

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Everson dos Santos Spindler**

**A INOVAÇÃO E COOPERAÇÃO NAS MICROCERVEJARIAS DO RIO GRANDE  
DO SUL: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO SOB A ÓTICA DA PERSPECTIVA  
DA LÓGICA INSTITUCIONAL**

**Porto Alegre**

**2019**

Everson dos Santos Spindler

**A INOVAÇÃO E COOPERAÇÃO NAS MICROCERVEJARIAS DO RIO GRANDE DO SUL: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO SOB A ÓTICA DA PERSPECTIVA DA LÓGICA INSTITUCIONAL**

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Dias Lopes

Porto Alegre

2019

#### CIP - Catalogação na Publicação

Spindler, Everson dos Santos  
Inovação e Cooperação no setor cervejeiro do Rio Grande do Sul sob a ótica da perspectiva da Lógica Institucional / Everson dos Santos Spindler. -- 2019. 133 f.  
Orientador: Fernando Dias Lopes.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2019.

1. Inovação. 2. Cooperação. 3. Lógica institucional. 4. Setor cervejeiro. 5. Cerveja artesanal. I. Lopes, Fernando Dias, orient. II. Título.

Everson dos Santos Spindler

**A INOVAÇÃO E COOPERAÇÃO NAS MICROCERVEJARIAS DO RIO GRANDE DO SUL: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO SOB A ÓTICA DA PERSPECTIVA DA LÓGICA INSTITUCIONAL**

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade.

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Fernando Dias Lopes (UFRGS) – Orientador

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Aurora Carneiro Zen (UFRGS)

---

Prof. Dr. José Augusto Lacerda Fernandes (UFPA)

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Mariana Baldi (UFRGS)

## **AGRADECIMENTOS**

Concluir esta etapa da vida é algo que sonho desde o início da graduação e sou muito grato de ter vivido esta experiência na UFRGS e estar trilhando o caminho da educação que é transformador.

Agradeço, primeiramente, ao meu marido Romulo, que esteve ao meu lado durante toda a trajetória me apoiando e dando suporte desde a preparação para participar da seleção do mestrado até a etapa final. Muito obrigado!

À minha família pelo incentivo incondicional desde a infância quando sonhavam os meus sonhos. Obrigado por sempre estarem ao meu lado me dando suporte emocional e me encorajando para que eu alçasse meus voos onde quisesse.

Agradeço também aos meus amigos que compreenderam a minha ausência neste tempo. Obrigado por compartilhar anseios e felicidades e sempre me apoiarem nas minhas decisões.

Agradeço à UFRGS por proporcionar uma formação baseada em um ensino de qualidade, criando um ambiente propício para o aprendizado e o desenvolvimento profissional e pessoal dos discentes. Sinto-me honrado em fazer parte do PPGA/UFRGS que é um programa tão importante e reconhecido pela comunidade acadêmica.

Agradeço especialmente ao meu orientador, Prof. Dr. Fernando Dias Lopes, pela dividir seus conhecimentos e me instruir no desenvolvimento deste trabalho, sempre com muita paciência e calma. Obrigado pela parceria!

Agradeço também aos professores Dr.<sup>a</sup> Aurora Carneiro Zen e ao Dr. José Augusto Lacerda que compuseram a banca avaliadora e trouxeram contribuições de grande valia para a realização desta pesquisa.

Estendo meu agradecimento também aos professores da Escola de Administração e aos colegas que tive a oportunidade de cursar as disciplinas durante a formação do mestrado e que tanto aprendi com a troca de conhecimentos.

Muito obrigado.

“O mais importante e bonito, do mundo, é isto: que as pessoas não estão sempre iguais, ainda não foram terminadas – mas que elas vão sempre mudando.”

(João Guimarães Rosa. O Grande Sertão: Veredas)

## RESUMO

O Brasil é o terceiro maior produtor de cerveja no mundo e mesmo que alguns grupos de grandes cervejarias dominem o mercado brasileiro, um crescimento no movimento de cervejas artesanais tem sido notado nos últimos anos que tem provocado mudanças significativas no setor. Em 2010, havia cerca de cem cervejarias registradas no Brasil. No entanto, no último ano, o número de cervejarias registradas cresceu para mais de oitocentas cervejarias no país. A maior parte dessas empresas é formada por microcervejarias, também conhecidas por produzirem cervejas artesanais. Quando as empresas são comparadas, percebe-se que há duas lógicas diferentes funcionando no mesmo campo organizacional assim como diversas práticas distintas em relação à inovação e cooperação, que incluem novos produtos, estratégias de marketing e de processos produtivos. Além disso, a inovação e a cooperação podem ser entendidas como o reflexo dos elementos formadores de cada lógica institucional, logo compreender estas lógicas pode explicar o processo de inovação e cooperação neste campo organizacional, assim como produzir embasamento para promover a gestão da inovação e estratégias de cooperação nas microcervejarias. Portanto, através das lentes da abordagem da lógica institucional, esta pesquisa propõe-se a compreender de que forma a inovação e a cooperação se configuram nas microcervejarias do Rio Grande do Sul. Este é um estudo de caso múltiplo qualitativo e exploratório, que objetiva-se por esclarecer as transformações no setor e desenvolver proposições para estudos futuros. O estágio de coleta de dados realizou entrevistas com as três microcervejarias que são os casos selecionados para o estudo, além de associações gaúchas do setor e empresários precursores no segmento da cerveja artesanal no Rio Grande do Sul. Foi empregada a técnica de análise de conteúdo categorial da Bardin (2011) para analisar os dados coletados. Como resultado do estudo, identificou-se duas lógicas no setor: a lógica institucional das microcervejarias e a lógica das grandes cervejarias. A lógica das microcervejarias tem como característica o foco na qualidade do produto e promoção da cultura cervejeira local. Por serem pequenas empresas, não têm uma gestão da inovação formalizada e cooperam com outras microcervejarias para desenvolver muitas das inovações implementadas no segmento. A cooperação nessas empresas ainda acontece de forma pontual e é baseada na confiança. Já a lógica das grandes cervejarias tem foco no domínio do mercado e é formado por três grandes grupos cervejeiros. Detêm mais de 95% de participação no setor cervejeiro. Possuem modelos de gestão da inovação estruturado, têm P&D formalizado. Ao perceberem a mudança do comportamento do consumidor que estão buscando mais qualidade em detrimento de preço, investiram em produtos premium e também, através da estratégia de fusão e aquisição, adquiriram diversas cervejarias artesanais para competirem dentro desse nicho. Um caminho para desenvolver o segmento de cervejas artesanais é através de estratégias de cooperação sistêmica para profissionalizar a gestão as microcervejarias. O estudo contribui para compreender os processos de inovação e cooperação no setor produtor cervejeiro gaúcho através de uma perspectiva sociológica ampliando a visão do tema que comumente é abordado por perspectivas economicistas.

**Palavras-chave:** inovação; cooperação; lógica institucional; setor cervejeiro; Cerveja artesanal.

## ABSTRACT

Brazil is the third biggest beer producer in the world and even though a few groups of giant breweries dominate the Brazilian brewer market, a rise of the craft beer brewing movement has been noticed in the last years and it is changing the beer market. In 2010, there were around one hundred breweries registered in Brazil. However, in the last year, the number of registered breweries increased to more than eight hundred in the country. The majority of this amount is composed by microbreweries, also known as craft brewers, who produce craft beers. When comparing companies in this sector, it is perceived that there are two different logics working on the same organizational field as well as several distinct practices regarding innovation and cooperation among them, which include new products, marketing strategies and production process. In addition, innovation and cooperation may be understood as the reflection of elements from each institutional logic, thus comprehend them might explain the process of innovation and cooperation in this organizational field as well as produce more elements to develop innovation management and systematic cooperation strategies in craft breweries. Therefore, through the lens of institutional logic approach, this research proposes understanding how innovation and cooperation present itself in two different institutional logics in the beer brewing field of Rio Grande do Sul. This is a qualitative and exploratory multiple case study, which aims to clarify the process of this organizational field in transformation and to develop propositions to further research. Data collection stage carried out three in-depth interviews with CEOs from craft breweries and with sector specialists and leaders of associations. For data analysis stage, it involved categorical analysis of the previously gathered data. Brazilian brewing market is dominated by large-scale corporate breweries logic. As a result of the study, two logics were identified in the sector: the institutional logic of micro-breweries and the logic of large breweries. The logic of microbreweries has as its main focus the quality of the product and the promotion of the local brewing culture. Because they are small companies, they do not have formalized innovation management and cooperate with other actors in the field to develop many of the innovations implemented in the segment. The cooperation in these companies still happens in a timely manner and is based most of the time on trust. The logic of large breweries is focused on the market domain and is made up of three large breweries. They hold more than 95% of the market share of the brewing sector. Also, they have structured innovation management models and they have formalized R&D. By perceiving the change in consumer behavior that is seeking quality over price, they have invested in premium products and also through the merger and acquisition strategy have acquired several craft breweries to compete within that niche. One way to develop the craft beer segment is through systemic cooperation strategies to professionalize microbreweries' management. The study contributes to understand the processes of innovation and cooperation in the brewery sector of Rio Grande do Sul through a sociological perspective broadening the vision of the theme that is commonly approached by economic perspectives.

**Keywords:** innovation; cooperation; institutional logic; brewery field; craft beer.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O panorama do conhecimento no paradigma da inovação fechada .....	40
Figura 2: O panorama do conhecimento no paradigma da inovação aberta .....	42
Figura 3: Diferentes combinações de cooperação e competição .....	51
Figura 4: Percentual do market share das cervejarias brasileiras (2012-2017).....	64
Figura 5: Total de cervejarias por ano no Brasil .....	65
Figura 6: Concentração de cervejarias por cidades no Brasil .....	67
Figura 7: Inovação em produto da cerveja artesanal .....	90

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Classificação das cervejas conforme legislação brasileira .....	21
Quadro 2: Definições das características chave das lógicas institucionais .....	32
Quadro 3: Tipos e definições de inovação .....	44
Quadro 4: Contribuições e limitações das perspectivas teóricas .....	49
Quadro 5: Formas de redes interorganizacionais.....	53
Quadro 6: Perfil dos atores entrevistados .....	58
Quadro 7: Fontes da pesquisa documental.....	59
Quadro 8: Categorias de análise.....	62
Quadro 9: Formas de cooperação das microcervejarias .....	104

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Comparativo do crescimento das cervejarias por estado (2017-2018) .....	66
Tabela 2: Brand share do setor cervejeiro no Brasil em 2017 .....	78
Tabela 3: Diferenças entre as lógicas do setor produtor cervejeiro .....	87
Tabela 4: Diferentes inovações nas lógicas institucionais no setor produtor cervejeiro .....	98

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 OBJETIVOS .....	18
<b>1.1.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>18</b>
<b>1.1.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>18</b>
1.2 JUSTIFICATIVA .....	18
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>21</b>
2.1 A CERVEJA NO MERCADO BRASILEIRO .....	21
2.2 TEORIA INSTITUCIONAL.....	25
<b>2.2.1 Lógica Institucional</b> .....	<b>28</b>
2.2.1.1 Capacidade de agência e múltiplas lógicas institucionais .....	32
2.3 INOVAÇÃO .....	37
2.4 COOPERAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	46
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>55</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	55
3.2 COLETA DE DADOS .....	57
<b>3.2.1 Entrevista em profundidade</b> .....	<b>57</b>
<b>3.2.2 Observação não participante</b> .....	<b>58</b>
<b>3.2.3 Pesquisa documental</b> .....	<b>59</b>
3.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	60
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS .....	61
3.5 CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	61
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>63</b>
4.1 MICROCERVEJARIAS PARTICIPANTES .....	68
4.2 LÓGICAS INSTITUCIONAIS NO CAMPO CERVEJEIRO.....	70
<b>4.2.1 Fontes de identidade</b> .....	<b>70</b>
<b>4.2.2 Fonte de autoridade</b> .....	<b>72</b>
<b>4.2.3 Fonte de legitimidade</b> .....	<b>75</b>
<b>4.2.4 Base da estratégia</b> .....	<b>78</b>
<b>4.2.5 Mecanismo de governança</b> .....	<b>81</b>
<b>4.2.6 Transformações institucionais</b> .....	<b>84</b>
4.3 INOVAÇÕES NO CAMPO CERVEJEIRO A PARTIR DA LÓGICA INSTITUCIONAL .....	88

<b>4.3.1 Tipos de inovação .....</b>	<b>89</b>
4.3.1.1 Inovações em produto .....	89
4.3.1.2 Inovações em processo.....	91
4.3.1.3 Inovações organizacionais .....	94
4.3.1.4 Inovações em marketing .....	95
<b>4.3.2 Facilidades e dificuldades encontradas no processo de inovação no setor produtor cervejeiro .....</b>	<b>99</b>
4.4 COOPERAÇÃO NO CAMPO CERVEJEIRO .....	103
<b>4.4.1 Formas de cooperação .....</b>	<b>103</b>
<b>4.4.2 Limites da cooperação.....</b>	<b>107</b>
<b>4.4.3 Nível de formalização da cooperação no setor produtor cervejeiro.....</b>	<b>110</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>113</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>119</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>130</b>
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS .....	130

## 1 INTRODUÇÃO

Criada há mais de oito mil anos, a cerveja é a bebida alcoólica mais consumida no mundo. O Brasil, por sua vez, se destaca como o terceiro maior produtor de cerveja, porém aparece apenas na 24<sup>a</sup> posição no ranking de consumo de cerveja *per capita* mundial (CERVIERI JUNIOR et al., 2014). Ao considerar o potencial de crescimento das cervejarias em países que têm baixo consumo *per capita* e alta produção, como no caso brasileiro, percebe-se, então, oportunidade para crescimento deste mercado, visto que os números brasileiros representam menos da metade do consumo por pessoa na República Tcheca, por exemplo (CERVBRASIL, 2016).

O setor cervejeiro tem relevância nacional devido a sua contribuição socioeconômica que se dá através da movimentação da cadeia produtiva desde o agronegócio até o pequeno varejo, passando pelos mercados de embalagens, logística, maquinário e construção civil, gerando tributos e fomentando a criação de emprego e renda para a população. Esse setor é caracterizado pela sua ampla capilaridade e está presente em todas as cidades do território brasileiro (CERVBRASIL, 2016).

Assim como nos demais países, o mercado brasileiro de cerveja tem características de oligopólio por conta da alta concentração do seu *market share* em grandes cervejarias como AmBev, Petrópolis e Heineken, que juntas contabilizam cerca de 98% do mercado (CERVIERI JUNIOR et al., 2014), enquanto que os 2% restantes são ocupados por mais de 600 cervejarias registradas, segundo o levantamento do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, em 2017.

Tanto a produção de cerveja artesanal no Brasil possui uma tendência crescente quanto o número de cervejarias vem aumentando exponencialmente: somente em 2017, foram concedidos pelo MAPA 91 novos registros de estabelecimentos produtores de cerveja. Dentre as cervejarias brasileiras, cerca de 83% delas localizam-se majoritariamente nas regiões sul e sudeste do país (MARCUSO; MÜLLER, 2017).

Esse aumento no número de pequenas cervejarias no Brasil segue uma tendência de comportamento percebida mundialmente, visto que o consumo de cervejas convencionais de grandes cervejarias como da China, Estados Unidos,

Brasil e Rússia está em estagnação ou em declínio, enquanto que o segmento de cervejas artesanais continua a crescer (BARTH-HAAS, 2017).

As cervejas artesanais são, caracteristicamente, produzidas em pequena escala, onde passam por um processo de fermentação relativamente lento, com algumas diferenças, quando comparadas com as cervejas industriais. Esta escala de produção permite a criação de cervejas com sabores diferenciados que visam agradar paladares de consumidores mais exigentes. Ao contrário das grandes cervejarias, o foco não é o volume e a eficiência, mas sim o gosto, o equilíbrio e qualidade, seja do produto final ou dos insumos utilizados no processo produtivo (GONÇALVES, 2010; MCGRATH; O'TOOLE, 2013; BREWERS ASSOCIATION, 2018). As cervejarias produtoras de cervejas artesanais, que são classificadas como microcervejarias, têm desempenhado um papel fundamental para a expansão do segmento de cervejas com qualidade superior (STEFENON, 2012).

Ainda que a participação de mercado das microcervejarias seja pequena, a cerveja artesanal vem ganhando espaço no mercado impulsionada por diversos fatores, tais como a mudança de comportamento de uma parcela dos consumidores que têm se mostrado mais sofisticados e exigentes quanto à qualidade da bebida (MORADO, 2009; MINTEL, 2018), a produção de cervejas em microcervejarias com qualidade superior às cervejas convencionais (SMALÉ, 2011), tendência gastronômica de apreciação diferenciada da cerveja (SANTARNECH, 2011), entre outros fatores.

Ao identificar as mudanças no mercado cervejeiro no que tange ao aumento das microcervejarias, a promulgação da cultura cervejeira e também, por consequência, a mudança de comportamento dos consumidores, o trabalho utiliza-se da perspectiva da lógica institucional para compreender tais transformações que vêm acontecendo nesse campo organizacional a partir da visão das microcervejarias produtoras de cerveja artesanal do cenário gaúcho.

A perspectiva da lógica institucional auxilia na concepção do fenômeno ao entender as lógicas institucionais que estão presentes no campo organizacional e, através delas, explicar a transformação do contexto, levando em consideração, ao mesmo tempo, a capacidade de ação do indivíduo e a conduta restritiva das instituições. Friedland e Alford (1991) foram os primeiros a definirem o conceito de lógica institucional. Os autores afirmaram que as instituições centrais do capitalismo contemporâneo moldam as preferências do indivíduo e os interesses

organizacionais, assim como o repertório de comportamentos que esses podem ter. Estas instituições são potencialmente contraditórias e, portanto, disponibilizam múltiplas lógicas para indivíduos e organizações. Os indivíduos e as organizações, por sua vez, transformam as relações institucionais da sociedade explorando essas contradições.

Diante disso, entende-se por lógica institucional as múltiplas lógicas presentes nas instituições que estão em funcionamento na sociedade onde moldam e restringem o comportamento de indivíduos e organizações ao mesmo tempo em que permitem a capacidade de agência dessa realidade através das contradições encontradas nas diferentes lógicas conflitantes (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; GOODRICK; SALANCIK, 1996; PEMER; SKJØLSVIK, 2016).

A lógica institucional que permeia as grandes cervejarias não é a mesma lógica vislumbrada nas microcervejarias para competirem no setor. A lógica presente nas multinacionais, como no caso das cervejarias detentoras de grande parte da participação do mercado brasileiro de cervejas, perpassa pela abundância de recursos financeiros, pela mobilidade geográfica e capilaridade na distribuição territorial, assim como pelos ganhos de produtividade e eficiência através da produção em escala. Além disso, as grandes cervejarias utilizam-se da estratégia de aquisições e fusões como forma de aumentar sua participação nos mercados nacional e internacional (FREITAS, 2015). A partir dessa lógica, as grandes cervejarias, com o intuito de aproveitar-se da influência do movimento artesanal e sua expansão no Brasil, adquirem microcervejarias, como por exemplo a Baden Baden e a Eisenbahn, que foram compradas pela Schincariol em 2008, que por sua vez, também foi adquirida pelo grupo Heineken posteriormente (LAURINDO, 2017). Além da estratégia de fusão e aquisição, as grandes cervejarias lançam produtos *premium* com um preço menor que as microcervejarias conseguem praticar (GIORGI, 2017).

Esta incorporação das grandes cervejarias adentrando no nicho de mercado das cervejas especiais é explicada na perspectiva da lógica institucional, uma vez que a disputa entre diferentes lógicas leva a criação de novas lógicas, e que com essas disputas ou presenças de diferentes lógicas no mesmo mercado, faz com que as grandes organizações incorporem elementos dessa nova lógica também, alterando ao longo do tempo a lógica dominante de atuação no setor.



Sob outra perspectiva, a dinâmica de funcionamento das microcervejarias apresenta uma lógica diferente das grandes cervejarias. As microcervejarias são caracterizadas como micro e pequenas empresas – MPEs e essas empresas costumam ter limitações de acesso a equipamentos sofisticados, de mão de obra qualificada e de gestão eficiente. Desta forma, as microcervejarias buscam superar a concorrência das produções em massa diferenciando seus produtos pela qualidade organizando-se para desenvolver as tecnologias apropriadas também através da cooperação para atingir consumidores com paladares mais sofisticados (SFORZI, 2003; SOUZA; MAZZALI, 2008).

McGrath e O'Toole (2013) relatam que esse cenário de concorrência entre as grandes cervejarias multinacionais e as cervejarias artesanais é um dos fatores que influencia as microcervejarias a cooperarem entre si e também com outros atores do setor. Os autores ainda ressaltam que as microcervejarias apresentam a capacidade de se relacionar com outras organizações como uma forma de compensar as desvantagens por conta de seu tamanho.

Corroborando a importância da cooperação para micro e pequenas empresas, Amato Neto (2008) relata que a complexidade atual traz dificuldades para MPEs manterem-se competitivas no mercado. Balestrin, Verschoore e Reyes Jr. (2010) complementam a ideia e apresentam uma alternativa em que a cooperação surge como uma maneira das empresas desenvolverem-se a partir do compartilhamento de conhecimento organizacional entre as empresas participantes, podendo até mesmo compartilharem recursos, pessoal e tecnologia entre si.

Além de utilizar-se da cooperação para manterem-se competitivas no mercado, as microcervejarias que produzem cervejas artesanais contam com um público-alvo mais sofisticado e disposto a pagar por cervejas com sabores únicos e de qualidade. Por isso, elas tendem a ser inovadoras em diferentes aspectos, seja na apresentação da sua identidade visual com rótulos e garrafas criativas, no desenvolvimento de clubes de assinatura, ou até mesmo através de encontros cervejeiros-gastronômicos para desenvolver a ressignificação da cultura cervejeira produzida com qualidade superior. O fato de apostarem na combinação de ingredientes inusitados, de modo a trazer mais qualidade ao produto e a mudança nos hábitos de consumo é um aspecto inovador a ser considerado das microcervejarias (GIORGI, 2017).

Contudo, diversas inovações que surgem no contexto das microcervejarias advêm da cooperação entre as empresas do setor. Não é incomum surgirem novos produtos a partir de parcerias firmadas entre empresas, como no caso do rótulo colaborativo Witirica, lançado pela parceria da MJ Cerveja Artesanal e a cervejaria cigana Metanoia (PRATES, 2018). Outro exemplo de inovação a partir da cooperação entre microcervejarias é o surgimento de rotas turísticas focadas em cerveja como no caso de Porto Alegre, onde a partir do projeto liderado pela Cervejaria 4Beer em parceria com outras microcervejarias da região e a Prefeitura Municipal de Porto Alegre, foi criado o Tour Cervejeiro que tem acontecido mensalmente na cidade (LAMPERT, 2017).

Em consonância com os exemplos empíricos trazidos acima, Bessant e Tidd (2009) afirmam que a inovação é altamente relacionada ao crescimento, onde a criação de novos negócios a partir de novas ideias podem gerar vantagens competitivas às empresas. Além do mais, as MPEs são reconhecidas por serem mais adaptáveis às alterações de mercado, sendo mais flexíveis em relação às inovações e, por conseguinte, ajustam-se melhor a ambientes cooperativos (SEIFRIZ et al., 2014).

