438, 2004.

KALNIN, Joanir Luís; CASAROTTO FILHO, Nelson; CASTRO, João Ernesto E. Análise estratégica para implantação de empresas de pequeno porte: Cervejarias artesanais. **Revista Produção**, v. 2, n. 1, p. 1-11, 2002.

KNOWLES, Chris; HANSEN, Eric; SHOOK, Steven R. Assessing innovativeness in the North American softwood saw milling industry using three methods. **Canadian Journal of Forest Research**, v. 38, n. 2, p. 363–375, 2008.

LEE, Ryeowon; LEE, Jong-Ho; GARRET, Tony C. Synergy effects of innovation on firm performance. **Journal of Business Research**, v. 99, p. 507-515, Jun. 2019

LIMA, Gustavo Barbieri; NASTRINETO, Orlando; CARVALHO, Dirceu Tornavoi de. O papel e a importância das mídias sociais no composto de comunicação de pequenas empresas: um estudo de caso em microcervejaria. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 4, n. 1, p. 1–16, 2013.

LIN, Carol Yeh-Yun; CHEN, Mavis Yi-Ching. Does Innovation Lead to Performance? Na Empirical Study of SMEs in Taiwan. **Management Research News**, v. 30, n. 2, p. 115–132, 2007.

LIN, Chien-Huang; PENG, Ching-Huai; KAO, Danny T. The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance. **International Journal of Manpower**, v. 29, n. 8, p. 752–772, 2008.

NERY, Marcus Vinícius Mathias. **A construção de significados por meio de rituais: um estudo do consumo de cervejas artesanais**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017.

PRAJOGO, Daniel I.; AHMED, Pervaiz K. Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. **R&D Management**, v. 36, p. 499–515, 2006.

QUANDT, Carlos Olavo; FERRARESI, Alex Antônio; BEZERRA, Cicero Aparecido. As dimensões da inovatividade e seus impactos no desempenho inovador. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Maringá: ANPAD, 2013. p. 1-16.

RICHARD, Pierre J. *et al.* Measuring organizational performance: towards methodological Best practice. **Journal of Management**, v. 35, n. 3, p. 718–804, 2009.

- ROBERTSON, Paul L.; CASALI G. L.; JACOBSON David. Managing open incremental process innovation: absorptive capacity and distributed learning. **ResearchPolicy**, v. 41, n. 5, p. 822-832, Jun. 2012.
- ROSLI, M. Mohd; SIDEK, Syamsuriana. The impact of innovation on the performance of small and médium manufacturing enterprises: evidence from Malaysia. **Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprise**, v. 2013, p. 1-16. 2013.
- RUBERA, Gaia; KIRCA, Ahmet H. Firm Innovativeness and Its Performance Outcomes: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. **Journal of Marketing**, v. 76, n. 3, p. 130-147, 2012.
- SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Market orientation and learning organization. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, p. 63-74, Jul. 1995.
- STEFENON, Rafael. Vantagens competitivas sustentáveis na indústria cervejeira: o caso das cervejas especiais. **Revista Capital Científico**, v.10, n. 1, p. 1-16, 2012.
- TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman. 2008.
- VALE, Gláucia Maria Vasconcellos. **Laços como ativos territoriais: análise das aglomerações produtivas na perspectiva do capital social**. 2006. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2006.
- VASCONCELOS, Yuri. Inovações cervejeiras. **Pesquisa FAPESP**, ed. 251, p. 18-25, jan. 2017.
- VEIT, Mara R. **Desempenho das micro e pequenas empresas: o perfil do potencial empreendedor, a estratégia da inovação e da inovatividade**. 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade FUMEC, Belo Horizonte 2014.
- ZENG, S. X.; XIE, X. M.; TAM C. M. Relationship between Cooperation Networks and Innovation Performance of SMEs. **Technovation**, v. 30, n. 3, Mar., p. 181-194. 2010.