Isto posto, é possível perceber que a cooperação e inovação são elementos fundamentais para a competitividade e sobrevivência no mercado no setor cervejeiro. Sob a ótica da perspectiva da lógica institucional nesses elementos, emerge a questão norteadora que o presente estudo se propõe a responder:

Como os elementos de cooperação e inovação se configuram nas lógicas institucionais das cervejarias produtoras de cerveja artesanal do Rio Grande do Sul?

A partir do que foi exposto, o foco do trabalho se dá no setor produtor de cerveja artesanal. Assim, os casos explorados neste estudo têm com o intuito evidenciar a lógica do setor, visto que estes se mostram reveladores das características da lógica institucional.

A fim de compreender essas configurações que expressam elementos materiais e simbólicos, a perspectiva da lógica institucional pode trazer luz sobre essa dinâmica. Ao fazer uso das lentes da lógica institucional, as micro cervejarias podem ser consideradas como participantes de um campo onde diversos atores que seguem diferentes lógicas institucionais se encontram e esforçam-se para chegar a um acordo de quais práticas utilizarem, o que ajudará a compreender quais lógicas estão por trás desses atores participantes e de que forma é possível emergir a

cooperação para inovar em um ambiente de lógicas institucionais que podem ser contraditórias (PEMER; SKJØLSVIK, 2016; FRIEDLAND; ALFORD, 1991).

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Baseada na questão apresentada, a presente pesquisa tem como objetivo geral compreender de que forma os elementos de cooperação e inovação se configuram nas lógicas institucionais das cervejarias produtoras de cerveja artesanal do Rio Grande do Sul.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as lógicas institucionais presentes no setor produtor cervejeiro;
- b) Explicar as diferenças nas lógicas institucionais do setor produtor cervejeiro;
- c) Identificar as práticas de inovação das lógicas institucionais do setor produtor cervejeiro;
- d) Identificar os grupos de atores envolvidos no setor produtor cervejeiro, seus interesses e contrastes dentro das lógicas institucionais.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Acerca das motivações que justificam o presente trabalho, apresentam-se a seguir as contribuições teórico-empíricas propostas nesta pesquisa. Primeiramente, o trabalho aborda a inovação e a cooperação a partir da perspectiva da lógica institucional, isto é, tal lente teórica amplia a compreensão de uma temática presa a abordagens mais economicistas para trabalhar com uma ótica sociológica.

Ademais, a perspectiva teórica da lógica institucional auxilia a compreender o setor produtor cervejeiro que é um campo ainda pouco estudado. A partir da abordagem mencionada, é possível explicitar o processo de transformação que o campo cervejeiro está passando, visto que era um campo estabilizado com atores definidos no mercado brasileiro e mundial, mas devido ao surgimento das microcervejarias que estão resgatando a cerveja artesanal como produto de alto

valor agregado, o setor cervejeiro passa, portanto, por mudanças importantes que podem ser captadas a partir da perspectiva da lógica institucional.

A contribuição do trabalho estende-se também à lacuna bibliográfica acerca da gestão e da organização no setor cervejeiro, uma vez que a literatura do setor ainda é composta predominantemente por trabalhos que dão ênfase às técnicas de produção e deixam à margem os processos de gestão e organização nesse setor. Além disso, a maior parte da bibliografia sobre o campo cervejeiro advém de referências relativamente frágeis como notícias, sites e blogs especializados no tema e, portanto, o trabalho contribui ao solidificar e explorar o tema da gestão no contexto cervejeiro.

O estudo no setor produtor cervejeiro justifica-se também pelo crescimento no consumo de cervejas artesanais e, por conseguinte, no número de microcervejarias que em 2010 totalizavam cerca de 100 cervejarias registradas no MAPA e ao final de 2018 foram contabilizadas mais de 800 cervejarias com registro ativo (MÜLLER; MARCUSSO, 2019). O desdobramento deste aumento é perceptível nas mudanças de comportamento dos consumidores de cervejas artesanais que estão mais exigentes e demandam novidades e qualidade elevada nos produtos que consomem (FERREIRA et al., 2011).

Ademais, trabalhar com a lógica institucional a nível industrial é uma maneira relevante de identificar as práticas nas lógicas institucionais presentes no campo, visto que os produtores industriais desenvolvem a identidade do campo assim como “ordens de avaliação”. Desse modo, as indústrias estruturam a tomada de decisão e as práticas dos atores em determinado mercado (THOMPSON, 2011).

A lacuna na literatura do setor cervejeiro sobre estudos que dão enfoque a aspectos da gestão em conjunto com a análise sobre os elementos da inovação e cooperação a partir da abordagem da lógica institucional fazem parte da contribuição que o presente trabalho propõe-se a apresentar.

O presente trabalho é composto por cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, objetivos e justificativas para realização da pesquisa. O segundo capítulo compreende o arcabouço teórico que dá sustentação à pesquisa. Neste, desenvolve-se o contexto da cerveja no mercado brasileiro, a perspectiva da lógica institucional e os elementos da inovação e da cooperação. O terceiro capítulo é composto pelos procedimentos metodológicos onde define-se a estratégia utilizada para pesquisa, os instrumentos utilizados e também os procedimentos de análise

que foram aplicados sobre os dados coletados. O quarto capítulo do trabalho discorre sobre a análise do campo cervejeiro a nível industrial com enfoque na descrição das lógicas institucionais presentes no setor e de que forma a inovação e a cooperação estão organizadas nesse meio. Por fim, as considerações finais trazem as principais contribuições da pesquisa assim como proposições para futuros estudos dentro do tema abordado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo trata dos conteúdos teóricos que fornece fundamentação ao desenvolvimento do estudo. Para isso, são abordados, nesta ordem, a discussão acerca da conceituação de cerveja e o movimento do campo cervejeiro no mercado brasileiro, a perspectiva teórica da lógica institucional, os elementos de inovação e cooperação que propiciam a compreensão de como estes elementos organizam-se nas lógicas institucionais no setor produtor cervejeiro.

### 2.1 A CERVEJA NO MERCADO BRASILEIRO

A cerveja está entre as bebidas mais consumidas no mundo, atrás apenas da água, do chá, do café e leite, sendo a primeira entre as bebidas alcoólicas (DORLING KINDERSLEY, 2010). O mercado produtor cervejeiro brasileiro é um dos principais a nível mundial, sendo o terceiro maior produtor. Em 2017, a produção nacional de cerveja foi estimada com cerca de 14.000 milhões de litros, atrás apenas da China e dos Estados Unidos, primeiro e segundo lugares, respectivamente (BART-HAAS, 2018).

De acordo com o decreto nº 6.871, de 4 de junho de 2009, art. 36, define-se cerveja como “a bebida obtida pela fermentação alcoólica do mosto cervejeiro oriundo do malte de cevada e água potável, por ação da levedura, com adição de lúpulo” (BRASIL, 2009). No artigo 38 do mesmo decreto, as cervejas são classificadas a partir do seu extrato primitivo, cor, teor alcoólico, proporção de malte de cevada e a sua fermentação, conforme demonstrado mais detalhadamente no quadro 1 a seguir.

Quadro 1: Classificação das cervejas conforme legislação brasileira

Extrato Primitivo	Cor	Teor Alcoólico	% de malte de cevada	Fermentação
Cerveja leve	Clara	Com álcool	Puro malte	Baixa fermentação
Cerveja comum	Escura	Sem álcool	Comum	Alta fermentação
Cerveja Extra	Colorida		Outro vegetal	
Cerveja Forte				

Fonte: Elaborado pelo autor segundo Brasil (2009).

No entanto, apesar da legislação brasileira definir o que pode ser considerado cerveja, ainda não houve avanço acerca da regulamentação do segmento da cerveja artesanal, assim como para a definição legal de microcervejarias (MÜLLER; MARCUSSO, 2018).

Embora o mercado cervejeiro no Brasil seja dominado por três grandes grupos de cervejaria – AmBev, Heineken e Grupo Petrópolis – que são responsáveis por mais de 90% da produção nacional de cervejas que focam sua produção nas cervejas industriais (MELLO et al., 2017), na contramão desse processo, há um movimento das cervejas especiais, produzidas especialmente por microcervejarias, que priorizam na sua produção industrial de baixa escala insumos de melhor qualidade, com sabores exclusivos da região, sem a adição de cereais não maltados, criando novas cervejas robustas e únicas (FERREIRA et al., 2011).

Há uma variedade de termos utilizados para designar as cervejas especiais. É importante ressaltar que, por se tratar de um conceito e tendência de mercado recentes, ainda não existe uma definição legal designada, portanto, é possível encontrar na literatura outros termos como *premium*, *superpremium*, *gourmet* e, como é mais popularmente conhecida, artesanal (STEFENON, 2012; MÜLLER; MARCUSSO, 2018). Assim sendo, este trabalho adotará o termo cerveja artesanal para tratar da cerveja produzida com melhores matérias-primas e em baixa escala de produção, visto que é o termo mais comumente encontrado hoje em dia.

Para Ferreira et al. (2011) a cerveja artesanal trata de uma categoria que abrange cervejas de qualidade superior e de alto valor agregado. Geralmente, essas cervejas são produzidas com receitas e processos diferentes das fabricadas em larga escala. Stefenon (2012) corrobora ressaltando que as cervejas artesanais possuem atributos de diferenciação quando comparadas com as cervejas comerciais produzidas em escala industrial. Gonçalves (2010) acrescenta que a diferenciação da cerveja artesanal está baseada na utilização de insumos nobres e em processos de fabricação mais tradicionais.

Pensando nas técnicas industriais, Matos (2011) cita que na produção das cervejas artesanais nas microcervejarias são utilizados equipamentos menos sofisticados, assim como contam com menos tecnologia e controle menos rígido dos processos quando comparado com os processos de grandes cervejarias.

No entanto, não basta ressaltar apenas a diferenciação da cerveja artesanal em relação à cerveja industrial de alta escala, mas é preciso observar também a

mudança de comportamento no consumo onde emerge uma maior preocupação com qualidade e busca-se alimentos mais refinados e sabores únicos, o que vai ao encontro das cervejas artesanais que, segundo Ferreira et al. (2011), são destinadas a atender paladares de consumidores exigentes e buscar atender padrões de satisfação mais refinados.

Corroborando as mudanças de comportamento, o caderno setorial Etene (2016) relata que as marcas de cervejas artesanais, produzidas localmente e em pequena escala, têm ganhado a preferência de determinados grupos de consumidores, em especial, com maior poder aquisitivo.

A mudança de comportamento percebida nos consumidores de cerveja artesanal é acarretada por movimentos que vêm acontecendo há décadas em outros países. A partir de 1970, o cuidado com a qualidade da cerveja ressurgiu quando cervejeiros ingleses iniciaram o movimento *Campaign for Real Ale*, que criticava a massificação e industrialização da cerveja e tinha como objetivo o resgate da cerveja *Ale* tradicional. Em 1979, quando foram revogadas as restrições à produção caseira de cerveja nos Estados Unidos, houve uma rápida proliferação de microcervejarias artesanais caseiras no país. Foi a partir do movimento *homebrewer*<sup>1</sup> americano que edificou-se novamente o setor cervejeiro extinto na época da lei seca (VARGAS, 2015).

Também em decorrência dos movimentos anteriores, na década de 1980, os movimentos *Slowfood* e, posteriormente, *Slowbeer* emergem nos EUA pregando a alimentação com prazer e contrapondo-se ao estilo *fastfood* de consumo, e além de ressignificarem a cerveja como alimento complexo, a filosofia deste movimento tem relação com o resgate da história e da cultura de beber cerveja. Assim, a partir desses acontecimentos, ressurgem as cervejarias artesanais e os *homebrewers*, que produzem sua própria cerveja sem produções em escalas e com insumos de maior qualidade (FERREIRA et al., 2011; MURRAY; O'NEILL, 2012; VARGAS, 2015).

Para Murray e O'Neill (2012), o interesse e a alta qualidade percebida na cerveja artesanal fizeram com que esse segmento desenvolva-se no mercado de comidas e bebidas americano e, nos últimos anos, tem sido o único segmento de cerveja a desfrutar do aumento do consumo por parte de seus clientes.

---

<sup>1</sup> *Homebrewers* é a denominação de cervejeiros caseiros, segundo Morado (2009).



Influenciado pelos movimentos americanos e europeu, o fenômeno se ampliou para o Brasil na década de 90, com o nascimento da primeira microcervejaria do país, a Dado Bier, localizada em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul. O movimento alastrou-se pelo Brasil e modificou o mercado brasileiro no que diz respeito à percepção que as pessoas têm sobre a bebida, ocasionando o surgimento de outras microcervejarias, com centenas de pequenos negócios que se propagaram pelo país (MORADO, 2009; VARGAS, 2015).

Müller e Marcusso (2018) ressaltam que estão contabilizadas no MAPA apenas as cervejarias registradas, não contemplando as chamadas cervejarias “ciganas”, que são empresas constituídas legalmente, mas que por não possuírem estrutura produtiva própria, realizam suas produções em cervejarias terceirizadas que são registradas no MAPA, cabendo às últimas o registro dos produtos produzidos. Logo, apesar das informações relatadas pelo MAPA, não é possível saber exatamente quantas dessas são microcervejarias, uma vez que esta classificação não é especificada na legislação brasileira e tampouco tem-se uma definição clara na literatura. Dentro da classificação feita por Müller e Marcusso (2018), a divergência se dá, principalmente, na quantidade de litros no ano (L/ano) que uma microcervejaria produz.

Morado (2009, grifo nosso) divide os tipos de cervejaria em **megacervejarias**, que são responsáveis pela produção de mais de 10 bilhões de L/ano e concentram quase metade da produção mundial de cervejas, principalmente as Pilsen. As **cervejarias tradicionais** que produzem acima de 1 bilhão de L/ano. O termo **microcervejarias**, segundo o autor, foi desenvolvido recentemente e é utilizado para caracterizar empreendimentos que têm por propósito produzir cervejas com diferencial local, seguindo as tradições de produção de cerveja e preocupando-se com a qualidade do produto final em detrimento da produção industrial. Há ainda as **nanocervejarias**, que possuem os mesmos objetivos das microcervejarias, mas sem as exigências tributárias e fiscais determinadas pelo governo ao microempresário. Por fim, Morado (2009) apresenta na sua classificação os **homebrewers**, que são produtores caseiros de cerveja que são movidos pelo prazer da produção, compartilhamento de experiências e conhecimentos e também estão geralmente associados à gastronomia e evitando a massificação.

Por sua vez, o *Institute of Brewing Studies* define microcervejaria como aquela que produz até 1,76 milhão de L/ano. Já para a Escola Superior de Cerveja e

Malte – ESCM, a primeira instituição de ensino superior focada exclusivamente no setor de bebidas, a fim de ser considerada microcervejaria, a sua produção não pode ultrapassar os 2,4 milhões de L/ano.

É relevante ressaltar, no entanto, que a produção de cerveja artesanal acontece no âmbito de microcervejarias, mas nem toda microcervejaria produz cervejas artesanais (MORADO, 2009). Um exemplo disso é possível ser analisado através das megacervejarias que também estão adaptando-se às mudanças de comportamento dos consumidores e, por sua vez, têm adquirido cervejarias artesanais dentro da sua lógica de fusão e aquisição para se manterem competitivas no mercado, como no caso da Eisenbahn, microcervejaria que foi comprada em 2008 pela Schincariol, que hoje faz parte do Grupo Heineken (LAURINDO, 2017). Só que nestes casos, devido a aquisição pelas grandes cervejarias, as microcervejarias mudam seus processos e receitas e passam a não ser mais consideradas artesanais por não serem mais independentes, segundo a *Brewers Association*.

Por sua vez, os elementos da inovação e da cooperação têm sido apresentados como práticas nas microcervejarias para resgatar o movimento *slowbeer* e criar uma cultura cervejeira de apreciação e consumo no país. Assim sendo, a próxima seção aborda a perspectiva da lógica institucional que elucida de que forma as lógicas presentes na sociedade podem explicar a configuração dos elementos de inovação e cooperação no setor produtor cervejeiro. A lógica institucional surge como uma corrente sociológica crítica à capacidade de agência do neoinstitucionalismo.

## 2.2 TEORIA INSTITUCIONAL

A teoria institucional tem sua origem situada nos debates na Alemanha acerca do método científico no final do século XIX, através dos economistas Thorstein Veblen, John Commons e Westley Mitchel e sociólogos Émile Durkheim e Max Weber, tidos como os precursores institucionalistas (CARVALHO et al., 1999). Na década de 50, estudos empíricos no campo das organizações com foco na perspectiva institucional recomeçam a surgir.

Philip Selznick é considerado um dos precursores dessa abordagem ao compreender as organizações como a “expressão estrutural da ação racional” introduzindo as bases do modelo institucional. Para o autor, essas organizações

estão sujeitas às pressões do ambiente social e, com o passar do tempo, elas vão absorvendo os valores da sociedade que está inserida. Selznick (1972) ainda designa que essa “infusão de valores” faz parte do processo de institucionalização onde ocorre a adaptação da organização com o ambiente social. Este processo tem a capacidade de modificar a organização internamente, lhe atribuindo uma identidade diferente.

Não é incomum encontrar diferentes correntes interpretativas que estão ligadas ao institucionalismo nas mais diversas áreas das ciências sociais (SILVA, 2010). Corroborando essa ideia, Chanlat (1989) afirma que a abordagem institucional, ancorada pelos conceitos de institucionalização, normas, mitos e legitimidade, estendeu-se ao longo do tempo em três perspectivas distintas: econômica, política e sociológica.

A perspectiva econômica tem como foco pôr em evidência as instituições econômicas. Veblen, Commons e Mitchel, precursores da economia institucional clássica, dão ênfase ao institucionalismo como um instrumento dos processos dinâmicos e da evolução cultural, contrapondo-se à teoria econômica da eficiência e do equilíbrio de mercado dominante na época. No período do neoinstitucionalismo, Williamson reacende o papel das instituições na teoria econômica, mas diferentemente de seus antecessores, resgata o conceito de “custo de transação” do artigo “*The theory of the firm*” de Ronald Coase, colocando as transações como principal unidade de análise (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; CARVALHO et al., 1999).

Já a perspectiva política da teoria institucional tem uma relação próxima com o direito constitucional e a filosofia moral e, com isso, estabelece estruturas legais e formas de governança. O novo institucionalismo, é formado pelos “históricos” como March e Olsen (1993) que enfatizam a autonomia das instituições políticas frente aos fenômenos sociais (CARVALHO et al., 2005).

Por sua vez, a perspectiva sociológica, que é a abordagem utilizada neste trabalho, conta com a influência de Émile Durkheim que aproxima-se do institucionalismo quando descreve o papel dos sistemas simbólicos, sistemas de conhecimentos, de crenças e a autoridade moral, identificados como instituições sociais, produtos da interação humana. O surgimento do novo institucionalismo sociológico se deu na década de 70 através dos trabalhos de Meyer (1977), Meyer e Rowan (1992) e de Zucker (1977), teve como ênfase o processo de

institucionalização, legitimidade, scripts cognitivos, a imersão dos campos organizacionais e a centralidade de classificação (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977; GREENWOOD; HININGS, 1996; CARVALHO et al., 1999).

Embora haja avanços significativos do novo institucionalismo a partir desses estudos, durante a década de 90 inicia-se uma crítica mais forte da dificuldade da teoria institucional em explicar a mudança e começam a surgir outras abordagens que exploram a mudança do contexto institucional a partir dos seus agentes. Dentre estas abordagens, a perspectiva da lógica institucional mostra-se como uma saída à capacidade de agência. Isto posto, o ensaio seminal de Friedland e Alford (1991), juntamente com trabalhos empíricos do Haveman e Rao (1997), Thornton e Ocasio (1999) e Scott et al. (2000), criaram uma nova abordagem para a análise institucional que compreende a lógica institucional como definindo o conteúdo e o significado das instituições. Enquanto a lógica institucional compartilha com os neoinstitucionalistas sociológicos uma preocupação com a forma que as regras culturais e estruturas cognitivas modelam as estruturas organizacionais, há significantes diferenças. O foco não está mais no isomorfismo, mas nos efeitos de diferentes lógicas institucionais sobre indivíduos e organizações em uma variedade maior de contextos, incluindo mercados, indústrias e populações de formas organizacionais (THORNTON; OCASIO, 2008).

Ao fornecer uma ligação entre instituições e ação, a abordagem da lógica institucional permite uma conexão entre a perspectiva macroestrutural de Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1983) e as abordagens de processos mais micro, de Zucker (1977) (THORNTON; OCASIO, 2008).

A lógica institucional tem se concretizado como uma perspectiva dominante no institucionalismo organizacional que promove lentes teóricas que permitem a integração de ideias e abordagens. Essa perspectiva provê uma lente integrativa para analisar a inter-relação entre o comportamento de instituições, indivíduos e organizações que ocorre em diversos níveis de análise (MICELOTTA et al., 2017).

Assim, na seção seguinte é abordada a evolução da perspectiva da lógica institucional ao longo das últimas três décadas, desde a criação do seu conceito por Friedland e Alford (1991) perpassando as múltiplas lógicas institucionais, que inicialmente eram identificadas apenas como competitivas, mas que podem também ter relações de interdependência e colaboração. Discute-se também a capacidade de agência dentro da abordagem e a complexidade institucional (GREENWOOD et

al., 2011) que surge a partir do pluralismo institucional. Por fim, é abordada de que forma a transformação institucional acontece.

### **2.2.1 Lógica Institucional**

A perspectiva da lógica institucional assume que instituições são contingentes historicamente, o que é consistente, no geral, com a teoria institucional. Friedland e Alford (1991) reconhecem que muitos estudos sobre organizações e fenômenos econômicos revelam resultados que são válidos naquele período de tempo, mas não em outros.

A definição de instituição é um conceito que vem alterando-se ao longo do tempo, como avaliam Cloutier e Langley (2013) que a teoria institucional evoluiu nas últimas décadas de um foco predominante no isomorfismo e na rotina, assim como nos aspectos do comportamento humano que eram dados como garantidos (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977) para, atualmente, reconhecer a inerente fluidez das instituições e seus aspectos recursivos (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012). Como consequência dessa evolução, a visão das instituições como monumentos agindo invisível e poderosamente nas restrições do comportamento humano se transformou em uma visão muito mais recursiva, compreendendo que, embora as instituições certamente restrinjam a ação, elas também são produtos da ação humana.

Um importante ponto de inflexão na teoria institucional foi fornecido por Robert Alford e Roger Friedland ao mudarem o foco da atenção para a ideia de “lógica institucional” (GREENWOOD et al., 2011). O termo lógica institucional foi introduzido pelos autores Alford e Friedland (1985) ao descrever as práticas contraditórias e crenças inerentes às instituições das sociedades modernas do ocidente. Mais adiante, Friedland e Alford (1991) desenvolveram o conceito de lógica institucional explorando a inter-relação entre indivíduos, organizações e a sociedade. Os autores veem instituições como padrões supra organizacionais de atividades enraizadas como um conjunto de materiais práticos e construções simbólicas, onde indivíduos e organizações produzem e reproduzem suas vidas materiais e tornam suas experiências significativas (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; THORNTON; OCASIO, 2008).

Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), compreendem por aspectos práticos de instituições as estruturas e práticas e por aspectos simbólicos a ideação e significado; os autores enfatizam ainda que o simbólico e o material são entrelaçados e constitutivos um do outro. De acordo com Zilber (2008), os símbolos estão incorporados nas estruturas e nas práticas, enquanto essas, por sua vez, expressam e afetam os significados dos símbolos. Logo, os símbolos não são eternamente estáveis e, portanto, seu significado nunca pode ser determinado de uma vez por todas por um dado sistema linguístico. Ao contrário, eles sempre têm a capacidade de romper com o contexto e assumir diferentes conotações.

Dentro da abordagem da lógica institucional, a sociedade é vista como um sistema interinstitucional que permite heterogeneidade e ação pelos atores sociais, uma vez que é construída a partir da interdependência e contradição entre as múltiplas lógicas de diferentes setores institucionais (THORNTON; OCASIO, 2008). Sendo assim, as instituições não podem ser analisadas isoladamente, mas devem ser compreendidas em sua relação mutuamente dependente, ainda que contraditória (FRIEDLAND; ALFORD, 1991).

Para Thornton e Ocasio (2008), a sociedade é constituída de três níveis: indivíduos competindo e negociando, organizações em conflito e articulação e instituições em contradição e interdependência. As pesquisas sobre lógicas institucionais focam em diversos níveis de análise (GREENWOOD et al., 2011). No entanto, uma limitação encontrada é que na maioria das pesquisas realizadas sob a perspectiva da lógica institucional, sejam elas teóricas ou empíricas, há uma tendência para enfatizar um nível de análise em detrimento de outro (THORNTON; OCASIO, 2008; GREENWOOD et al., 2011).

Portanto, Friedland e Alford (1991) ratificam que todos os três níveis de análise são necessários para adequadamente entender a sociedade. Cada nível de análise é igualmente uma abstração e uma reificação; cada um implica no outro; nenhum é mais “real” do que outro. Assim sendo, a ação individual somente pode ser explicada num contexto social, mas esse contexto somente pode ser entendido através da consciência individual e comportamento. Os autores concebem esses níveis de análise como “ninhos”, onde a organização e a instituição explicitam progressivamente níveis mais altos de restrição e oportunidades para ação individual.

Cada uma das mais importantes ordens institucionais da sociedade ocidental contemporânea tem uma lógica central – um conjunto de práticas materiais e construções simbólicas – que constituem seus princípios de organização que estão disponíveis para organizações e indivíduos elaborarem. Tais instituições fornecem um distinto conjunto de lógicas conflitantes e/ou complementares que formam a base de conflito e a conformidade institucional (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; THORNTON, 2002).

Em seu trabalho seminal, Friedland e Alford (1991) descrevem a lógica institucional dominante nas principais instituições da sociedade: a lógica institucional do capitalismo é a acumulação e a mercantilização da atividade humana. A do Estado é a racionalização e a regulação das atividades humanas através das hierarquias legal e burocrática. A da democracia é participação e a extensão do controle popular sobre a atividade humana. A da família é comunidade e a motivação da atividade humana pela lealdade incondicional aos seus membros e suas necessidades reprodutivas. A da religião, ou ciência para esse assunto, é a verdade, seja mundana ou transcendental, e a construção simbólica da realidade dentro da qual todas as atividades humanas acontecem. Essas lógicas institucionais são simbolicamente fundamentadas, estruturadas organizacionalmente, defendidas politicamente e técnica e materialmente restringidas, e portanto têm limites históricos específicos.

Thornton et al. (2012, p. 51) definem lógica institucional como “padrões históricos socialmente construídos de símbolos culturais e práticas materiais, pressupostos, valores e crenças pelos quais os indivíduos produzem e reproduzem sua subsistência material, organizam tempo e espaço e proporcionam significado à sua atividade diária”. Em essência, as lógicas institucionais podem ser vistas como um conjunto de significado, valores, normas e/ou regras de ordem mais elevada que colocam como os indivíduos fazem sentido do mundo que estão inseridos e, por conseguinte, sabem como agir. Elas refletem princípios de organização que ajudam a estruturar a ação coletiva (CLOUTIER; LANGLEY, 2013).

A lógica fornece as regras do jogo que moldam a cognição dos atores sociais nas organizações (DIMAGGIO, 1997; THORNTON; OCASIO, 1999). Goodrick e Reay (2011) ratificam que a lógica molda as práticas dos indivíduos e das organizações porque ela representa um conjunto de expectativas para as relações sociais e também sobre o comportamento. Uma das principais premissas é que tanto

interesses quanto identidades e valores dos indivíduos e organizações estão inseridos na lógica e proporcionam o contexto para decisões e resultados.

A lógica institucional pode ser entendida como um sistema de significados e práticas que fornece diretrizes sobre como interpretar e funcionar em situações sociais. Essas diretrizes podem estar especificadas formalmente, como no caso onde empresas definem as roupas adequadas para o ambiente de trabalho, ou também podem ser implícitas (THORNTON; OCASIO, 1999). Os regimes institucionais, que são as configurações sociais, são compostos por comunidades pluralísticas que podem ser governadas por uma lógica dominante, o que significa que suas práticas podem ser consideradas evidente, correta, moral ou apropriada para a maioria das pessoas que compõem esse regime, ou inversamente, podem ser governados por várias lógicas igualmente influentes (JARVIS, 2017).

Para Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), as lógicas institucionais não podem ser adequadamente explicadas somente a partir das interações de indivíduos e organizações em um determinado campo da mesma maneira em que uma religião ou uma economia não podem ser reduzidas às suas formas organizacionais, ou seja, as lógicas institucionais não podem ser reduzidas às transações dos indivíduos ou à estruturação do campo organizacional. Entretanto, ao mesmo tempo, a lógica institucional também não pode ser separada deles.

Uma maneira para elucidar as lógicas institucionais presentes em determinado contexto é através dos tipos ideais weberianos. Thornton et al. (2005) utilizaram em seu trabalho os tipos ideais para explicar a mudança institucional nos campos da arquitetura, contabilidade e publicidade. Powell (1990) esclarece que os tipos ideais são distinguidos por diferentes bases normativas para coordenar as atividades econômicas.

Assim sendo, com o intuito de compreender como a inovação e a cooperação se configuram no campo cervejeiro a partir da lógica institucional, são adaptadas as características chave dos tipos ideias de Thornton et al. (2005), desmembrando-as em seis características principais, que são: (i) fonte de identidade; (ii) fonte de autoridade; (iii) fonte de legitimidade; (iv) base da estratégia; (v) mecanismo de governança e (vi) transformações institucionais.



Quadro 2: Definições das características chave das lógicas institucionais

<b>Características</b>	<b>Definição</b>
Fontes de identidade	A fonte de identidade diz respeito às características pelas quais as organizações destacam-se dentro do setor.
Fontes de autoridade	A fonte de autoridade aborda os pontos em que as organizações têm propriedade e diz respeito ao enfoque e diretrizes empregados por estas organizações.
Fontes de legitimidade	A fonte de legitimidade é o canal pelo qual as organizações criam legitimidade dentro do campo organizacional que estão inseridas.
Base da estratégia	A base estratégica descreve de que forma as organizações que são guiadas por um conjunto de símbolos e práticas diferentes atuam dentro do contexto para atingirem seus objetivos.
Mecanismo de governança	O mecanismo de governança retrata quais mecanismos cada organização utiliza dentro da sua lógica para buscar legitimidade dentro do campo.
Transformações institucionais	As transformações institucionais abordam três maneiras de transformar o ambiente que são: empreendedor institucional, sequenciamento de eventos e sobreposição estrutural (THORNTON; OCASIO, 2008). A partir desse tipo ideal, descreve-se como cada organização ocasiona mudanças na sociedade através das três formas de transformação institucional.

Fonte: Adaptado de Thorton et al. (2005).

Assim, analisar a lógica institucional não se reduz compreender apenas a forma como os indivíduos e organizações interagem entre si em um determinado campo, mas é necessário compreender um contexto mais amplo da lógica institucional, como por exemplo, como as diferentes lógicas neste campo estão estruturando e também sendo estruturada pelos agentes, de um modo em que a interrelação entre as práticas das instituições, organizações e indivíduos retroalimentam as lógicas institucionais presentes no ambiente.

#### 2.2.1.1 Capacidade de agência e múltiplas lógicas institucionais

Reconhecer que diversas lógicas podem coexistir dentro de um campo mudou o foco dos estudiosos para a noção de múltiplas em detrimento de uma única lógica que se sobrepõe sobre as outras (CLOUTIER; LANGLEY, 2013). A literatura da lógica institucional considera que múltiplas lógicas frequentemente coexistem

(GREVE; ZHANG, 2017), seja em um período de acomodação ou também durante a transição de uma lógica antiga para uma nova (LOUNSBURY, 2007). A abordagem de lógicas institucionais prevê uma explicação de como as instituições, através de suas lógicas subjacentes de ação, podem formar heterogeneidade, estabilidade e mudança nos atores sociais (THORNTON; OCASIO, 2008).

Friedland e Alford (1991) afirmam que apesar das lógicas restringirem o comportamento individual e organizacional, elas também apresentam-se como fonte de agência e mudança. Significa dizer, portanto, que a lógica que exerce influência também é influenciada pelo comportamento dos atores sociais. Em consonância com essa ideia, Thornton (2004) e Thornton e Ocasio (2008), corroboram que as lógicas institucionais formam comportamentos racionais e conscientes onde os atores têm alguma influência na modelagem e na mudança das lógicas institucionais, visto que as contradições inerentes no conjunto dessas lógicas no campo organizacional proporciona aos indivíduos e organizações os recursos culturais para transformar a sociedade.

Para Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), as contradições e complementariedades entre as lógicas institucionais fornecem as bases de avaliação e crítica, assim como alternativas de ação por parte dos indivíduos e organizações. A lacuna inerente entre lógica institucional e o campo institucional permite que os atores sociais reivindiquem novas práticas e objetos como enunciados legítimos dessa lógica.

Recentes discussões dentro do campo das lógicas institucionais têm considerado o pluralismo institucional (KRAATZ; BLOCK, 2008). Reconhecendo a necessidade, Greenwood et al. (2011) elaboraram a ideia de pluralismo como fonte da complexidade institucional. Para os autores, os campos organizacionais são caracterizados pela complexidade institucional, compreendendo múltiplas lógicas em oposição a ser dominado por uma única lógica. Além disso, alguns campos são mais complexos do que outros baseados em quão fragmentados e/ou centralizados eles são.

Enquanto a perspectiva de uma lógica dominante realça a maneira como a lógica restringe a ação, as múltiplas lógicas abrem espaço e conferem mais discernimento aos atores sociais. Conseqüentemente, as múltiplas lógicas podem fornecer uma nova forma de compreender como a agência que pode, ao mesmo

tempo, ser restringida e facilitada (GREENWOOD et al., 2011; WALDORFF; REAY; GOODRICK, 2013).

Ao reconhecer a existência de múltiplas lógicas que são interdependentes, estudos avançaram no que tange a relação entre estas lógicas, podendo observar mais do que competição entre elas (GOODRICK; REAY, 2011). A relação entre as lógicas era tratada através de aspectos de dominação e sucessão, de modo que as múltiplas lógicas conflitantes coexistiam até que uma lógica predominante fosse substituída por outra (THORNTON; OCASIO, 1999).

Ao contrário da imagem frequentemente apresentada de campos que progridem através da transição de lógicas que batalham até que uma predomine sobre a outra e haja mudanças no campo de acordo com a lógica vencedora (REAY; HININGS, 2009), tem se tornado mais aceita a ideia de que alguns campos são melhores retratados tendo lógicas concorrentes duradouras gerando uma “incoerência relativa” dentro do campo por um longo período de tempo (GREENWOOD et al., 2011). De fato, trabalhos recentes têm mostrado casos de coexistência das lógicas (MCPHERSON; SAUNDER, 2013), o que permite a multiplicidade das lógicas por tempo indeterminado (GREVE; ZHANG, 2017). Esta tolerância que permite a coexistência das lógicas institucionais por um longo período pode ser evidenciada através da colaboração entre elas, complementariedade ou eventualmente as lógicas misturam-se, não delineando limites sólidos entre elas (BINDER, 2007).

A literatura apresenta três explicações quanto a relação das múltiplas lógicas institucionais coexistindo: (a) entre as lógicas existentes, uma é dominante e guia o comportamento; (b) múltiplas lógicas batalham entre si por dominância; e (c) múltiplas lógicas afetam diferentes atores, comunidades geográficas ou organizações. No entanto, Goodrick e Reay (2011), ratificam que uma relação cooperativa entre lógicas institucionais implica uma relação de ganha-ganha para ambas lógicas. Desta forma, o aumento em uma lógica não significa necessariamente uma diminuição correspondente na força de outra lógica.

Dado que o significado de lógicas institucionais não é fixo, mas está num fluxo contínuo (GREENWOOD et al., 2011), então as relações entre múltiplas lógicas podem estar sujeitas à interpretação por atores institucionais individuais (MCPHERSON; SAUDER, 2013). Para exemplificar, Greenwood et al. (2011) asseveram que a posição de uma organização dentro de um campo molda a forma e

a intensidade da complexidade que ela irá experimentar de tal forma que organizações “centrais” altamente integradas possam estar mais expostas à tensão que múltiplas lógicas geram em comparação com organizações “periféricas” menos incorporadas. As características da organização - sua estrutura, propriedade, governança e identidade - podem torná-la particularmente sensível a certas lógicas e menos às outras. Algumas organizações, como grandes empresas, podem ser especialmente “visadas” por seus investidores a promoverem lógicas específicas. Paradoxalmente, as mesmas organizações, por causa de seu tamanho e recursos, podem ser isoladas de pressões institucionais de uma maneira que não está disponível para pequenas organizações, que tem recursos limitados.

Greenwood et al. (2011) ainda atentam para duas facetas da complexidade institucional: o número de lógicas existentes e o grau de incompatibilidade entre elas. A primeira implica que a complexidade é determinada pela quantidade de lógicas no campo, isto é, quanto maior o número de lógicas institucionais, maior será a complexidade enfrentada pelas organizações. A segunda faceta implica que a complexidade é amplificada pela divergência entre objetivos e pela relativa especificidade de cada lógica.

Indo ao encontro com a ideia de que a complexidade de um campo com múltiplas lógicas onde as diferenças são ampliadas e a transformação institucional é favorecida, Bjerregaard e Jonasson (2014) sustentam que as negociações sociais entre múltiplos grupos seguindo diferentes lógicas em determinado campo impactam as lógicas institucionais presentes e podem gerar processos de mudanças institucionais.

Friedland e Alford (1991) em seu trabalho seminal sobre lógicas institucionais já haviam determinado que as transformações institucionais são simultaneamente transformações materiais e simbólicas do mundo, ou seja, elas envolvem não apenas mudanças na estrutura de poder e interesses, mas na definição de poder e interesse dentro desse contexto.

Entretanto, para entender completamente as mudanças institucionais, ou sua manutenção, McPherson e Sauder (2013) afirmam que é necessário examinar as formas que as instituições são negociadas, interpretadas e legitimadas pelos indivíduos, como pessoas e suas práticas interagem no campo organizacional. A partir dessa ideia, Currie e Spyridonidis (2016) enfatizam que o foco na prática tem

sido importante na perspectiva da lógica institucional desde o começo com Friedland e Alford (1991).

Os esforços na literatura para entender como os arranjos institucionais são perturbados e alterados aumentaram nossa compreensão de como e por que a mudança ocorre, quem inicia e promulga mudanças, e com quais efeitos (THORNTON; OCASIO, 2008; GOODRICK; REAY, 2011; GREENWOOD et al., 2011; THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012). No entanto, a mudança institucional tem sido conceituada de diferentes formas, tanto por relatos empíricos quanto por afirmações teóricas. Tais trabalhos que vem desenvolvendo a mudança institucional são pontuados por diferentes ênfases, seja na estrutura social ou na capacidade de agência e frequentemente abrangem múltiplos níveis de análise, como por exemplo, campo, populações, organizações e práticas (MICELOTTA et al., 2017).

Enquanto pesquisas iniciais enfatizaram as mudanças institucionais como um processo dando mais atenção aos seus estágios analíticos (TOLBERT; ZUCKER, 1996), acabaram por subvalorizar o papel da agência no processo (GREENWOOD; HININGS, 1996; MICELOTTA et al., 2017). Por outro lado, pesquisas mais recentes têm dado atenção aos atores sociais através do conceito de empreendedor institucional e os processos pelo qual eles fazem as mudanças institucionais acontecerem (THORNTON; OCASIO, 2008; LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009).

Thornton e Ocasio (2008) sugerem que a mudança institucional pode ocorrer através de três mecanismos, que são: (i) o empreendedor institucional, onde este empreendedor pode desempenhar um papel crítico na percepção das fragmentações e contrariedades nas lógicas presentes e aproveitar-se destas oportunidades para apresentar a mudança institucional; (ii) a sobreposição estrutural ocorre quando os papéis individuais e as estruturas e funções organizacionais que eram antes distintas são forçados a se associar, como no caso de fusões e aquisições; e por fim, (iii) o sequenciamento de eventos que é definido como o desdobramento temporal e sequencial de eventos únicos que transformam a interpretação e significado de símbolos culturais e estruturas sociais, como no caso do surgimento de novas fontes de poder ou até mesmo ocasionado pela mudança nos recursos disponíveis.

Na próxima seção discorre-se sobre a inovação na visão de Schumpeter e da sua continuidade na linha teórica evolucionária que se utiliza das ideias

schumpeterianas para discutir a inovação como a força motriz de desenvolvimento econômico. Além disso, é apresentado o conceito de inovação abrangente e atual, assim como os diferentes tipos de inovação que o presente estudo reconhece.

### 2.3 INOVAÇÃO

A teoria da inovação foi bastante influenciada por Joseph Alois Schumpeter que destaca-se na literatura dominante até hoje. Na sua obra publicada em 1942, a Teoria do Desenvolvimento Econômico, Schumpeter apresenta o progresso tecnológico, o empreendedor e o crédito como elementos fundamentais para o desenvolvimento econômico nas economias capitalistas que é conduzido pela inovação, termo que o autor utiliza para se referir às novidades que podem ser inclusas na economia e modificar as relações entre produtores e consumidores, de modo que a inovação é o elemento basilar para o desenvolvimento econômico.

Este processo dinâmico onde novas tecnologias substituem as antigas no mercado é denominado por Schumpeter como “destruição criativa”. Para Schumpeter (1942, p. 112) o capitalismo nunca está em um estado estacionário, de modo que a inovação “(...) incessantemente revoluciona a estrutura econômica a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando uma nova”. O processo da destruição criativa é um fato essencial para o capitalismo na teoria schumpeteriana, de modo que o empreendedor, no papel de agente de mudança, quebra o fluxo circular da economia estacionária quando desenvolve suas novas combinações (HAGEDOORN, 1996). Para Stolper (1994, p. 41) Schumpeter acreditava que a “economia capitalista era um sistema em constante movimento, que nunca chegou a um equilíbrio”.

Ao contrário da teoria econômica neoclássica que baseava-se no preço e acreditava que o valor era gerado a partir da relação de troca no mercado, Schumpeter mudou o foco do capitalismo estacionário para uma ideia dinâmica onde a firma e a inovação são as responsáveis pela agregação de valor e riqueza. A partir da teoria elaborada por Schumpeter, desenvolve-se uma linha de pensamento econômico denominada neo-schumpeteriana ou evolucionária. Os autores neo-schumpeterianos partem da premissa defendida por Schumpeter de que a mudança tecnológica é o motor do desenvolvimento capitalista e a firma é o *locus* de atuação do empresário inovador e de desenvolvimento das inovações (OCDE, 2005).

Para Schumpeter (1934) a inovação pode ocorrer de modos diferentes, sendo eles: (i) introdução de um novo produto ou mudança qualitativa em produto já existente; (ii) introdução de um novo método de produção; (iii) abertura de um novo mercado; (iv) desenvolvimento de novas fontes de matéria-prima e (v) mudanças nas formas organizacionais das indústrias.

O ator essencial na teoria schumpeteriana é o empreendedor que desempenha um importante papel no processo de inovação e tem como função

reformular ou revolucionar o sistema de produção através do uso de uma invenção ou, de maneira mais geral, de uma nova possibilidade tecnológica para a produção de uma nova mercadoria ou fabricação de uma antiga em forma moderna, através da abertura de novas fontes de suprimento de materiais, novos canais de distribuição, reorganização da indústria, e assim por diante". (SCHUMPETER, 1942, p. 166).

Schumpeter (1978, p. 63) destaca o empreendedor como um agente econômico racional capaz de tomar decisões que maximizem seus ganhos. Para isso, este agente precisa ser munido de uma "capacidade de ver as coisas de uma maneira que posteriormente se constata ser verdadeira, mesmo que no momento isso não possa ser comprovado, e de se perceber o fato essencial" mesmo que não seja possível demonstrar os princípios que norteiam sua ação.

A figura do empreendedor schumpeteriano sofre críticas por mostrar o indivíduo movido pelo autointeresse que busca a maximização dos resultados (GRASSI, 2004). Este agente racional que Schumpeter caracteriza é atomizado, isto é, negligencia as relações sociais existentes que fazem parte do contexto do agente.

Assim sendo, o presente trabalho considera que o agente possui racionalidade limitada, de modo que está inserido em ambientes de incertezas, mas atenta ao fato de que este ator também faz parte de um contexto social. Para a perspectiva da lógica institucional, isto significa dizer que o contexto que o ator está inserido lhe restringe a ação ao mesmo tempo que lhe permite a capacidade de mudança do ambiente a partir das inerentes contradições que as múltiplas lógicas institucionais propiciam. Apoiado nessa definição, o ator que participa dos processos de cooperação e inovação no campo cervejeiro tem de lidar com as restrições do seu contexto e pode contar com outros atores, sejam estes indivíduos ou organizações, para buscarem seus resultados em conjunto ao legitimarem inovações dentro do campo que estão inseridos.

As contribuições de Schumpeter serviram como base para estudos futuros que deram continuidade a sua forma de pensar o desenvolvimento econômico capitalista a partir da inovação. A inovação passou a ser percebida não como um ato isolado, mas sim como um processo de aprendizado não-linear e cumulativo (CASSIOLATO; LASTRES, 2005).

Nelson e Winter (1982) complementam as ideias de Schumpeter ao relacionar a inovação e as capacidades internas da firma em conjunto com o ambiente em que a firma está inserida, seu regime tecnológico, padrão de concorrência e contexto social. Assim, as firmas obtêm vantagens competitivas através das suas capacidades desenvolvidas das rotinas, criando ativos significativos como os valores, a cultura, habilidades e experiências organizacionais que são construídas em processos cumulativos e *path dependence* (CAMPOS et al., 2003). A abordagem evolucionista vê a inovação como um processo de *path dependence* onde o conhecimento e a tecnologia são desenvolvidos através da interação de diferentes atores que afeta, então, a trajetória futura da mudança econômica (NELSON; WINTER, 1982).

Ao avaliar o comportamento das organizações e como elas gerenciam o seu processo de inovação, Freeman (1982) define diferentes tipos de estratégias de inovação que podem ser adotadas pelas empresas a partir dos seus objetivos mais ou menos arrojados.

Em um contexto mais amplo, Freeman e Perez (1988) evidenciam que o desempenho inovativo depende não somente das ações das firmas e de organizações de pesquisa, mas também como elas interagem entre si e com outros atores no seu ambiente.

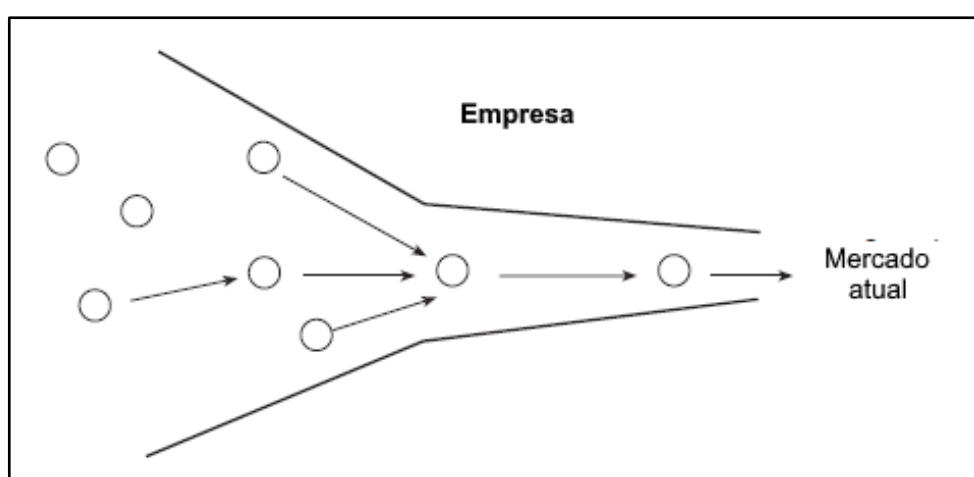
Além do que se trata a inovação, um dos temas centrais é como ela se difunde na sociedade. A difusão do conhecimento e tecnologia é parte central da inovação, de modo que seu processo requer mais do que a adoção do conhecimento e tecnologia, uma vez que as empresas adotantes necessitam aprender e construir suas rotinas a partir deste conhecimento e tecnologia empregados (OCDE, 2005). A difusão pode ser até mais importante do que a própria inovação, visto que apesar da capacidade de inovar ser um passo necessário para o progresso tecnológico, sem a difusão desse conhecimento criado, é possível que não seja gerado desenvolvimento econômico (TORRES, 2012).



Ao longo do tempo, o processo de inovação em algumas organizações modificou paradigmas e a inovação aberta se tornou um novo paradigma dentro da inovação organizacional. O conceito foi introduzido por Chesbrough (2003) no livro “Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology”, onde o autor compara o paradigma da inovação fechada com a inovação aberta, ressaltando os fatores de corrosão do primeiro paradigma e explicitando a diferença entre eles. A inovação aberta pressupõe que as firmas podem e devem utilizar de ideias externas e internas da mesma maneira que devem recorrer a caminhos internos e externos para o mercado, à medida que buscam avançar em suas inovações (CHESBROUGH, 2003; BOGERS et al., 2018).

De acordo com a figura 1 de Chesbrough (2003), no paradigma da inovação fechada, as ideias entram no funil pela esquerda em cada firma e saem pela direita como lançamento para o mercado. Estas ideias são filtradas durante o processo de pesquisa e as que são aprovadas nessa etapa são transferidas para o desenvolvimento e então chegam ao mercado. Seguindo esse conceito, assume-se que todas as atividades são conduzidas dentro da firma, isto é, não existe outro caminho para o surgimento das ideias, nem outro caminho para os produtos e serviços chegarem ao mercado. Dessa forma, as empresas que mantêm o fluxo de novas ideias em seu próprio P&D, tornam as ideias em novos produtos e serviços que capturam valor junto ao cliente.

Figura 1: O panorama do conhecimento no paradigma da inovação fechada



Fonte: Chesbrough (2003).

As indústrias que ainda mantêm sua abordagem focada no P&D interno como forma de gerir inovações tem por característica uma forte proteção da propriedade

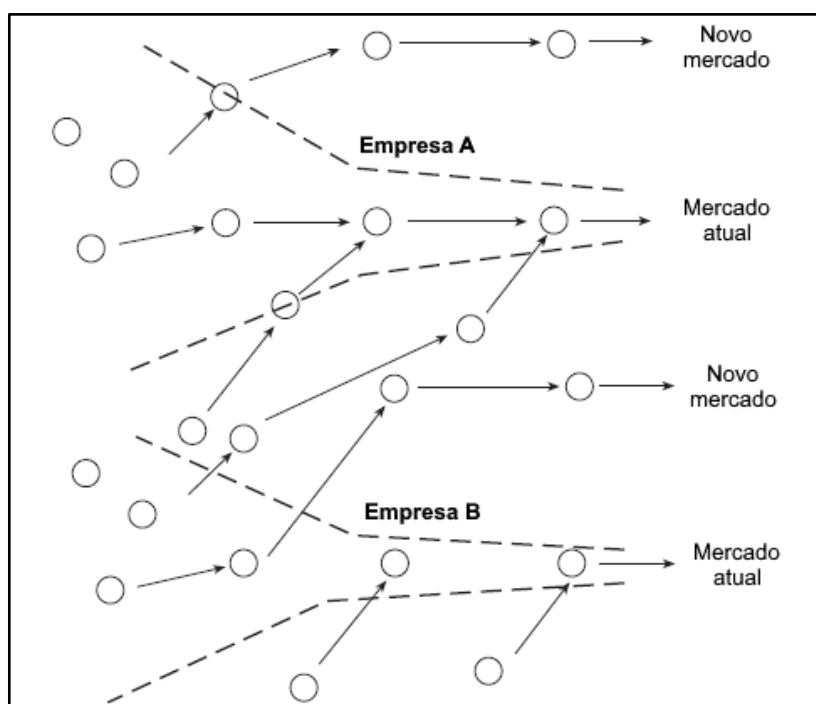
intelectual. Essas empresas resguardam suas tecnologias até que estejam prontos para lançá-las no mercado. Contudo, em outras indústrias, a lógica da inovação fechada se tornou obsoleta (CHESBROUGH, 2003). Segundo Freeman e Soete (2008), algumas mudanças ocorreram no panorama de conhecimento dos Estados Unidos que provocaram o surgimento de um novo paradigma de inovação. Dentre essas mudanças, desponta o aumento do financiamento de pesquisa nas universidades, de modo que acarretou fatores que levaram à erosão do paradigma da inovação fechada, como o aumento de disponibilidade e mobilidade de mão de obra qualificada, o surgimento do mercado de capital de risco e a crescente capacidade de fornecedores externos (CHESBROUGH, 2003; FREEMAN, 2008).

Ademais, o surgimento da internet possibilitou alavancar as fontes de distribuição de conhecimento de uma maneira mais rápida, barata e efetiva (CHESBROUGH; BOGERS, 2014), aumentando exponencialmente a facilidade e velocidade que os colaboradores podem tanto acessar quanto disseminar conhecimento relevante para inovação (WHELAN et al., 2010).

A inovação aberta possui características importantes, como a possibilidade de se trabalhar com pessoas talentosas dentro e fora da organização, poder lucrar de uma pesquisa que não necessariamente surgiu dentro da empresa, chegar ao mercado primeiro já não é o mais importante e poder misturar ideias internas com ideias externas para alcançar os resultados esperados (FREEMAN; SOETE, 2008).

Na figura 2, há uma mudança no panorama do conhecimento quando se discute o paradigma da inovação aberta, de modo que essa nova lógica explora a difusão do conhecimento que há no mercado ao invés de desconsiderá-lo. No entanto, isto não significa que o P&D se tornou obsoleto, mas as empresas devem se estruturar para alavancar o conhecimento que está disponível no mercado e utilizá-lo nas suas agendas de pesquisa (CHESBROUGH, 2012).

Figura 2: O panorama do conhecimento no paradigma da inovação aberta



Fonte: Chesbrough (2003).

No processo de inovação aberta, o P&D interno deve considerar o valor da descoberta de qualquer pesquisa feita dentro da firma também no mercado externo, uma vez que algumas descobertas que não serão bem utilizadas dentro da firma podem se tornar oportunidades de ganhos e novas plataformas de negócios através da inovação aberta. Assim como a firma pode utilizar das suas descobertas para além de seu mercado, ela também pode trazer conhecimentos de fora para dentro da sua empresa. Desta forma, os fatores que promovem a difusão de conhecimento também criam novas oportunidades, visto que a firma ganha ao fazer o melhor uso do conhecimento interno e externo de maneira oportuna, combinando criativamente esses conhecimentos para criar novos produtos e serviços (CHESBROUGH, 2012).

O desempenho econômico, portanto, é mais evidente quando se compartilha o conhecimento e tecnologias com a sociedade, isto é, ao estimular a difusão de conhecimento através do paradigma da inovação aberta pode-se gerar inovações em outras partes da sociedade fora da empresa (CHESBROUGH, 2012). Contudo é necessário que as empresas tenham habilidade para explorar o conhecimento, visto que isso é crucial para capacidade inovadora da empresa (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Partindo do princípio que fontes de conhecimento são essenciais para o processo de inovação, Cohen e Levinthal (1990) trabalham a importância da

capacidade absorptiva de conhecimentos para a empresa inovar. Zahra e George (2002) estendem o conceito das capacidades absorptivas das empresas através de quatro dimensões, que são: (i) aquisição do conhecimento de diferentes fontes; (ii) assimilação no contexto interno da empresa; (iii) transformação desse conhecimento adaptado para a realidade da empresa e, por fim; (iv) a exploração desse para gerar vantagens competitivas para a empresa.

Indo ao encontro com o que os teóricos neo-schumpeterianos defendem, a OCDE (2005) ressalta que o aprendizado organizacional depende das práticas e rotinas, assim como dos padrões de interação dentro e fora da empresa e da capacidade de transformar o conhecimento tácito e promover interações. Stam (2015) corrobora e ratifica que o conhecimento compartilhado, especialmente o conhecimento tácito, assim como as interações informais são de grande importância para a inovação. Nesse sentido, a OCDE (2005) vê a inovação como um processo dinâmico no qual o conhecimento é acumulado através do aprendizado e da interação.

Uma importante referência atual para a definição de inovação pode ser encontrada no Manual de Oslo. A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2005), preocupada em consolidar conceitos de inovação e permitir a criação de indicadores comparativos sobre o tema entre diversos países, criou em 1992 o Manual de Oslo. Inicialmente este Manual era centrado nas inovações tecnológicas de produtos e processos na indústria de transformação. Na sua última edição lançada em 1997 e traduzida para o português em 2005, o Manual de Oslo tornou-se mais abrangente no que diz respeito a definição de inovação que é expandida para incluir além das inovações em produto e processo, outros dois tipos de inovação: em marketing e organizacional.

A atual edição do Manual de Oslo considera 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 organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (OCDE, 2005, p. 55).

Esta definição mais abrangente compreende um conjunto amplo de inovações possíveis, no entanto, o requisito mínimo para categorizar-se como inovação é que o produto, processo de marketing ou método organizacional sejam novos ou

significativamente melhorados para a empresa (OCDE, 2005). A descrição detalhada de cada tipo de inovação é demonstrada no quadro 3.

Quadro 3: Tipos e definições de inovação

Tipo de inovação	Definição
Produto	Introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.
Processo	Implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.
Organizacional	Implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.
Marketing	Implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.

Fonte: OCDE (2005).

Além das classificações de tipos de inovação, a literatura considera que as inovações ainda podem ser classificadas quanto ao seu grau de novidade. Tidd e Bessant (2015, p. 30) explicam que “há diferentes graus de novidade, desde melhorias incrementais menores até mudanças radicais que transformam a forma como vemos ou usamos as coisas”. Segundo a OCDE (2005, p. 70), a inovação radical “causa um impacto significativo em um mercado e na atividade econômica das empresas nesse mercado” enquanto a inovação incremental dá continuidade ao processo de mudança, isto é, impacta de forma a agregar melhorias no que já existe, mas não rompe paradigmas e o seu impacto no mercado, portanto, é menor do que inovações radicais. Embora por vezes a inovação produza uma transformação descontínua, na maioria das vezes ela acontece de forma incremental (TIDD; BESSANT, 2015).

É relevante ressaltar, no entanto, que toda inovação se dá dentro de um contexto institucional. De acordo com Friedland e Alford (1991) as instituições moldam o comportamento ao constituir um conjunto de interpretações aceitáveis e

ações disponíveis para eles. Sendo assim, o processo de inovação é formado também pelos processos institucionais.

Para Hargadon e Douglas (2001), quando as inovações encontram as instituições, duas forças sociais colidem, uma representando a mudança e a outra a estabilidade do sistema social, respectivamente. Portanto, a fim de entender como os indivíduos e organizações respondem às inovações, é importante considerar como as instituições existentes moldam estas respostas.

Nesse contexto, a perspectiva sociológica traça uma crítica às teorias que privilegiam a agência, visto que, estas, por diversas vezes, promovem modelos heroicos de atores que modificam a realidade sem considerarem a contextualização e historicidade no qual este agente social está inserido. Ademais, enfatizando a intencionalidade das ações dos agentes de mudança, tais teorias dão pouca atenção às consequências não intencionais da ação, que são componentes importantes da reprodução das instituições (GARUD et. al, 2007).

Isto posto, Garud et. al (2007) ressaltam que é improvável, portanto, que as inovações levadas pelos empreendedores sejam aceitas prontamente, uma vez que os atores do campo estão comprometidos com os símbolos e práticas existentes, ou seja, para que uma inovação seja bem sucedida, é preciso que ela ganhe legitimidade dentro deste contexto. Os autores ainda atentam para o fato de que quanto mais heterogêneo os atores inseridos no campo forem, é mais complexo legitimar uma inovação.

Hargadon e Douglas (2001) apontam para uma estratégia a fim de legitimar inovações em um determinado campo. Para os autores, é preciso que o empreendedor apresente os valores de suas inovações, inclusive suas novas características, inseridas dentro da linguagem já utilizada pelos atores do campo para dar-lhes a aparência de ideias familiares, pois, caso contrário, sem invocar compreensões existentes, as inovações podem nunca ser entendidas e adotadas. Inovações que se distinguem demais das instituições existentes, por exemplo, são suscetíveis a pontos cegos na compreensão e aceitação do público, particularmente aquelas inovações conhecidas como radicais.

Acerca do que foi exposto acima, portanto, o presente trabalho considera que as inovações acontecem dentro de um contexto onde os agentes envolvidos são formados por diferentes lógicas institucionais que compõem este ambiente. Assim,

para que a inovação ocorra, é necessário legitimar esta nova prática transpondo as lógicas institucionais dominantes.

Na próxima seção é abordado o elemento da cooperação nas organizações como uma estratégia para enfrentar as mudanças ambientais. A partir da cooperação entre organizações, é possível reconhecer diferentes estruturas que são criadas para alcançar objetivos comuns aos participantes. No entanto, como a cooperação é discutida sob diferentes perspectivas, a seção busca resgatar estas abordagens com o intuito de trazer uma visão mais ampla das redes inteorganizacionais formadas através da cooperação.

## 2.4 COOPERAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Com a evolução da competitividade para níveis globais, as organizações buscam aprimorar seus resultados para desenvolver-se no mercado e, portanto, analisam alternativas estratégicas à competição (TIDD; BESSANT, 2015). Nesse sentido, a cooperação mostrou-se como uma estratégia a ser tomada pelas empresas para enfrentar as adversidades do ambiente. A partir desse movimento, houve um crescimento significativo em várias formas de cooperar entre organizações. Conforme Ebers (1999), na década de 80 é possível notar um crescimento no número de redes interorganizacionais. Em consonância com essa ideia, Osborn e Hagedoorn (1997) observam uma expansão no interesse teórico em torno da cooperação. As empresas têm procurado cada vez mais cooperar entre si devido às limitações de lidar com um mundo onde os mercados estão se tornando globais, as tecnologias estão mudando rapidamente, grandes fundos de investimento são regularmente exigidos para desenvolver novos produtos com ciclo de vida cada vez menor e o cenário econômico está se tornando caracterizado pela alta incerteza e turbulência (CHILD et al., 2005).

Para Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2005) as relações de parceria entre as organizações podem ser observadas de diferentes formas e até podem ter motivos e estruturas diversos, mas o foco central destes relacionamentos interorganizacionais é a cooperação. Os participantes das redes inteorganizacionais podem ter ligações através de diferentes tipos de conexões, como informação, recursos financeiros, serviços e até mesmo suporte social (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007).

Na literatura, diversos autores debateram acerca dos motivos por que as empresas cooperam entre si formando relações interorganizacionais. Child et al (2005) sugerem que a estratégia cooperativa entre as organizações pode mostrar-se como uma alternativa para buscar vantagens competitivas que difere das estratégias competitivas, isto é, ao invés de competir com seus concorrentes, as empresas organizam-se cooperativamente com estes com o intuito de alcançar seus objetivos, visto que cooperar pode trazer vantagens significativas para empresas que não têm determinadas competências e/ou recursos. A fim de exemplificar, os autores relatam que, em algumas situações, a habilidade de entrar em alguns mercados só é possível através da cooperação com empresas locais, como no caso do Japão, onde as barreiras invisíveis de entrada só podem ser quebradas com uma parceria local. Dessa forma, a empresa local é capaz de oferecer o que o parceiro estrangeiro não tem no momento.

Oliver (1990), por sua vez, estabelece que as organizações formam relações interorganizacionais através da cooperação entre si a partir de seis contingências: (i) necessidade, quando organizações são obrigadas pela legislação ou regulamento de autoridades a estabelecer relações; (ii) assimetria, pelo potencial de exercer poder ou controle sobre outra organização ou seus recursos; (iii) reciprocidade, quando as organizações cooperam para atingir objetivos comuns ou que são benéficos para ambos os parceiros; (iv) eficiência, quando a partir da cooperação as empresas conseguem aprimorar seus processos internos de entradas e saídas; (v) estabilidade, quando a cooperação entre as organizações habilita a empresa a melhorar sua adaptabilidade a ambientes de incertezas; e (vi) legitimidade, a fim de melhorar sua imagem, prestígio ou estar mais alinhado com as normas dominantes, as empresas podem cooperar entre si.

Já para Ebers (1999), a variedade de motivos pelos quais as empresas cooperam que são demonstrados na literatura podem ser divididos em dois conjuntos, sendo eles:

- A cooperação como forma de aumentar as receitas das organizações: as organizações que cooperam entre si podem organizar-se contra seus concorrentes comuns ou reduzir a competição do mercado ao transformar os competidores em aliados. Além disso, através da cooperação, as empresas podem acessar recursos complementares e/ou capacidades;



- A cooperação como forma de reduzir os custos: a economia de custos pode ser conquistada a partir da economia de escala através de trabalhos desenvolvidos conjuntamente, seja pesquisa, marketing ou produção.

Além de diferentes motivos para as organizações cooperarem entre si, há diversas formas de cooperação entre as organizações. A literatura refere-se a estas formas de cooperação interorganizacional como sendo redes interorganizacionais (EBERS, 1999). Discute-se cooperação a partir de diversas linhas teóricas que tem suas perspectivas e enfoques particulares, mas independentemente da forma que as empresas organizam suas redes, a cooperação está sempre na base.

Child et al. (2015) definem as alianças, que neste trabalho são conhecidas por redes inteorganizacionais, como os agentes da estratégia cooperativa, uma vez que são formados como resposta direta aos principais desafios ou oportunidades estratégicas que as empresas parceiras enfrentam. Dessa forma, as redes inteorganizacionais são o meio para atingir determinadas finalidades e, então, a duração do relacionamento cooperativo depende dos objetivos e metas em comum.

Tidd e Bessant (2015) ressaltam que as redes interorganizacionais também podem ser usadas como uma oportunidade de aprender novas competências de mercado e tecnológicas; em outras palavras, uma oportunidade de absorver o conhecimento do parceiro. É comum que um arranjo de colaboração evolua ao longo do tempo, e que os objetivos mudem (TIDD; BESSANT, 2015).

No entanto, a definição de redes inteorganizacionais não pode ser compreendida apenas como uma forma de adquirir conhecimento, visto que há diferentes correntes teóricas que salientam aspectos específicos que são importantes para a conceituação. Corroborando com esta ideia, Barringer e Harrison (2000) assim como Osborn e Hagedoorn (1997), Ebers (1997) e Franco (2007) afirmam que o conceito de redes interorganizacionais não tem uma única teoria robusta que abrange toda sua formação, mas é através de diversas teorias que produziram diferentes explicações sobre a formação das redes interorganizacionais que se pode compreender as relações organizacionais existentes.

Em seu artigo, Osborn e Hagedoorn (1997) exploram as diferentes perspectivas econômicas, de estratégias corporativas e do campo interorganizacional da literatura para reconhecer a complexidade das redes interorganizacionais e encorajam pesquisadores a abandonar uma visão singular

baseada em uma única perspectiva para abrir-se a uma visão mais robusta, sofisticada e multidimensional das redes interorganizacionais.

Em consonância com Osborn e Hagedoorn (1997), Child et al. (2005) oferecem uma visão geral das diferentes perspectivas que contribuem para um entendimento mais abrangente das estratégias cooperativas que as redes interorganizacionais utilizam-se. As linhas teóricas empregadas para explicar as redes interorganizacionais são divididas em econômicas, teoria dos jogos, teoria da gestão estratégica e teoria organizacional, em que Child et al. (2005) elaboram implicações destas teorias para as práticas das estratégias cooperativas, conforme quadro abaixo que demonstra as principais contribuições e limitações das diferentes perspectivas acerca da estratégia cooperativa nas redes interorganizacionais.

Quadro 4: Contribuições e limitações das perspectivas teóricas

Perspectivas	Contribuições e limitações
Econômica	<p><b>Contribuições</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As estratégias cooperativas podem aumentar o poder de mercado;</li> <li>• Uma das considerações para decidir se vai cooperar com outras empresas é o nível dos custos de transação envolvidos;</li> <li>• Na falta de interesses em comum e confiança mútua, a rede interorganizacional precisa fornecer a todos os parceiros incentivos para não levar vantagens sobre os outros e também ter um sistema de monitoramento de contribuições;</li> <li>• Empresas de alta tecnologia desenvolvem densas redes tecnológicas para tornarem-se os maiores players ao serem pioneiras no mercado.</li> </ul> <p><b>Limitações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possui uma visão determinista, visto que não leva em consideração a confiança que a colaboração pode gerar entre as empresas participantes e que pode progressivamente minimizar inclinações para sair da rede interorganizacional;</li> <li>• Enfatiza os aspectos racionais das transações de uma forma estática e, portanto, não leva em consideração os aspectos relacionais de cooperação que evoluem e modificam-se com o tempo e afetam, entre outros pontos da relação entre organizações, a natureza das transações;</li> <li>• Tem premissa que o comportamento humano é autointeressado.</li> </ul>
Teoria dos jogos	<p><b>Contribuições</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem necessidade de equilibrar a cooperação e competição</li> </ul>

	<p>entre os participantes das redes interorganizacionais;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O comportamento altamente autointeressado nas relações comerciais tende a tornar-se autodestrutivo;</li> <li>• Se a cooperação entre parceiros é estabelecida por princípios claros, como "firme-mas-justo" há uma boa possibilidade que este relacionamento vai se fortalecer progressivamente.</li> </ul> <p><b>Limitações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A teoria dos jogos baseia-se em hipóteses simplificadas que se distanciam da realidade;</li> <li>• Por isso, não leva em consideração em seu modelo a personalidade dos participantes, seus vínculos sociais, a comunicação verbal entre os participantes, as incertezas sobre o que o outro participante fez no passado e convenções sociais e regras institucionais que os participantes e suas interações estão imersas.</li> </ul>
Teoria da gestão estratégica	<p><b>Contribuições</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Executivos precisam ser claros nos seus motivos para adotar estratégias cooperativas em geral e para entrar em determinadas redes e alianças;</li> <li>• A escolha de um parceiro adequado é de fundamental importância e provavelmente terá uma influência importante no sucesso da aliança;</li> <li>• É importante que os parceiros da aliança elaborem um bom ajuste estratégico mútuo e otimizem o processo de cooperação, melhorando a adequação cultural.</li> </ul> <p><b>Limitações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A consciência e flexibilidade para que os participantes da rede consigam trabalhar juntos vem do ajuste cultural que é um dos pontos importantes na teoria, mas ainda precisa ser desenvolvido e reconhecido.</li> </ul>
Teoria organizacional	<p><b>Contribuições</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A capacidade de um parceiro de exercer controle sobre a rede será determinada por sua dependência de recursos não substituíveis fornecidos por outros parceiros. Isto significa que os direitos formais inerentes à participação na rede interorganizacional podem não ser suficientes para garantir o controle;</li> <li>• O significado da provisão de recursos e escassez nas estratégias e relações de cooperação</li> <li>• A natureza da confiança que é fundamental dentro da cooperação interorganizacional.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Child et al. (2005).

Para Balestrin, Verschoore e Reyes (2010) as diferentes abordagens teóricas ajudaram a produzir explicações complementares e por vezes concorrentes no campo de estudo das redes inteorganizacionais, visto que adotam diferentes paradigmas para avaliar a realidade estudada.

Contudo, independentemente da corrente teórica que as relações inteorganizacionais são abordadas, a criação deste relacionamento entre as organizações passa pela formação da cooperação como uma maneira de analisar as organizações e distinguir essas relações em diferentes redes (CROPPER et al., 2008).

Para fazer esta distinção, portanto, é preciso debater o conceito de estratégia cooperativa em relação às estratégias corporativas e competitivas. Para Child et al. (2005), a questão da cooperação tem de estar dentro das estratégias corporativas da empresa, de modo que a cooperação deve refletir a missão e os objetivos que cada empresário definiu para sua empresa. Dessa forma, a cooperação pode ser buscada como um meio de compartilhar os recursos, ou seus riscos, dos novos desenvolvimentos desejados. No entanto, a estratégia cooperativa não é uma escolha entre as estratégias competitivas que a empresa possui, mas equivale a um domínio adicional de opções cujo objetivo é permitir que as empresas possam competir com maior eficiência no mercado.

Na figura 3, Child et al. (2005) demonstram como a cooperação pode coexistir com a competição, mas não sem tensões e resultados variáveis.

Figura 3: Diferentes combinações de cooperação e competição

<b>Cooperação</b>	<i>Alto</i>	Fusão ou aquisição	Aprendizado mútuo, mas com alta tensão
	<i>Baixo</i>	Nenhuma aliança Resultados ruins	Risco de apropriação
		<i>Baixo</i>	<i>Alto</i>
		<b>Competição</b>	

Fonte: Adaptado de Child et al. (2005).

Onde a cooperação é alta e a competição é baixa, haverá fortes pressões para que os parceiros se fundam quando a rede inteorganizacional tiver demonstrado seu sucesso durante um período de tempo. Quando as duas são altas, as tensões permanentes entre os parceiros serão evidentes, mas ambos os parceiros estarão preocupados em aprender uns com os outros rapidamente, para

que o seu parceiro não seja bem-sucedido. Por outro lado, quando a competição e a cooperação são baixas, a rede inteorganizacional deixará de envolver as mentes da alta administração e provavelmente obterá apenas resultados limitados. Por fim, onde as forças competitivas entre os parceiros são muito aparentes mesmo depois que a rede inteorganizacional foi estabelecida, e a cooperação entre eles se mostrar baixa, o risco de um parceiro se apropriar das habilidades e do conhecimento do outro é alto (CHILD et al., 2005).

Estas diferenças nos níveis de competição e cooperação presentes em todas as redes organizacionais ocasiona a formação de diversas redes com características específicas que atendem à demanda de diferentes organizações. As formas de rede inteorganizacionais mais comumente vistas tanto na literatura quanto empiricamente são mostradas no Quadro 5. No entanto, para a relação entre parceiros nas redes inteorganizacionais funcionarem, é preciso alcançar um equilíbrio de interesses individuais e coletivos, pois as organizações devem estar imersas nas relações cooperativas da rede, mas, ao mesmo tempo, independentes o suficiente para buscar seus próprios benefícios (WIT; MEYER, 2010).

Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010) ressaltam as diferenças ambientais, comportamentais, de prioridades e de motivações que cada membro de redes interorganizacionais tem consigo quando participa destas relações entre organizações. Isto impacta o grau de conexão dos participantes das redes o que acarreta em diferentes organizações que adaptam-se aos membros participantes.

O modo como as organizações se relacionam depende do grau de conexão entre os seus participantes. Assim, as redes inteorganizacionais que têm forte conexão entre si, como as joint ventures, redes e consórcios, são aquelas que os participantes estão ligados por estruturas formais que podem envolver, inclusive, propriedade em conjunto. Em contrapartida, formas de organização em rede com conexão fraca, como alianças, associações comerciais e diretoria interligada, envolvem menos estrutura e propriedade conjunta. Por vezes, suas conexões se dão mais pelas relações informais do que por estruturas formais (BARRINGER; HARRISON, 2000).

Quadro 5: Formas de redes interorganizacionais

Formas	Tipos de conexão	Descrição
Joint Venture	Conexão forte	Duas ou mais empresas agrupam uma parte de seus recursos para criar uma organização separada de propriedade conjunta.
Rede	Conexão forte	Um conglomerado de empresas organizadas onde uma empresa central organiza as interdependências de um conjunto complexo de empresas.
Consórcio	Conexão forte	Joint ventures especializadas, abrangendo muitos arranjos diferentes. Os consórcios geralmente agrupam empresas orientadas para a solução de problemas e o desenvolvimento tecnológico
Aliança	Conexão fraca	Um acordo entre duas ou mais empresas que estabelece uma relação de troca, mas não tem participação conjunta.
Associação comercial	Conexão fraca	Organizações (normalmente sem fins lucrativos) que são formadas por empresas do mesmo setor para coletar e disseminar informações comerciais, oferecem assessoria jurídica e técnica, fornecem treinamento relacionado ao setor e fornecem uma plataforma para lobby coletivo.
Diretoria interligada	Conexão fraca	Ocorre quando um diretor ou executivo de uma firma faz parte do conselho de uma segunda firma ou quando duas firmas têm conselheiros que também fazem parte do conselho de uma segunda firma. As diretorias interligadas servem como um mecanismo para compartilhamento de informações e cooperação entre empresas.

Fonte: Adaptado de Barringer e Harrison (2000).

Desta maneira, a partir da cooperação surgem diferentes oportunidades estratégicas, como ganhar mercado, aumentar a receita, diminuir custos transação, legitimidade, entre outros objetivos. Isto acarreta o desenvolvimento de novas organizações em rede onde os participantes conseguem desenvolver conjuntamente estes objetivos em comum. As relações interorganizacionais podem ainda ser organizadas formalmente, através de contratos ou serem baseadas na confiança entre os parceiros.

É necessário salientar, no entanto, que as estratégias cooperativas estão ligadas às lógicas institucionais presentes no setor. Para Powell e Oberg (2017), as instituições refletem os entendimentos culturais amplamente aceitos, ou seja, isto

impacta a maneira como as organizações se relacionam a partir da legitimação proporcionada pelas instituições.

As MPEs podem beneficiar-se do suporte institucional, como de governos provendo recursos financeiros e informacionais para promover o desenvolvimento destas empresas (OPARAOCHA, 2015). No entanto, em recente estudo realizado por Narooz e Child (2017), os autores constataram que as MPEs das economias em desenvolvimento têm de lidar com um contexto institucional fraco que é caracterizado por promulgações ineficientes de legislações e regulamentos e onde há prevalência de corrupção e burocracia em demasia e com infraestrutura limitada. Isto impacta diretamente a estratégia de crescimento das empresas e, inclusive, pode levar à formação de redes cooperativas para transpor essas deficiências institucionais.

As organizações incorporam práticas e procedimentos legitimados na sociedade pelas instituições (MEYER; ROWAN, 1977). Desta forma, as empresas participantes nas redes interorganizacionais são afetadas diferentemente pelas diversas lógicas institucionais presentes, visto que há conflito gerado por estas lógicas em disputa por legitimidade, o que pode gerar conflitos e desentendimentos que impossibilitem a continuidade destas relações inteorganizacionais.

Contudo, a coexistência de múltiplas lógicas institucionais (GREVE; ZHANG, 2017) nas redes organizacionais formam, de acordo com Thornton e Ocasio (2008), comportamentos racionais onde os atores também têm influência nas mudanças das lógicas insitucionais porque as contradições inerentes às lógicas proporcionam a estes atores os recursos culturais para transformar a sociedade.

Portanto, a maneira como as redes inteorganizacionais se constituem também sofre influência das lógicas institucionais que podem criar ambientes com maior ou menor complexidade dependendo das múltiplas lógicas presentes em determinado campo. Assim, as empresas são afetadas, a nível institucional, por um conjunto de práticas e materiais simbólicos e, a partir destes, os atores envolvidos podem gerar processo de mudanças institucionais para legitimar suas redes organizacionais.

Frente ao arcabouço teórico constituído no capítulo atual que serve como base para a presente pesquisa, o próximo capítulo apresenta os procedimentos metodológicos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização desta pesquisa que tem por objetivo compreender de que forma os elementos de cooperação e inovação se configuram nas lógicas institucionais do campo cervejeiro. Dessa forma, são descritos o tipo da pesquisa, as técnicas e procedimentos que serão utilizados para a coleta de dados, assim como os procedimentos de análise e as categorias de análise.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

O estudo é desenvolvido sob uma abordagem qualitativa. É justificada a escolha dessa abordagem por proporcionar um maior entendimento do fenômeno estudado assim como sua abrangência e complexidade a fim de desenvolvê-lo de maneira mais precisa (SANTOS, 2005). Para Vergara (2008), as pesquisas de cunho qualitativo abrangem a descoberta e a valorização do fenômeno integralmente. Vieira (2006) confirma esta afirmação ao explicar que o enfoque qualitativo garante a riqueza dos dados e permite que o fenômeno seja analisado em sua totalidade. O autor ainda explica que este tipo de abordagem facilita a exploração de possíveis paradoxos e tem a intenção de fundamentar e explanar detalhadamente acerca da dinâmica do fenômeno.

Ademais, considerando que a lógica institucional é um padrão histórico de símbolos culturais e práticas materiais construídos socialmente em que os atores produzem e reproduzem sua subsistência material organizando-se no tempo e espaço e dando sentido às suas atividades diárias (THORNTON et al., 2012), o estudo qualitativo é o mais adequado para capturar o fenômeno da lógica institucional e, assim, atingir o objetivo do estudo que é compreender de que maneira a cooperação e a inovação se configuram no campo cervejeiro sob a ótica da abordagem da lógica institucional.

Reforçando esta ideia, segundo o estudo de Jones e Lee (2015), de 601 artigos publicados entre 1991 e 2014 sob a perspectiva da lógica institucional, 66% destes trabalhos empregaram dados qualitativos para análise do fenômeno.

A pesquisa é classificada como exploratória, pois segundo Roesch (1999) visa levantar questões e hipóteses para estudos dos fenômenos no futuro, através



de dados qualitativos que serão levantados para a fase de análise do projeto. Acrescentando ao conceito, de acordo com Marconi e Lakatos (2010), tem a finalidade de formular questões ou até mesmo um problema, aumentar a familiaridade entre pesquisador e ambiente com o intuito de uma pesquisa futura mais precisa ou também a modificação e clarificação dos conceitos.

Aaker (2007, p. 94) ainda acrescenta que “a pesquisa exploratória é usada quando se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema, as possíveis hipóteses alternativas e as variáveis relevantes que precisam ser consideradas”. Por fim, Gil (2002) elucida que o planejamento de uma pesquisa de cunho qualitativo exploratório tende a ser bastante flexível, visto que interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado, isto é, é necessário ter flexibilidade para adaptar-se ao fenômeno e questões não previstas de antemão.

Dessa forma, o estudo qualitativo exploratório acontece a nível de análise do setor industrial cervejeiro onde analisou-se o campo cervejeiro no Rio Grande do Sul com o intuito de compreender como a inovação e a cooperação se manifestam neste setor.

Assim, o procedimento de pesquisa adotado foi o de estudo de casos múltiplos. De acordo com Yin (2001), os estudos de caso múltiplos são pesquisas onde se utilizam mais de um caso único e cada caso escolhido deve servir a um propósito dentro do escopo global de investigação.

Os casos foram escolhidos a partir de suas características em relação a inovação e cooperação. Portanto, buscou-se trazer casos onde as estratégias das microcervejarias fossem diferentes a fim de compreender os elementos de inovação e cooperação a partir de diversas perspectivas das microcervejarias produtoras de cerveja artesanal. A partir disso, a cervejaria A possui uma estratégia de venda para bares e restaurantes. Já a cervejaria B é uma cervejaria cigana que alia a gastronomia com a produção de cerveja artesanal e a cervejaria C desenvolveu um brewpub em conjunto com outras microcervejarias. Os casos serão abordados com mais especificidade na seção seguinte.

## 3.2 COLETA DE DADOS

Com o intuito de imergir no fenômeno desejado, o processo de coleta de dados foi baseado em múltiplas formas de dados. Os dados que foram coletados para o estudo são de fontes primárias e secundárias. Para os dados primários, foram aplicadas as técnicas de entrevista semiestruturada e observação não-participante. Já para a coleta dos dados secundários foi realizada através da pesquisa documental.

### 3.2.1 Entrevista em profundidade

A técnica de entrevistas em profundidade tem por objetivo o entendimento dos significados que os entrevistados dão às situações e contextos que ainda não foram estruturadas anteriormente pelo pesquisador. Para isso, o mesmo deve ser capaz de conduzir essas entrevistas a fim de construir tais discernimentos a respeito dos temas que estão sendo construídos (ROESCH, 1999; EASTERBY-SMITH; THORPE; LOWE, 1999). Isto posto, foi desenvolvido um roteiro semiestruturado para aplicação da entrevista em profundidade. O instrumento foi testado antes da primeira aplicação para garantir a sua eficácia em capturar elementos a serem analisados *a posteriori*.

As microcervejarias selecionadas para participar do estudo têm diferentes perfis. São a Cervejaria A que é uma cervejaria cigana que produz cervejas artesanais há dois anos e tem seu público-alvo mais voltado aos bares e pubs, a Cervejaria B também é uma cervejaria cigana, mas desenvolveu sua sede, participa de um coletivo cervejeiro feminino e faz eventos de rua. E o terceiro caso é da Cervejaria C que tem um *brewpub* em parceria com outras duas cervejarias e está consolidada no distrito industrial de Porto Alegre que tem se desenvolvido como um cluster cervejeiro.

Além dos três casos das microcervejarias, foi entrevistado o criador de uma microcervejaria pioneira no setor no Brasil com o intuito de compreender o contexto de desenvolvimento do setor e da cultura cervejeira e duas importantes associações do setor gaúcho que auxiliam na promoção de conhecimento entre as microcervejarias.

No quadro 6, são caracterizados os perfis dos participantes da coleta de dados das entrevistas em profundidade. Compõem esse quadro as cervejarias participantes e as associações cervejeiras gaúchas.

Quadro 6: Perfil dos atores entrevistados

Ator	Sexo	Idade	Área	Tempo de entrevista
Cervejaria A	M	28	Produção/Comercial	00:49:37
Cervejaria B	F	36	Produção/Atendimento	01:10:22
Cervejaria C	M	34	Produção	01:35:42
Cervejaria C	M	38	Produção	01:35:42
Acerva Gaúcha	F	30	Diretora	00:37:21
AGM	M	37	Diretor	00:45:42
Cervejaria precursora	M	51	Proprietário	01:42:39

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.2.2 Observação não participante

A técnica de observação não-participante coloca o pesquisador no papel de espectador do fenômeno observado, permanecendo alheio ao processo que está pesquisando (GIL, 2002). Utilizou-se desta técnica em eventos do setor, festivais de cerveja e encontros na associação, onde o pesquisador pôde observar as práticas dos cervejeiros que estavam participando desses momentos. Dessa forma, nos eventos e festivais de cerveja, a observação não participante aconteceu de maneira livre, onde o pesquisador acompanhou a dinâmica dos eventos e interagiu com alguns empresários para entender do produto e também da importância do evento para eles. Já na reunião com a associação, o tema foi decidido pela própria associação e o pesquisador participou apenas como ouvinte para tomar notas de alguns elementos que os mestres cervejeiros acreditam ser importantes na produção e comercialização da cerveja artesanal. As observações anotadas foram somadas aos demais dados e foram incorporadas posteriormente na etapa de análise.

### 3.2.3 Pesquisa documental

Esta técnica documental reúne documentos originais para identificar informações factuais a partir de questões de interesses (CAULLEY apud LÜDKE; ANDRÉ, 1986; HELDER, 2006). Nesta pesquisa, a técnica foi utilizada para coletar dados de relatórios e pesquisas do setor, legislações e regulamentações de órgãos competentes do setor, além dos sites e reportagens envolvendo os atores (associações, cooperativas e instituições do governo).

Quadro 7: Fontes da pesquisa documental

Documentos	Documentos utilizados
Artigos e capítulos de livros do setor	Livros publicados no site do BNDES sobre o mercado cervejeiro brasileiro, Larousse da Cerveja
Legislações e regulamentações promulgados pelo governo e órgãos de interesse	Sites do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), decretos no site do Planalto, site do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE)
Notícias publicadas pela mídia	G1, Exame, Brejas, Engarrafador Moderno, Jornal do Comércio, Jornal de Santa Catarina
Redes sociais dos atores chaves da pesquisa	Acerva Gaúcha, AGM, Ceva das Minas, cervejarias participantes, Instituto da Cerveja, Festival da Cerveja Poa, Mulheres na Cerveja
Relatórios do setor	Euromonitor International, relatório anual da AmBev, Caderno Setorial Etene, Barth Report (Barth Haas), Brazil Beer Report (Mintel)
Revistas do setor	Revista Beer Art, Revista da Cerveja, Revista Indústria de Bebidas
Sites de associações do setor	Acerva Gaúcha, Acerva Nacional, Associação Gaúcha de Microcervejarias, Brewers Association, CervBrasil
Sites de cervejarias	Cervejarias participantes do estudo, Dado Bier, Devassa, Heineken, AmBev, Grupo Petrópolis
Teses, dissertações e monografias	Lume, Banco de Teses e Dissertações da Capes

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na próxima seção, é explicitada a maneira como os dados foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo categorial desenvolvida pela Bardin (2011). É abordado a conceituação da técnica, assim como a sua forma de aplicação para garantir a validade necessária dos resultados.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Posteriormente à coleta de dados primários e secundários, utilizou-se para analisá-los a técnica de análise de conteúdo categorial. Segundo Bardin (2011, p. 48) a análise de conteúdos trata-se de

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Dentre as diferentes técnicas de análise de conteúdo, a análise categorial é a mais utilizada na prática. Esta técnica funciona a partir de operações de desdobramento do texto em categorias seguindo reagrupamentos analógicos. Entre as diferentes possibilidades de categorização, a análise temática é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos (BARDIN, 2011).

Para Bardin (2011), as fases da análise de conteúdo organizam-se em três: (i) a pré-análise; (ii) a exploração do material; e, por fim, (iii) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Na primeira fase, pré-análise, é a fase organizativa da análise que tem três objetivos principais: a escolha dos documentos que serão submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e elaboração dos indicadores que fundamentam a interpretação final. Nesta fase é estabelecido um cronograma de análise flexível, isto é, que permita a inclusão de novos procedimentos no decorrer da análise, se for preciso. A fase de exploração do material é, em sua base, a aplicação dos procedimentos definidos na primeira fase. Esta fase é composta essencialmente nas operações de codificação, decomposição ou enumeração a partir das regras definidas na pré-análise. Por fim, na última fase, os resultados brutos são tratados para serem significativos e válidos. A partir desses resultados validados, o pesquisador pode então propor inferências e adiantar proposições a respeito dos objetivos propostos do referido estudo.

### 3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados de pesquisa deu-se a partir da aplicação da técnica de análise de conteúdo categorial da Bardin (2011), isto é, foram feitas as transcrições das entrevistas semiestruturadas aplicadas previamente com os atores do setor produtor cervejeiro. Após as transcrições, destacaram-se pontos importantes de cada categoria e, então, os temas relacionados foram agrupados em torno de cada categoria para fins de maior esclarecimento acerca dos dados que foram coletados. Posteriormente, todos os dados foram relidos para destacar as partes mais importantes e também foram desenvolvidas algumas análises a partir do conjunto de dados sobre o mesmo tema. Também foram levantadas todas as anotações referentes à observação não-participante e somar a esta etapa os documentos secundários para análise.

A partir dos dados reunidos, estes foram confrontados entre si e também com a literatura para serem debatidos na etapa de análise da pesquisa.

### 3.5 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Gibbs (2009, p. 67) descreve que “as categorias ou conceitos que os códigos representam podem vir da literatura de pesquisa, de estudos anteriores e de tópicos de roteiro de entrevistas”. Diante do conceito, portanto, as categorias da presente pesquisa são relacionadas com o embasamento da literatura do referencial teórico alinhada aos objetivos geral e específicos da pesquisa.

Para Bardin (2011), as categorias devem seguir as seguintes características:

- I. Exclusão mútua, onde cada elemento não pode existir em mais de uma divisão;
- II. Homogeneidade, onde o princípio de classificação deve governar a organização;
- III. Pertinência, em que a categoria está adaptada ao material de análise escolhido e pertence ao quadro teórico definido;
- IV. Objetividade e fidelidade, onde as diferentes partes de um mesmo material, ao qual se aplicam as mesmas categorias, devem ser codificadas da mesma maneira;

- V. Produtividade, em que as categorias são produtivas quando fornecem resultados férteis.

As categorias de análise apresentadas no Quadro 7, que foram definidas a partir da revisão da literatura adaptada com base nos tipos ideias weberianos utilizados por Thornton et al. (2005) para a realidade do estudo e serviram como suporte para o desenvolvimento da entrevista semiestruturada e também para a etapa de análise dos resultados.

Quadro 8: Categorias de análise

<b>Elementos</b>	<b>Categorias de análise</b>	<b>Referencial teórico</b>
<b>LÓGICA INSTITUCIONAL</b>	Fontes de identidade	Thornton et al. (2005).
	Fontes de autoridade	
	Fontes de legitimidade	
	Base de missão	
	Base de estratégia	
	Mecanismo de governança	
	Transformações institucionais	
<b>INOVAÇÃO</b>	Tipos de inovação	(OCDE, 2005).
	Barreiras institucionais para inovações	Hargadon e Douglas (2001).
	Elementos que promovem a inovação	Chesbrough (2012).
<b>COOPERAÇÃO</b>	Formas de cooperação	Ebers (1999) e Barringer e Harrison (2000).
	Limites da cooperação	Child et al. (2005).
	Nível de formalização da cooperação	Barringer e Harrison (2000).

Fonte: Elaborado pelo autor.

A próxima seção discorre sobre a análise do trabalho a partir das categorias definidas. Portanto, são definidas as lógicas institucionais, suas práticas e símbolos dentro do setor produtor cervejeiro gaúcho e também a como os processos de inovação e cooperação se estabelecem nesse ambiente a partir dos relatos dos atores institucionais.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O mercado de produção de cerveja brasileiro é um dos principais a nível mundial, sendo o terceiro maior produtor. A produção nacional de cerveja em 2017 foi estimada em 14.000 milhões de litros, atrás apenas da China (44.015 milhões de litros) e dos Estados Unidos (21.775 milhões de litros), primeiro e segundo lugares, respectivamente (BART-HAAS, 2018).

O setor cervejeiro é um dos mais relevantes da economia brasileira, destacando-se por empregar mais de 2,2 milhões de pessoas ao longo da sua cadeia. Além disso, é responsável por 1,6% do PIB e 14% da indústria de transformação nacional (CERVBRASIL, 2016). Devido ao seu peso econômico, a indústria de bebidas tem capacidade de mobilizar outras cadeias produtivas, com maior impacto em três segmentos, que são a agricultura da cevada, a fabricação de equipamentos de geração de frio para pontos de venda e a fabricação de veículos de entrega (CERVIERI JUNIOR, 2017).

No entanto, o mercado cervejeiro ainda é controlado quase em sua totalidade por grandes grupos cervejeiros que são os grupos AmBev, Heineken e Petrópolis que representam juntos 96,8%<sup>2</sup> do *market share*, segundo o Euromonitor International (2018). A manutenção desse oligopólio no setor produtor cervejeiro se dá, principalmente, pela estratégia de fusão e aquisição que as grandes cervejarias utilizam-se para manter a dominância no setor cervejeiro.

A AmBev é resultado da fusão da Antarctica e Brahma em 1999. Em 2004, foi criada a InBev que é formada pela brasileira AmBev e a belga Interbrew. Por fim, em 2008, a InBev adquiriu a rival americana Anheuser-Busch criando a maior cervejaria do mundo Anheuser-Busch InBev – AB InBev (MORADO, 2009). No Brasil, a AmBev atualmente possui em seu portfólio 27 marcas, dentre elas as mais conhecidas Skol, Stella Artois e Budweiser.

A Heineken é uma empresa de origem holandesa que também passou por diversos processos de fusão e aquisição. Entre os principais, destaca-se a união em 2008 com a dinamarquesa Carlsberg, a compra do grupo mexicano Femsa em 2010 (MORADO, 2009) e no Brasil mais recentemente adquiriu a Brasil Kirin em 2017 que, por sua vez, já havia comprado o Grupo Schincariol em 2011. Com isso,

---

<sup>2</sup> Dados do Euromonitor International (2018) do ano de 2017.

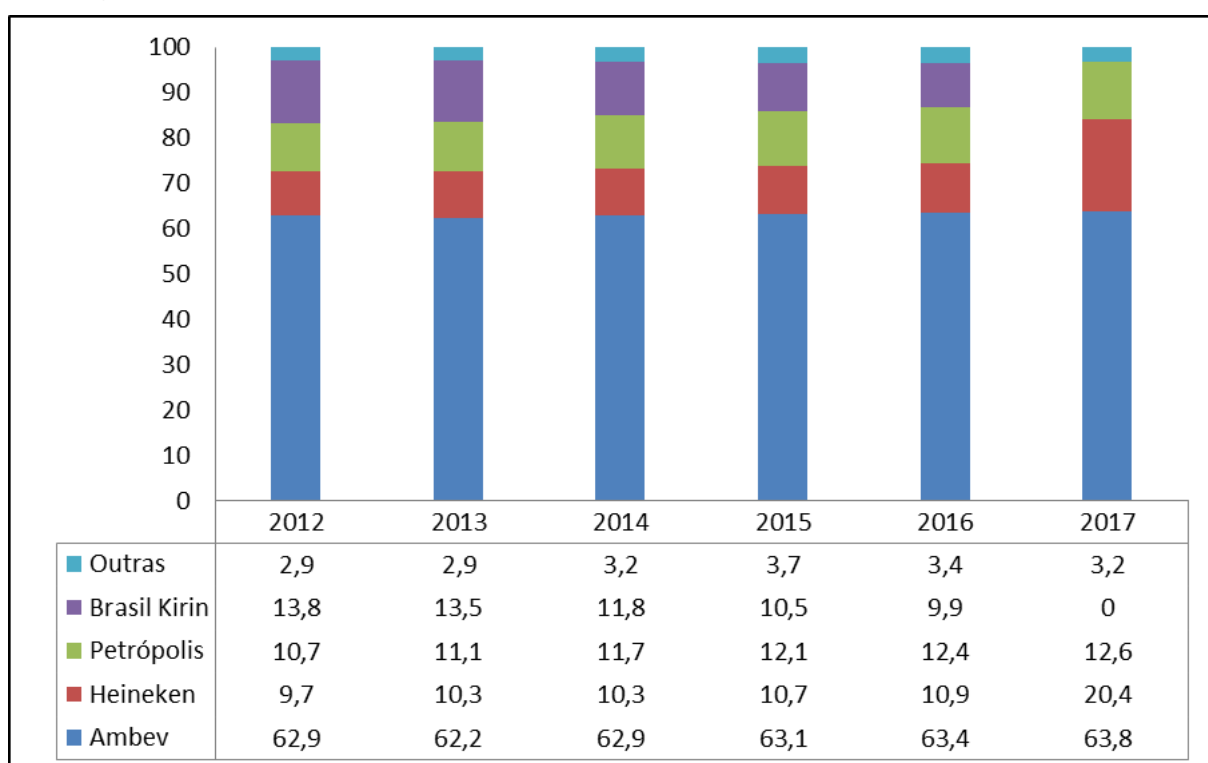


posiciona-se como vice-líder do setor com grandes marcas como Kaiser, Sol, Devassa, Bavaria e Amstel.

O Grupo Petrópolis foi criado em 1994 como Cervejaria Petrópolis que comercializava a marca Itaipava. A empresa foi vendida em 1998 e, logo depois, fundida com a Cervejaria Crystal. Posteriormente, fez uma parceria com a cervejaria alemã Weltenburguer em que começou a fabricar no Brasil uma das receitas de cerveja mais antigas do mundo. Atualmente, possui seis marcas de cerveja em seu portfólio e é o terceiro colocado em vendas no mercado brasileiro.

Mesmo que este processo de fusão e aquisição de grandes corporações cervejeiras impacte o *market share* do mercado brasileiro, esta estratégia serve para perpetuar os grandes *players* no setor, como pode ser observado no Gráfico 1 em que a maior mudança no mercado em cinco anos ocorreu pela aquisição da Brasil Kirin pela Heineken, o que fez com que a Heineken passasse de terceira colocada em 2016 com 10,9% de participação de mercado para segunda em 2017 com 20,4% do mercado.

Figura 4: Percentual do market share das cervejarias brasileiras (2012-2017)



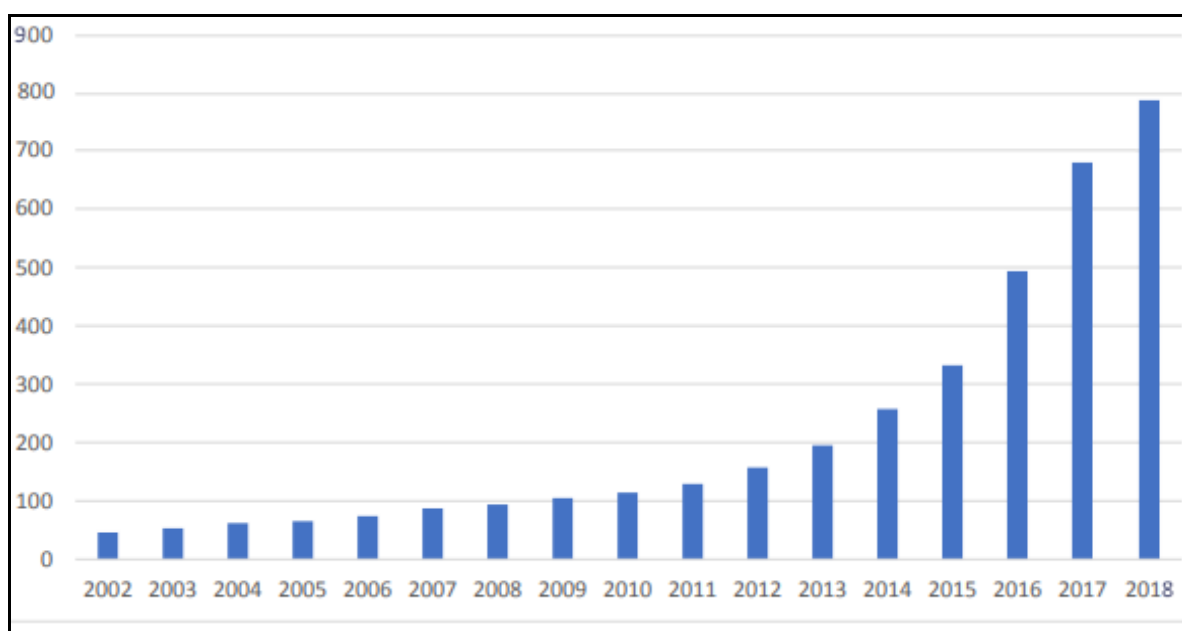
Fonte: Elaborado com dados do Euromonitor International (2018).

Enquanto o processo de fusão e aquisição das grandes cervejarias já acontece há décadas, o movimento de expansão das microcervejarias tem início na

década de 90 no Brasil com a Dado Bier (RS), Colorado (SP), Devassa (RJ) e Baden Baden (SP) e continua a crescer até hoje. Destas quatro microcervejarias precursoras, apenas a Dado Bier não foi comprada por um grupo cervejeiro.

A partir de 2010 o crescimento do número de estabelecimentos registrados no MAPA passou de cerca de 100 cervejarias para 889 cervejarias ao final de 2018<sup>3</sup>, conforme demonstra a Figura 5. Apesar do número do MAPA ainda não considerar as cervejarias ciganas, por produzirem em plantas fabris de terceiros, a grande maioria dessas 889 cervejarias são formadas por microcervejarias.

Figura 5: Total de cervejarias por ano no Brasil



Fonte: Müller e Marcusso (2019).

A distribuição geográfica das cervejarias mantém-se concentrada nas regiões Sul e Sudeste, contabilizando, juntas, mais de 80% das cervejarias do país (MÜLLER; MARCUSSO, 2019). O estado que mais possui cervejarias registradas é o Rio Grande do Sul, seguido por São Paulo, Minas Gerais, Santa Catarina, Paraná e Rio de Janeiro, os quais fazem parte do eixo Sul-Sudeste, com 384 e 361 estabelecimentos, respectivamente (MÜLLER, MARCUSSO, 2019). Somente entre 2017 e 2018, o crescimento no número de estabelecimentos nos cinco estados com mais cervejaria superou a média de 30% por estado.

<sup>3</sup> Segundo Müller e Marcusso (2019) os dados de levantamento de 2018 possuem uma margem de erro não ponderada, visto que existe um processo de migração de dados em andamento do antigo registro do MAPA para o atual Sistema Integrado de Produtos e Estabelecimentos Agropecuários – SIPEAGRO.

Tabela 1: Comparativo do crescimento das cervejarias por estado (2017-2018)

Estado	2017	2018	Crescimento
Rio Grande do Sul	142	186	31%
São Paulo	124	165	33,1%
Minas Gerais	87	115	32,2%
Santa Catarina	78	105	34,6%
Paraná	67	93	38,8%

Fonte: Adaptado de Müller e Marcusso (2019).

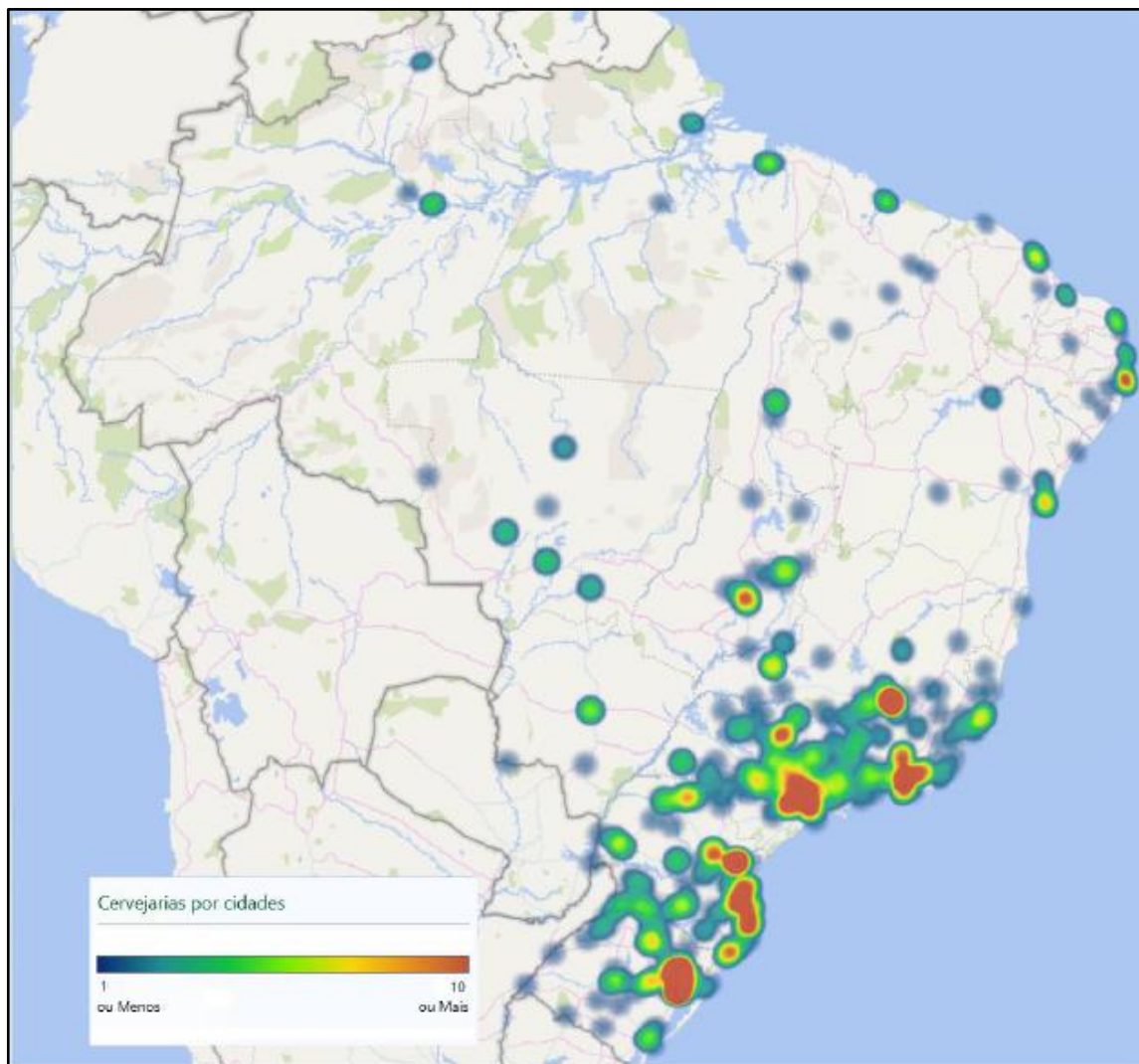
Para a Acerva Gaúcha, associação cervejeira localizada no sul do país que atua desde 2004 com microcervejarias e são focados na promoção da cultura cervejeira, um elemento importante para o Rio Grande do Sul despontar como o estado com maior número de cervejarias é o fato de ter uma das maiores empresas importadoras de insumos para produção de cerveja artesanal sediada em Porto Alegre.

Isto é um dos fatores apontados pela associação que faz com que tanto o estado quanto Porto Alegre tenham destaque pelo número de cervejarias, visto que o acesso facilitado aos insumos fez com que o ambiente fosse propício para que os indivíduos interessados em produzir cerveja pudessem iniciar seus negócios e promover a cultura cervejeira mais facilmente nessa região. Inclusive empresas de outros estados do país compram da importadora para poder revender os insumos nas regiões norte e nordeste, o que encarece a produção e diminui ainda mais a margem de lucro da cervejaria, criando barreiras para o desenvolvimento da cultura cervejeira por conta do custo dos insumos.

Quando analisadas a partir do registro de estabelecimentos do MAPA, as cidades que se destacam dentro do Rio Grande do Sul são Porto Alegre como a cidade brasileira com maior concentração de estabelecimentos cervejeiros seguida por Caxias do Sul, na serra gaúcha.

Na figura 6, é possível visualizar melhor a concentração das cervejarias em âmbito regional e nacional. Todas as cidades que possuem ao menos uma cervejaria estão contempladas com o grau mínimo de expressão enquanto que as áreas com mais de 10 cervejarias aparecem com grau máximo.

Figura 6: Concentração de cervejarias por cidades no Brasil



Fonte: Müller e Marcusso (2019).

No mapa de calor, observam-se as microrregiões do país que despontam com aglomerações de cervejarias. Assim como a microrregião de Porto Alegre, Belo Horizonte, Blumenau, Curitiba, Rio de Janeiro, São Paulo, Ribeirão Preto e Piracicaba são algumas cidades que possuem alta concentração de cervejarias. Fora do eixo sul-sudeste do país, em uma proporção menor, há um desenvolvimento de microrregiões cervejeiras em Recife, Fortaleza, Salvador e Itamaracá no nordeste e em Brasília e Goiânia no centro oeste do país (MÜLLER; MARCUSSO, 2019).

A partir desses dados, é possível perceber o impacto do crescimento do número de cervejarias nos últimos anos na geografia do Brasil. Contudo, como o enfoque do trabalho se dá no Rio Grande do Sul, a seguir apresentam-se os três casos gaúchos de microcervejarias analisados.

#### 4.1 MICROCERVEJARIAS PARTICIPANTES

O entrevistado 1 é sócio da cervejaria A que nasceu a partir da ideia de cinco amigos em abrir uma cervejaria juntos durante a faculdade. A ideia surgiu quando começaram a consumir cerveja artesanal e surgiu a vontade de também produzir cerveja. Então, um dos sócios resolveu fazer um plano de negócios como trabalho de conclusão do curso para iniciarem o planejamento da cervejaria.

A cervejaria foi criada em 2014 e a produção teve início como *homebrewer* onde vendiam para os amigos e também fornecia cerveja artesanal para alguns bares da região de pessoas conhecidas. Em 2016, a cervejaria estruturou-se como cigana, começou a terceirizar sua produção em outras plantas fabris e definiu sua estratégia de negócio de abastecimento de bares próximos.

A cervejaria A tem como estratégia participar de eventos de rua como o Comida de Rua e Me Gusta que são feiras em praças e também estão presentes em festivais mais voltados para a cerveja artesanal como o Ceva no Total, um dos maiores festivais de cerveja artesanal de Porto Alegre, para divulgar sua marca. Nesses eventos, a estratégia perpassa atender o público final para que se torne mais conhecida, mas a cervejaria cigana se posiciona principalmente como fornecedora de cerveja artesanal para bares e *brewpubs*, que é de onde vem a maior parte do seu faturamento e é a estratégia principal do negócio.

A cervejaria já teve rótulos premiados em concursos regionais e sempre acompanha avaliações das suas cervejas no *Untappd* que é uma rede social especializada em cerveja onde os consumidores publicam avaliações de suas experiências.

A entrevistada 2 pertence à cervejaria B que é uma cervejaria cigana feminina que surgiu em 2016 para trabalhar com cerveja artesanal própria em eventos de rua. Em uma viagem ao Pará, as empresárias conheceram a Amazon Beer que é produzida com diversos insumos regionais e esta experiência despertou a vontade em aprender a fazer cerveja. Como queriam mudar suas carreiras, viram na cervejaria uma oportunidade de abrir um negócio e, portanto, após aprenderem a produzir e analisarem o mercado gaúcho, focaram em trabalhar com eventos cervejeiros e festivais que atrelavam a cerveja e a gastronomia.

A partir da experiência com os eventos, a cervejaria foi fidelizando seu público e decidiu abrir uma sede aliando a cerveja artesanal à gastronomia. Possui como

modelo de negócio manter-se cigana, produzir cervejas localmente e fomentar a cultura cervejeira no ambiente onde estão inseridas.

Para isso, a cervejaria participa de um coletivo feminino chamado Ceva das Minas que é onde trocam informações sobre cerveja e sobre o setor, fazem cursos de especialização trazendo mulheres especialistas em cada área para palestras e *workshops*, assim como criam rótulos colaborativos e participam de eventos juntas. Além disso, buscam engajar-se com a comunidade onde estão inseridas e relatam que dessa forma conseguem entender o seu público, que é o foco estratégico do negócio já que trabalham somente com venda para consumidor final, e promover a cultura cervejeira local.

Os entrevistados 3 e 4 são sócios em um *brewpub* que é resultado da parceria de três microcervejarias onde desenvolvem sabores colaborativos e unem as cervejas artesanais à gastronomia e buscam fomentar o consumo local e a cultura cervejeira.

As cervejarias foram fundadas por volta de 2012, mas os sócios já produziam cerveja em casa desde 2008 e também passaram pelo processo de se tornarem cervejeiros caseiros para, posteriormente, abrir a sua microcervejaria. A parceria do *brewpub* surgiu quando a capacidade de produção para as três cervejarias já não era suficiente e precisavam expandir a planta fabril. Assim, mudaram de endereço, expandiram a produção e abriram o bar em sociedade. Desde então, além da parceria do *brewpub*, começaram a utilizar-se da mesma estrutura de gestão para comercializar e distribuir as suas cervejas.

Além de haver colaboração para criação de novas cervejas entre si, também já participaram do desenvolvimento de novos rótulos em outros estados, mas por se tratar de um produto perecível onde o foco é manter as características originais, ainda estão concentrados em fomentar o consumo local do que expandir para distribuição nacional.

Visto que Porto Alegre é a cidade brasileira que concentra mais cervejarias, os entrevistados resolveram aproveitar o potencial da cidade e desenvolveram uma parceria junto à Prefeitura para criar o tour cervejeiro. Esta rota é feita com o ônibus da linha de turismo e passa pela 4ª região de Porto Alegre, onde localizam-se diversas cervejarias e é feita uma visita guiada nas cervejarias selecionadas com informações sobre a fabricação artesanal da bebida, apresentam as escolas cervejeiras, os tipos de cervejas que existem e também há degustação. A iniciativa,

além de atrair a atenção pela novidade, busca revitalizar uma zona da cidade e promover a cultura cervejeira local.

## 4.2 LÓGICAS INSTITUCIONAIS NO CAMPO CERVEJEIRO

As lógicas institucionais presentes no campo cervejeiro possuem elementos que as distinguem e são compostas por um conjunto de materiais simbólicos e práticas onde seus agentes produzem e reproduzem o seu cotidiano. Como o campo cervejeiro do Brasil está em transformação por conta do resgate do movimento da cultura cervejeira nos últimos anos e o aumento considerável no número de microcervejarias que produzem cervejas artesanais, há um conjunto de práticas e símbolos que permeiam esse ambiente que são diferentes das grandes cervejarias e são apresentadas nas categorias a seguir.

### 4.2.1 Fontes de identidade

Para a Acerva Gaúcha, o movimento de transformação do campo cervejeiro brasileiro é parecido com o que ocorreu nos Estados Unidos a partir da década de 1960, visto que o alto crescimento das microcervejarias chamou a atenção de grandes grupos cervejeiros que passaram a comprá-las para conseguir entrar nesse nicho de consumo criado da cerveja artesanal.

Os cervejeiros caseiros têm bastante relevância nesse contexto (de transformação). Como aconteceu nos EUA, foram eles (os cervejeiros) que causaram a revolução da cerveja artesanal e o mercado daqui é o reflexo do mercado americano, muitas coisas que acontecem lá, depois de vários anos acabam acontecendo aqui. (E3).

Isto posto, os cervejeiros caseiros e as microcervejarias destacam-se por criar um movimento de produção em pequena escala com foco em sabores diferenciados com insumos de qualidade e consumo local, o que cria uma conexão maior com o consumidor final.

Por outro lado, as grandes cervejarias que têm dominado o mercado começam a perceber na cerveja artesanal um nicho de alto valor agregado e passam a adquirir microcervejarias que vem se destacando no mercado, como a Eisenbahn, Baden Baden, Colorado, dentre outras.

Nesse processo em que microcervejarias são adquiridas por grandes grupos cervejeiros, acontece a sobreposição estrutural que é uma forma de transformação institucional que ocorre quando há um processo de fusão e aquisição entre duas organizações que possuem diferentes lógicas e, por conseguinte, suas estruturas, papéis dos indivíduos e até mesmo a cultura organizacional se misturam e surge uma nova forma organizacional (THORNTON; OCASIO, 2008). Dessa maneira, quando as microcervejarias começam a fazer parte de um grande grupo cervejeiro, seus processos de produção são alterados, sua gestão passa a ter um foco na alta produção para ganhar economia de escala, a cerveja passa a ser necessariamente pasteurizada para ser comercializada em todo o Brasil e, com isso, mudam também as características de sabores e aromas presentes no produto final assim como a proposta de consumo local e maior ligação com o ambiente onde a cervejaria está inserida.

Nós seguimos a questão da escola americana que define a cerveja artesanal como aquela que, em primeiro lugar, não pode ter controle de nenhuma outra grande cervejaria, tem que ter o foco na qualidade do produto, não no marketing de massa e outras coisas assim, se tiver controle acionário ou participação de uma grande cervejaria, já não é mais cerveja artesanal. (E3).

Além da estratégia de fusão e aquisição, os grandes grupos cervejeiros contam com a economia de escala e com a sua penetração no mercado. Desse modo, para Cervieri Junior (2017), levando em consideração as dimensões do Brasil, o sistema de distribuição representa um fator de competitividade crucial para as grandes cervejarias. A estimativa de pontos de venda no setor é de 1,2 milhão; a AmBev, empresa líder do mercado, atende aproximadamente 1 milhão. Para conseguir isto, o modelo de distribuição consiste em centros próprios de distribuição direta que atendem clientes importantes nas regiões urbanas e contrato com distribuidoras terceirizadas, que dão capilaridade ao sistema entregando em pontos mais afastados.

As grandes cervejarias também tem como fonte de identidade a padronização do sabor e o seu processo produtivo em larga escala. Para Teixeira Junior et al. (2014), os grupos cervejeiros também competem via marca e aumentam a sua margem de lucro por meio de ganhos de produtividade. Então, diante dessa busca por eficiência produtiva, o investimento em tecnologia está sempre presente nas grandes cervejarias.



#### 4.2.2 Fonte de autoridade

Todos os entrevistados trouxeram como um dos principais atores institucionais que fazem parte da promoção da cultura cervejeira o cervejeiro caseiro. Na perspectiva da lógica institucional, Thornton e Ocasio (2008) expõem o empreendedor institucional como outro caminho de transformação social, de modo que este reconhece fissuras nas lógicas institucionais presentes no campo e consegue legitimar novas práticas e símbolos dentro do seu contexto.

Os cervejeiros caseiros que conseguiram dar uma exposição maior para a cerveja artesanal, foram eles que amadureceram esse mercado, porque são pessoas que já têm um conhecimento maior sobre cerveja (...). (E1).

Seguindo a ideia do empreendedor institucional, percebe-se que o surgimento do movimento das cervejas artesanais no Brasil aconteceu através de pessoas que tiveram acesso a outras culturas e, portanto, puderam explorar variedades de cervejas que não havia no cenário brasileiro até o momento. O acesso a informações também é um mecanismo importante que deve ser ressaltado para a popularização do movimento cervejeiro no Brasil, uma vez que democratiza a entrada de novos atores e possibilita que as pessoas comecem a produzir sem a obrigatoriedade de haver cursos técnicos que ensinem.

O contato com outras culturas, (...) muita gente começou a sair, fazer intercâmbio, começou a ter contato com outras cervejas e viu que não era só aquilo que a gente tinha, a cerveja de massa, e isso foi um grande estímulo e fora a internet também, porque de uma exponencialidade para tudo através da internet. (E1).

Nesse sentido, a internet é outro fator importante no desenvolvimento da cultura cervejeira brasileira, visto que através da rede é possível buscar conhecimentos sobre cerveja que já estão desenvolvidos em outros países e adaptá-los a nossa realidade. O entrevistado 4 resalta a criação de conhecimento sobre cerveja artesanal através da colaboração entre diferentes atores do setor produtor cervejeiro que culminou em uma popularização da cerveja artesanal.

Sem internet não teria acesso de como se produz cerveja artesanal (...) hoje tem milhares de fóruns online que se discute isso, então buscar o conhecimento (online) é muito mais fácil. (E4).

Dentre as microcervejarias analisadas na pesquisa, há ainda uma diferenciação importante que acontece no mercado brasileiro que é o caso de cervejarias ciganas. Ao mesmo tempo em que pode ser considerado um passo intermediário entre *homebrewer* e microcervejaria com estrutura fabril, também pode ser entendido como um novo modelo de negócio, que é o caso da cervejaria B que tem o foco em fazer cerveja, mas pretende manter terceirizada a sua produção.

A gente não teve nenhum papel rascunhado com planta (fabril). Nada. Pra gente o negócio era fazer cerveja, não importa onde. (E2).

Além do cervejeiro caseiro e das microcervejarias, outra fonte de autoridade que propaga a cultura cervejeira e é responsável pela integração desses atores institucionais é a associação cervejeira. No Rio Grande do Sul, temos associações que representam os cervejeiros caseiros e as microcervejarias que são a Acerva Gaúcha e a Associação Gaúcha das Microcervejarias – AGM, respectivamente.

As associações têm como foco fomentar a cultura cervejeira unindo os cervejeiros caseiros e microcervejarias. Para que isso aconteça, as associações possuem reuniões periódicas com os associados, promovem cursos técnicos sobre produção e também sobre gestão com o intuito de profissionalizar os integrantes. É comum também estas associações criarem concursos internos para que os participantes possam levar suas cervejas e, assim, experimentar outros estilos, conhecer novas técnicas, fazer parcerias e aprimorarem as suas cervejas.

A Acerva Gaúcha é uma das associações gaúchas do setor mais antigas que foi fundada em 2007 a partir de um grupo de cervejeiros caseiros e degustadores com o intuito de difundir conhecimento, trocar experiências e promover eventos envolvendo a cerveja artesanal. Foi através da Acerva Gaúcha que surgiram as principais cervejarias artesanais de Porto Alegre atualmente.

Por conta desse fluxo dinâmico de entrada e saída dos participantes, a associação acaba recebendo sempre novos cervejeiros caseiros que estão interessados em trocar informações e conhecer mais sobre a cultura cervejeira local. No entanto, esta relação que foi criada com as microcervejarias que surgiram dentro da Acerva é importante, pois elas seguidamente voltam como parceiros que trazem conhecimento agregado para o grupo em forma de palestras, *workshops* ou até mesmo sendo juízes nos concursos internos da associação.

No caso da AGM, há diferentes perfis de associados que podem ser microcervejarias, fornecedores, estabelecimentos como bares e brewpubs e também pessoas físicas que possuem alguns benefícios por serem associados.

Por terem um público associado que já são cervejarias profissionais que competem no mercado, os benefícios ofertados pela associação vão além do ambiente de troca de conhecimento e profissionalização. Para as cervejarias participantes, há tabela especial de preço de insumos, assessoria jurídica especializada, desconto em cursos profissionalizantes do setor cervejeiro dentre outros benefícios. Os fornecedores têm acesso a todas as cervejarias participantes onde ofertam uma tabela especial para a associação como um todo. Os estabelecimentos conseguem comprar mais barato quando participam da associação e os consumidores finais participantes têm descontos nesses estabelecimentos. Dessa forma, a AGM cria um ambiente de benefício mútuo para participantes da associação, independentemente do seu perfil e isso impacta positivamente a cultura cervejeira local.

De outra forma, a fonte de autoridade no caso das grandes cervejarias é ter capacidade de gerar competitividade e adquirir mais conhecimento do mercado em que competem. Nessa perspectiva, o executivo não precisa ter necessariamente conhecimento técnico na produção de cerveja desde que tenha conhecimento do mercado em que está atuando. O foco, nesse caso, migra do conhecimento no produto para o conhecimento no mercado.

Levando isso em consideração, nota-se o distanciamento das duas lógicas nas atitudes em relação ao produto. Enquanto o mestre cervejeiro utiliza os melhores insumos para produzir uma cerveja de qualidade e preocupa-se em não pasteurizar a cerveja e incluir conservantes para entregar a melhor cerveja para o consumidor, na visão do executivo, o entendimento de qualidade se traduz na padronização da produção e inserção de ingredientes na cerveja para que ela mantenha o mesmo gosto onde quer que ela seja revendida.

A paixão por fazer cerveja e o conhecimento sobre o mercado são outros elementos que distanciam as duas lógicas, visto que o executivo de grandes cervejarias busca informações do setor para tomar as suas decisões. Então, dados como inserção da cerveja nos canais de venda, ampliação do alcance de capilaridade no território nacional, performance comparativa de diferentes marcas de cerveja no ponto de venda são algumas informações relevantes do cotidiano do

executivo. Apesar de ser importante, as microcervejarias não tem estrutura para acompanhar muitos indicadores do mercado e, tem como prática uma gestão mais intuitiva com foco nos processos operacionais. Além disso, o executivo não necessariamente entende o processo de fazer cerveja, mas mantém seu foco nas tendências do mercado.

#### 4.2.3 Fonte de legitimidade

No que diz respeito ao desenvolvimento de um ambiente propício para a cultura cervejeira, tanto a Acerva Gaúcha quanto a Entrevistada 2 concordam que o acesso a diferentes insumos com melhor qualidade formaram um ecossistema favorável ao crescimento da cerveja artesanal no Rio Grande do Sul, uma vez que um número maior de pessoas tinha acesso a uma diversidade maior de insumos e conseguiam produzir suas cervejas, seja para consumo próprio, como no caso dos *homebrewers* ou também das microcervejarias, como evidencia a fala abaixo.

O acesso ao insumo desencadeou bastante essa vontade de todo mundo querer ter a sua cervejaria e a maior parte das pessoas vai pelo tradicional, faz cerveja em casa, compra os equipamentos, aumenta os equipamentos e monta uma cervejaria. (E2).

Os valores presentes na produção de cervejas artesanais estão ligados à qualidade dos insumos utilizados para obter cervejas com diferentes sabores, sempre respeitando os guias de estilo como o BJCP (*Beer Judge Certification Program*) e o *American Homebrewer* da *Brewers Association*, assim como manter uma relação próxima com o seu público e proporcionar uma nova experiência aos seus consumidores.

Aliar cerveja à amizade, a questão de uma proximidade maior, a questão dos insumos serem de qualidade, de você não utilizar conservantes, não ter aqueles conservantes clássicos que vão para a cerveja ficar fora da refrigeração e a cerveja ser pasteurizada, a cerveja ser viva. (E2).

Além disso, respeitar o tempo do processo de produção faz parte da cultura das microcervejarias que desejam fazer uma cerveja artesanal de qualidade, uma vez que não utilizam ingredientes de aceleração do processo como grandes cervejarias. Isto demonstra um comportamento diferente entre as microcervejarias e grandes cervejarias, visto que a lógica de produção se inverte; enquanto a cerveja

artesanal preocupa-se em cumprir os processos para obter uma cerveja com mais sabor e qualidade, a lógica das grandes cervejarias é a alta produção e padronização dos sabores, e para isso, eles precisam utilizar enzimas para acelerar a fermentação e garantir o padrão das cervejas.

A cerveja artesanal tem uma pegada mais especial, desde a seleção dos ingredientes até o tempo que a cerveja geralmente necessita para estar pronta. Uma das coisas que as grandes indústrias fazem é usar muitas enzimas que aceleram o processo e acabam alterando o resultado final e fica uma cerveja totalmente diferente do que deveria ser. (E1).

Assim, a lógica das cervejarias é diferente também no que diz respeito a sua legitimidade no setor porque as cervejarias artesanais têm foco maior na qualidade e no reconhecimento da diferenciação de suas cervejas pelo seu público, ao passo que as grandes cervejarias têm uma economia de escala praticando preços que as microcervejarias não conseguem disputar.

Portanto, a qualidade da cerveja na lógica institucional da cerveja artesanal tem um sentido diferente da qualidade entendida pelos grandes grupos cervejeiros, uma vez que ter qualidade para microcervejarias perpassa a escolha de insumos de qualidade para a produção da cerveja, respeitar o tempo de processo de produção ideal para que a cerveja desenvolva seus aromas e sabores, seguir guias de estilos que indicam quais tonalidades e percentual de amargor/acidez que uma cerveja deve ter para ser considerada de qualidade. Já para as grandes cervejarias, a qualidade está baseada na capacidade de padronização da cerveja no seu processo produtivo. Assim, a capacidade de repetibilidade de uma grande empresa que garante a qualidade de sua cerveja distoa das características de qualidade observadas pelas microcervejarias.

Como é apresentada na literatura, a preocupação das microcervejarias está em fabricar produtos diferenciados com foco na qualidade (STEFENON, 2012) vai ao encontro com o que foi relatado pelas microcervejarias entrevistadas que expõem que têm como paixão a produção de cerveja e, portanto, querem entregar qualidade utilizando de insumos nobres e diversificados para agradar ao seu público mais exigente e respeitando o processo de fermentação da cerveja.

A busca pela qualidade nas características dos produtos das cervejarias artesanais se tangibilizou como legítima também pelos concursos realizados e cervejas premiadas. Dessa maneira, outra fonte de legitimidade de microcervejarias

é ter rótulos reconhecidos como de qualidade. Nesse sentido, as grandes cervejarias começaram a incorporar esta prática de legitimação e, atualmente, nota-se uma crescente participação dos grandes grupos cervejeiros em concursos que legitimam cervejas de qualidade.

Por isso as microcervejarias buscam diferentes estratégias de divulgação onde reforçam seu foco na qualidade do produto através de concursos, participação em aplicativos especializados em avaliar cervejas como o *Untappd*, proximidade com o seu público que possui interesse nesses detalhes de produção, qualidade e diferenciação. Mais recentemente, tem se falado também sobre a harmonização da cerveja com a gastronomia e incluir a cerveja no processo gastronômico, técnica conhecida como zitogastronomia.

Não tem como competir com a cerveja em alta escala, porque eles são donos de toda a cadeia (produtiva), dos fornecedores até a distribuição, então a gente tenta focar na qualidade e se diferenciar por isso, ganhamos medalhas, estar bem ranqueado nos aplicativos de cerveja, o *Untappd*, essas informações pra gente é bem importante. (E1).

A cerveja artesanal é muito mais com foco no produto, tem a qualidade do produto, da experiência de estar tomando uma cerveja. Não é só encher a cara, tu tem ali sabores, aromas, (...) pode harmonizar com outras comidas, tu pode até usar cerveja na comida, como na questão da zitogastronomia (harmonização de comidas e cervejas). A cerveja de massa é mais voltada para a questão financeira mesmo. (E3).

Já para as grandes cervejarias, as fontes de legitimidade diferem das percebidas nas microcervejarias, pois como os grandes grupos cervejeiros têm um padrão próprio de produção, suas estratégias internas perpassam por melhorar os processos e agregar tecnologias para ter mais eficiência produtiva. Dessa forma, tem como enfoque o custo de produção em detrimento de seguir à risca os processos de produção e tempo de fermentação de cervejas artesanais.

A Acerva Gaúcha expõe este ponto citado acima como uma diferença importante entre as duas lógicas, uma vez que as grandes cervejarias desenvolvem receitas próprias e não seguem guias de estilos por preocupar-se mais com as questões de custos. Também como dominam toda a cadeia, torna-se mais barato para eles utilizarem insumos próprios do que agregar novos ingredientes de terceiros ao processo produtivo.

Além disso, as principais cervejas no portfólio dessas cervejarias são cervejas com alta aceitação no mercado que competem diretamente por preço e estão em

quase todos os pontos de venda no Brasil. Aliadas a essas cervejas, estão estratégias de marketing nos pontos de venda e em mídias tradicionais que auxiliam no reforço dessas marcas para o consumidor final. Desse modo, as grandes cervejarias têm também como fonte de legitimidade marcas consolidadas no mercado que são nacionalmente conhecidas. Segundo o relatório anual de sustentabilidade da AmBev (2017), a marca Skol foi nomeada pela *Millward Brown/Brandz* como a mais valiosa da América Latina pelo quinto ano consecutivo. Despontam também entre as primeiras colocações a Brahma, Antarctica e Bohemia que, respectivamente, foram consideradas a terceira, sexta e oitava marcas mais valiosas do Brasil.

Segundo dados do Euromonitor International (2018), o *brand share* brasileiro do setor em relação às marcas mais vendidas no país em 2017 possui entre os dez primeiros colocados cinco marcas que pertencem à AmBev, duas marcas do grupo Petrópolis e três da Heineken, conforme Tabela 2. Somente nas três primeiras colocadas, ligadas à AmBev, representam mais de 50% do volume total do ano.

Tabela 2: Brand share do setor cervejeiro no Brasil em 2017

Colocação	Marca	Empresa	Percentual de mercado
1º	Skol	AmBev	28,6%
2º	Brahma	AmBev	17,1%
3º	Antarctica	AmBev	10,6%
4º	Itaipava	Cervejaria Petrópolis	8,8%
5º	Nova Schin	Heineken	7,9%
6º	Kaiser	Heineken	6,2%

Fonte: Euromonitor International (2018).

#### 4.2.4 Base da estratégia

A base da estratégia de cervejarias artesanais é ligada ao local onde estão inseridas, logo, sua preocupação não está na capacidade de produção, mas de que

maneira se desenvolve a sua relação com a comunidade do local onde produz e comercializa cerveja.

O diferente da cerveja artesanal que eu entendo seria principalmente a questão do público alvo, a gente não tem nem poder de marketing, nem intenção de atingir diversos públicos de uma forma como eles fazem pulverizada assim. Então, o nosso é muito mais ligado à questão com o pessoal. O artesanal tá ligado ao local, é muito enraizado no local e o local tu conhece o lugar, conhece as pessoas. (E2).

Como exposto anteriormente, a lógica da cerveja artesanal tem como estratégia principal um produto de qualidade. Para isso, o esforço está em produzir cervejas com qualidade seguindo padrões de guias de estilo, utilizando insumos nobres e respeitando o processo de produção adequado.

Em relação às estratégias de marketing e comercialização, as microcervejarias não tem intenção de atingir diversos públicos nem diversos mercados, como explica a entrevistada 2.

O diferente da cerveja artesanal que eu entendo seria principalmente a questão do público alvo, a gente não tem nem poder de marketing, nem intenção de atingir diversos públicos de uma forma como eles fazem pulverizada assim. Então, o nosso é muito mais ligado à questão com o pessoal. O artesanal tá ligado ao local; é muito enraizado no local e o local tu conhece as pessoas. (E2).

Cervieri Junior et al. (2014) corroboram a ideia de que as cervejas artesanais têm estratégias diferentes para promover o seu portfólio, tais como publicar matérias em revistas especializadas, concursos, feiras regionais, nacionais e internacionais, formação de *beers sommeliers* e cursos de cervejeiros.

No entanto, a Acerva Gaúcha percebe que o marketing praticado pelas microcervejarias ainda é informal, pessoalizado e contam em demasia com a propaganda que os clientes fazem da sua marca, criando um contexto onde ficam suscetíveis à promoção de terceiros. Isto ocorre devido a limitação de recursos que as microcervejarias podem aplicar no marketing. Ainda na visão da associação, ao mesmo tempo em que o marketing conhecido popularmente como “boca a boca” cria mais proximidade com o consumidor final devido à proximidade de contato e confiança dos consumidores, as microcervejarias ainda precisam profissionalizar a sua gestão para manterem-se competitivas no mercado. Apesar de a associação acreditar no potencial do setor, eles afirmam que o *boom* da cervejaria tem trazido



muitos novos entrantes para o mercado e, por isso, buscar diferenciação é decisivo para as microcervejarias.

Outra base estratégica da lógica institucional das cervejarias artesanais é a terceirização da produção de cerveja, no caso das cervejarias ciganas. O próprio contexto das microcervejarias promove certa ociosidade na produção, visto que o produto não é pasteurizado e nem são adicionados conservantes em seu preparo e, portanto, a sua validade é relativamente curta (cerca de três a seis meses).

Como a cerveja, em sua maioria, não é feita para ser envelhecida, dado que, após um período de tempo, ela começa a perder características, isso impacta a maneira como as microcervejarias precisam lidar com o seu estoque, já que uma vez produzido, é necessário escoar o estoque sob o risco de perda de qualidade do produto. Dessa maneira, devido à ociosidade proposital nas fábricas das microcervejarias criou-se a oportunidade de ocupação pelas cervejarias ciganas.

Esta conjuntura em que diferentes cervejarias conseguem utilizar da mesma estrutura para produção estabelece uma estratégia dentro da lógica das cervejas artesanais onde as microcervejarias conseguem dirimir seu custo ao alugar o espaço para cervejarias ciganas. Isto também é benéfico para as cervejarias ciganas, visto que, por vezes, estas têm como estratégia de negócio não ter planta fabril ou ainda não possuem demanda que justifique ter a sua própria fábrica.

Diferente da base estratégica das microcervejarias, a lógica das grandes cervejarias perpassa o controle dos canais de distribuição, a disputa pelo *market share*, domínio da cadeia de produção e o alto investimento em marketing. A partir dessa lógica, as grandes cervejarias, com o intuito de aproveitar-se da influência do movimento artesanal e sua expansão no Brasil, adquirem microcervejarias para entrar no nicho das cervejas artesanais (LAURINDO, 2017) e também lançam produtos premium com um preço menor que as microcervejarias conseguem praticar (GIORGI, 2017).

A AmBev vem desde 2002 diminuindo o número de revendedores terceirizados e agregando mais centros de distribuição a sua estratégia e, atualmente, conta com 100 centros de distribuição direta no Brasil (AMBEV, 2017). Para a AmBev, o controle na distribuição visa a redução de custos logísticos que o modelo da distribuição direta traz, uma vez que a margem de lucro que anteriormente era perdida na venda dos produtos para os distribuidores passa a pertencer a própria AmBev (MARQUES, 2000). Ademais, como a equipe que realiza

o processo de distribuição é gerida pela própria empresa, as metas previstas passam a ser mais agressivas, visto que a empresa consegue ter maior controle sobre o comprometimento e execução da equipe do que se fosse de um distribuidor terceirizado, assim como garante à empresa uma relação mais próxima com o seu cliente.

No entanto, apesar das vantagens que o modelo oferece, é importante ressaltar que a distribuição direta é vista como viável apenas para grandes cervejarias devido a sua complexidade e necessidade de alto investimento fixo em estruturas próprias, gestão especializada e frota de veículos (MARQUES, 2000). Diante disso, percebe-se a importância do controle de distribuição para as grandes cervejarias, pois promove a redução de custos para a empresa e também serve como uma maneira de aproximá-la do seu público.

Outro ponto que faz parte da base estratégica das grandes cervejarias é a preocupação com a cadeia de insumos agrícolas. A cerveja é produzida a partir do malte, que é produto da germinação parcial dos grãos da cevada. Contudo, a legislação brasileira permite que parte do malte seja substituída por outras fontes de carboidratos fermentáveis, conhecidos como adjuntos cervejeiros, que pode ser incluso na produção em uma proporção de até 45% em peso. O milho e o arroz são os adjuntos cervejeiros mais empregados pelas grandes cervejarias no Brasil. (CERVIERI JUNIOR et al., 2014). Dessa forma, as grandes cervejarias também incluem os adjuntos cervejeiros nas receitas para baratear os custos da produção, seguindo respeitando as diretrizes da legislação brasileira.

Além da relação com os fornecedores, a estratégia das grandes cervejarias perpassa a presença nos pontos de venda. Visto que as maiores marcas do mercado, conhecidas como “cervejas de massa”, disputam por preço, é necessário que elas estejam presentes no maior número de pontos de venda possível. Segundo o relatório da AmBev (2017), a cervejaria consegue estar presente em todo território brasileiro em cerca de 1 milhão de estabelecimentos.

#### **4.2.5 Mecanismo de governança**

Os mecanismos de governança percebidos na lógica institucional das microcervejarias participantes do estudo perpassam o uso intensivo da cooperação entre as microcervejarias gaúchas, uma vez que possuem estrutura de recursos

limitada e, por isso, buscam em concorrentes e outros atores do setor a troca de conhecimento, produção colaborativa de rótulos, compra de insumos compartilhada para dirimir os custos ou até mesmo parcerias para participarem de festivais. Este movimento de cooperação das microcervejarias é bastante fomentado pelas associações que acabam por promover a troca de conhecimento de maneira intrínseca ao segmento das microcervejarias iniciando pelo cervejeiro caseiro até as microcervejarias, bares e fornecedores de insumos.

O mecanismo governança da colaboração cria força no segmento da cerveja artesanal por unir pequenas empresas. Assim, a promulgação da cultura cervejeira se fortalece, pois é a partir das parcerias que diversas inovações no setor surgiram, como, por exemplo, eventos, novos sabores de cerveja e clubes de assinatura, entre outros.

Ademais, a inserção na cultura local é um fator importante utilizado pelas microcervejarias que utilizam-se para criar conexão com o seu público. A entrevistada 2 relata que participam de ações culturais na cidade que têm ligação com os valores da marca da cerveja e também com a história pessoal delas. Dessa forma, costumam patrocinar movimentos mais voltados à arte como sarais de livros e peças de teatro e também quando são eventos engajados com causas sociais, como o feminismo, que são expressões que podem ser notadas no rótulo e na comunicação da cervejaria e é uma maneira da empresa de criar relações com o ambiente onde estão inseridas e criarem pontos de identificação dos clientes com a marca.

A parte de artes, a gente eventualmente doa cervejas, hoje a gente doou um barril para um evento. Normalmente, a gente escolhe alguns eventos durante o ano. Ano passado foram cem litros de cerveja (doada). (...) Nos rótulos, nas postagens, em quem a gente apoia, de questões sociais, agora a peça (apoiada) é A Frida Kahlo: A Revolução. Um pouco antes era o sarau voador, a gente fez apoio para eles desde o início do ano. O Sarau Voador também tem a temática do Caio Fernando de Abreu (...) e coisas assim, então a gente tenta se afirmar e se posicionar como uma marca de vanguarda nesse lado: cerveja de mulher é aquela que ela quer tomar. (E2).

Os eventos de rua e harmonização da cerveja com a gastronomia são outros dois mecanismos utilizados pelas microcervejarias para promover a cultura cervejeira.

(A gastronomia) instiga o pessoal a provar cervejas novas e instiga o pessoal a consumir localmente e cria uma cultura por trás disso. (E2).

A nova cultura é a galera agora que tá querendo degustar cerveja pela questão da experiência e atrelado muito à gastronomia, a juntar a ceva com gastronomia. Não só uma coisa assim solta. É como o vinho. Fazer harmonização, ter um critério mais de experiência, não só de ogro, sabe? (E1).

Mais recentemente, como resultados do crescimento do movimento cervejeiro, mas também como elementos de promoção da lógica institucional da cerveja artesanal surgiram as instituições de ensino com enfoque para a cerveja artesanal e os polos cervejeiros. O 4º distrito de Porto Alegre, por exemplo, é o local onde se concentra o maior número de cervejarias da região e, por conta do polo cervejeiro, cria-se um olhar maior dos atores em participar das ações locais para fortalecer a região, como relata o entrevistado 4.

A prefeitura tem o *masterplan* do quarto distrito, mas o quarto distrito existe e cresce hoje muito mais pela iniciativa privada das pessoas, dos diferentes grupos aqui, que tem o distrito C (distrito criativo), por exemplo, que congrega 100 empresas da região que acaba se unindo para fazer eventos e fomentar a economia local e a gente também participa; a gente tenta contribuir com todas as iniciativas locais aqui, então existe a associação de empresas do Humaitá/Navegantes, que é daqui da região, a gente participa da associação. (...) A gente acha que o empresário tem que contribuir com a sua região para fortalecer ela, o poder público não vai chegar aqui e te dar.

Já para as grandes cervejarias, a manutenção do *market share* é imprescindível para manterem a presença nacional, portanto, seus mecanismos de governança são alinhados às suas estratégias, como no caso do lançamento de cervejas *premium* com um menor preço além de adquirir microcervejarias e participar do movimento da cerveja artesanal.

Devido à tendência de consumo que vem sendo notada no mercado mundial “beba menos, mas beba melhor” onde os consumidores preferem comprar menos quantidade de cervejas *premium* do que comprar maior quantidade de cervejas de massa (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2018), as grandes cervejarias têm investido em produtos *premium* das suas marcas tradicionais a fim de atingir esse público e manter o seu crescimento. De fato, em um estudo realizado pela Mintel (2018) sobre o mercado cervejeiro do Brasil mostrou que 57% dos consumidores preferem beber menor quantidade de cervejas mais caras do que grandes quantidades de cervejas baratas.

Assim, complementando a estratégia de agregar valor aos seus produtos com lançamentos na linha *premium*, as fusões e aquisições de microcervejarias têm a

função de adentrar em um mercado de nicho, visto que a cerveja artesanal está localizada em um nicho de alto valor agregado. Portanto, com a capacidade de economia de escala no processo produtivo das grandes cervejarias, acréscimo de enzimas nas receitas para que os produtos durem mais no ponto de venda e a comunicação envolvendo valores da cerveja artesanal faz com que as grandes cervejarias consigam concorrer pelo nicho com um preço mais competitivo.

As grandes cervejarias utilizam altos investimentos em marketing para buscar diferenciação em seus produtos de massa (CERVIERI JUNIOR et al., 2014). Esta estratégia possibilita que os grandes grupos cervejeiros consigam manter o alcance do seu portfólio em todo o país, servindo também como uma maneira de manutenção da sua participação de mercado.

#### **4.2.6 Transformações institucionais**

O processo de transformação institucional considerado nesse trabalho pode acontecer através de três mecanismos, conforme Thornton e Ocasio (2008): o empreendedor institucional, a sobreposição estrutural e o sequenciamento de eventos. Esta categoria aborda de que forma as microcervejarias e as grandes cervejarias se utilizam desses mecanismos para mudar o setor cervejeiro.

Para Thornton et al. (2005) o empreendedor institucional é ciente da modularidade dos elementos culturais dentro de um setor e experimenta de que forma estes elementos podem ser decompostos e recombinaos de formas híbridas. Assim, conforme afirma Sewell (1992) o empreendedor institucional consegue transpor uma variedade de elementos esquemáticos incompatíveis para fora do contexto onde os mesmos foram inicialmente aprendidos para novas soluções para problemas antigos.

É perceptível esse movimento nas microcervejarias, visto que a promulgação da cultura cervejeira iniciou no Brasil a partir da perspectiva de cervejeiros caseiros que tiveram acesso a outras culturas e conseguiram trazer e adaptar esses elementos à realidade cultural brasileira para construir sua própria identidade de cerveja artesanal.

Uma das primeiras cervejarias artesanais do Brasil, a Dado Bier, foi desenvolvida na metade da década de 1990 com base na experiência do empresário em outros países. Uma vez que o movimento do cervejeiro caseiro naquela época

era praticamente inexistente no país, o empreendedor buscou conhecimento em países com tradição secular em produção de cerveja artesanal como a Bélgica e Alemanha e, a partir do contato com essas culturas e a troca de experiência com pessoas que tinham conhecimento do processo, voltou ao Brasil e começou a promover a cervejaria artesanal em um ambiente que não estava acostumado a este tipo de bebida.

Da mesma forma, em 2006 começaram a surgir associações de cervejeiros caseiros pelo Brasil porque gostariam de difundir a cultura cervejeira que experienciaram no exterior. O entrevistado 3 relata o surgimento da associação cervejeira gaúcha e o impacto dela para a promoção de novas cervejas no país.

Aqui no RS tem a Acerva gaúcha que começou em 2007 e fazia eventos. Tinha eventos para 1000 pessoas que eram feitos que mostrava outras cervejas para as pessoas antes de ter essa revolução, esse *boom* da cerveja artesanal. (E3).

Além das pessoas que estavam aprendendo sobre cerveja artesanal no exterior e outras que buscavam esse conhecimento através de associações cervejeiras, com a evolução da internet, já não era mais tão necessário viajar para fora do Brasil para conhecer sobre novas cervejas e aprender a produzi-las. Como relata o entrevistado da cervejaria C, há dez anos ainda não havia muitos cursos para profissionalizar a produção do cervejeiro caseiro e então os empreendedores buscavam conhecimento de diversas fontes.

A gente nunca fez nenhum curso específico, sempre foi autodidata, então procurando coisas na internet, fazendo, a gente (es)tava muito no início participando da Acerva Gaúcha que também difundia muito conhecimento, então a gente começou produzir em 2008 e já entrou na Acerva. E aí já trocava muito conhecimento com todo mundo, buscava material, livros do exterior e por aí foi fazendo de maneira mais autodidata. (E4).

Desta maneira, percebe-se que o surgimento das associações cervejeiras no Brasil, em que Acerva Gaúcha representa o Rio Grande do Sul, é um evento importante que transforma a maneira como as pessoas aprendem e trocam conhecimento, visto que desde a eclosão destas associações, se tornou um ponto de encontro das pessoas que não tinham acesso a novas cervejas e seus diferentes processos de produção e puderam iniciar um aprendizado coletivo neste lugar.

A associação impulsiona, inclusive, a característica que hoje é bastante presente nas microcervejarias que é a cooperação entre diferentes negócios, seja ao

criar um rótulo colaborativo, dividir custos de compra de insumos ou até mesmo compartilhar soluções para problemas em comum na produção.

Outro evento relevante para a construção da cultura cervejeira no Brasil é a abertura comercial no início da década de 1990. Isto tem um profundo impacto no desenvolvimento econômico do país, mas no que diz respeito ao setor cervejeiro, possibilita a entrada de novos *players*, assim como começam a chegar cervejas importadas nos supermercados, o que impacta a maneira como o consumidor final enxerga a cerveja, abrindo novos horizontes de consumo para a população, não somente para pessoas interessadas em produzir cerveja.

Por outro lado, AmBev, Heineken e Petrópolis vêm dominando o mercado há décadas através do maciço investimento em marketing e controle de canais de distribuição consolidando a cerveja como a bebida alcoólica mais vendida no Brasil (CERVIERI JUNIOR, 2017). As grandes cervejarias também costumam avaliar o mercado e perceber quais *players* têm potencial de crescimento e aceitação no seu mercado de nicho para acrescentar ao seu portfólio de produtos através de processos de fusão e aquisição que servem, dentre outras utilidades, para a manutenção do *market share*.

O processo de fusão e aquisição é entendido por Thornton e Ocasio (2008) como uma sobreposição estrutural, em que os papéis individuais das empresas e as estruturas e funções organizacionais que, anteriormente, eram distintas são forçadas a se associar. No caso da aquisição de microcervejarias por grupos cervejeiros, há uma mudança do mestre cervejeiro responsável pela empresa para o executivo que faz a gestão do grupo, o que impacta diretamente na cultura organizacional e nos valores de produção, já que as receitas das cervejas passam a ser pasteurizadas e são adicionados conservantes para uma maior durabilidade do produto fora da refrigeração, a estrutura fabril ganha novos equipamentos buscando a padronização do sabor, a eficiência de produção e o ganho de escala, assim como a inserção da cerveja em novas regiões do país e em pontos de venda que antes não eram acessados.

Então, devido a este processo, os princípios e valores conhecidos da cerveja artesanal, como a distribuição local por conta da sua perecibilidade enquanto produto, a não utilização de conservantes para manter as características originais de sabor, a questão de enfatizar a fermentação e manter o que os mestres cervejeiros chamam de cerveja viva acaba sendo modificada na sobreposição estrutural.

Contudo, a estratégia de marketing das grandes cervejarias mantém a comunicação da cerveja artesanal dentro do contexto dos valores das microcervejarias que produzem cerveja artesanal com o intuito de se manter sendo considerada uma cerveja artesanal para que atinjam o mesmo nicho de clientes que buscam uma cerveja diferenciada de alto valor agregado. As grandes cervejarias conseguem manter essa estratégia, uma vez que a legislação brasileira não tem uma definição concreta e o conceito artesanal tem diversos entendimentos.

Na tabela a seguir, é feita uma síntese das duas lógicas do setor produtor cervejeiro que foram explanadas nas categorias acima ressaltando as diferenças nas suas práticas e motivações.

Tabela 3: Diferenças entre as lógicas do setor produtor cervejeiro

Características	Lógica da cerveja artesanal	Lógica das grandes cervejarias
Fontes de identidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cerveja diferenciada</li> <li>– Produção e consumo local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cerveja padronizada</li> <li>– Capilaridade nacional</li> <li>– Processo de fusão e aquisição de microcervejarias</li> </ul>
Fontes de autoridade	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mestre cervejeiro</li> <li>– Conhecimento sobre cerveja</li> <li>– Associações cervejeiras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Executivo</li> <li>– Conhecimento sobre o mercado</li> </ul>
Fontes de legitimidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Qualidade dos insumos</li> <li>– Seguem os guias de estilo BJCP e <i>American Homebrewer</i> para produção</li> <li>– Cervejeiros caseiros</li> <li>– Cervejas premiadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Custo de produção</li> <li>– Possuem padrão próprio de produção</li> <li>– Marcas reconhecidas nacionalmente</li> </ul>
Base de estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Distribuição local</li> <li>– Valor agregado no produto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Controle dos canais de distribuição</li> <li>– Relação com produtores de</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Marketing mais personalizado</li> <li>– Terceirização da capacidade ociosa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>insumos agrícolas</li> <li>– Presença nos pontos de venda</li> </ul>
Mecanismo de governança	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pequenas empresas- uso intensivo de cooperação</li> <li>– Inserção na cultura local</li> <li>– Eventos de rua/gastronomia</li> <li>– Instituições de ensino de cerveja</li> <li>– Polos cervejeiros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hierarquia – estruturas verticalizadas</li> <li>– Aquisição de microcervejarias</li> <li>– Cervejas premium</li> <li>– Aumento do Market share</li> <li>– Investimento em marketing</li> </ul>
Transformações institucionais	<p>Empreendedores institucionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Associações cervejeiras</li> <li>– Cervejeiros caseiros</li> <li>– Microcervejarias precursoras como a Dado Bier e Colorado</li> </ul> <p>Sequenciamento de eventos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Surgimento das associações</li> <li>– Abertura comercial brasileira</li> </ul>	<p>Empreendedores institucionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– AmBev, Petrópolis e Heineken</li> </ul> <p>Sobreposições estruturais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fusão e aquisição de microcervejarias</li> <li>– Fusão e aquisição de grandes cervejarias</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.3 INOVAÇÕES NO CAMPO CERVEJEIRO A PARTIR DA LÓGICA INSTITUCIONAL

A partir do entendimento das diferenças entre as lógicas institucionais das microcervejarias e grandes cervejarias, percebe-se que a inovação acontece de diversas maneiras dentro do setor produtor cervejeiro. A partir disso, esta seção

objetiva-se por esclarecer as diferentes formas do processo de inovação no setor cervejeiro gaúcho levando em consideração as características das lógicas institucionais já apresentadas.

### **4.3.1 Tipos de inovação**

As inovações, segundo o Manual de Oslo (2005) podem ser classificadas em quatro tipos, que são produto, processo, marketing e organizacional. Nesta seção, são apresentadas as diferentes inovações encontradas no setor, levando em consideração as distinções dos processos de inovação de acordo com as duas lógicas institucionais vigentes no campo cervejeiro: a lógica das microcervejarias e a lógica das grandes cervejarias.

#### **4.3.1.1 Inovações em produto**

As microcervejarias se destacam pelo lançamento de novos produtos e por inovar em sabores ao incluírem diferentes insumos e criar novas receitas; inclusive as microcervejarias têm como prática criar receitas colaborativas onde há a participação de mais de uma microcervejaria e que acabam sendo lançados novos sabores, rótulos e formatos. Desta forma, a inovação colaborativa para desenvolver novos produtos é uma maneira de dar mais possibilidades às cervejarias pequenas, visto que ao unir recursos e conhecimentos, os mestres cervejeiros têm conseguido desenvolver sabores mais únicos e até mesmo envolver causas sociais ao seu produto, como no caso da cerveja Batom Vermelho, que foi lançada em outubro de 2018 como edição especial para a campanha do outubro rosa.

O projeto da cerveja Batom Vermelho foi realizado pelo Coletivo Nacional de Mulheres na Cerveja e envolveu 20 coletivos femininos cervejeiros de 17 estados do país totalizando mais de 470 mulheres trabalhando direta e indiretamente no projeto para lançar uma cerveja para a data (PORTELA, 2018). A cerveja foi produzida no estilo Catharina Sour com hibisco e maracujá que dão a tonalidade avermelhada à bebida.

No Rio Grande do Sul, o lançamento desta cerveja aconteceu em Porto Alegre, na sede da Cervejaria B da entrevistada 2, uma vez que esta participa do coletivo gaúcho de mulheres cervejeiras Ceva das Minas e, portanto, também estava

envolvida no projeto. Parte do lucro obtido com o projeto Batom Vermelho foi revertido para ações de prevenção ao câncer de mama.

Figura 7: Inovação em produto da cerveja artesanal



Fonte: Ceva das Minas (2018).

O próprio estilo Catharina Sour da cerveja batom vermelho é considerado uma inovação em produto, pois foi reconhecido recentemente no guia de estilos da BJCP como relata o entrevistado 1.

Agora em 2018, o que a gente teve de mais importante foi a inclusão do estilo Catharina Sour de cerveja brasileira no BJCP (*beer Judge certification program*) da Abracerva. (E1).

Além disso, a entrevistada 2 destaca a utilização do *growler* como uma inovação de produto retomada pelas microcervejarias, uma vez que o *growler* é o recipiente apropriado para armazenar cervejas servidas na pressão, o que permite transportar cervejas de bares para serem consumidas em casa, por exemplo.

Já o foco de inovação em produto das grandes cervejarias tem como base a pesquisa e desenvolvimento (P&D) para entender as necessidades e oportunidades no setor. Segundo entrevista dada pelo diretor do CIT da AmBev na inauguração em 2018, a AmBev faz mais de 30 pesquisas por mês sobre necessidades, tendências, *gaps* e tudo o que o consumidor está buscando para que o produto criado pela empresa agrade o consumidor (LEVIN, 2018).

Como visto no caso da AmBev, as grandes cervejarias possuem estrutura de pesquisa e desenvolvimento para alinhar suas estratégias de lançamento de novos produtos junto a oportunidades de mercado. É a partir dessa ideia que os grandes grupos cervejeiros têm focado em cervejas *premium*, pois percebem um nicho de mercado que busca cervejas diferenciadas com valor agregado. Ademais, os processos de fusão e aquisição de microcervejarias são uma maneira de legitimar-se com o discurso da lógica da cerveja artesanal para atingirem um nicho de alto valor agregado que está em crescimento no país, mesmo que haja um descolamento entre os valores da empresa e a comunicação para o cliente final.

#### 4.3.1.2 Inovações em processo

Nas grandes cervejarias, o processo de inovação está ligado à capacidade de padronização e melhorias no processo de produção para garantir redução de custos, novos rótulos, padronização dos sabores e sustentabilidade. Com a sua estrutura de P&D, a gestão da inovação é formalizada por equipe própria que busca formas de aumentar a lucratividade no setor, e por isso, explora diferentes nichos através de rótulos que atingem públicos variados, desde os produtos mais populares para atender a base da sociedade até os produtos *premium* que focam no mesmo público alvo das microcervejarias, visto que este busca mais qualidade e sabor em detrimento do preço.

Como exemplo disso, a AmBev inaugurou em 2018 o CIT – Centro de Inovação e Tecnologia Cervejeira que está localizado no Parque Tecnológico da UFRJ e tem por missão conceber novas cervejas, receitas, embalagens e outras bebidas. Nesse centro de pesquisa nasceu a Skol Hops, premiada no World Beer Awards 2018 com a melhor cerveja nacional na categoria Hop Pilsner (BEER ART, 2018).

Cervieri Junior (2017) explica que as grandes cervejarias investem constantemente na busca por ganhos de produtividade, uma vez que as tecnologias presentes nas fábricas já estão em estágio maduro. Nesse tema, as principais fronteiras de avanço estão na eficiência térmica, na diminuição de consumo de água e na redução de emissões de efluentes e CO<sub>2</sub> por parte dos grandes grupos cervejeiros.

No que concerne o processo de envase, as fábricas de grande capacidade, que operam linhas de alta velocidade de enchimento de latas e garrafas, não dispõem de muitas opções de fornecedores no país. Portanto, o mercado desse maquinário é dominado por poucos *players* de atuação mundial, no qual se destacam a Krones sediada na Alemanha, a KHS, também alemã e a Sidel, que é localizada na Suíça. Já a situação das cervejarias de pequeno porte é diferente, pois podem contar com fornecedores locais (CERVIERI JUNIOR, 2017), uma vez que a tecnologia utilizada no seu processo de produção geralmente não é a mais avançada do mercado e conseguem buscar fornecedores no Brasil.

Para as pequenas cervejarias, a falta de recursos demanda que estas desenvolvam maneiras de melhorar seu processo produtivo sem ter que investir pesado em tecnologias de ponta. Esta situação ocasiona o que evidencia a entrevistada 2 da cervejaria B quando relata sobre a inovação em processo que as pequenas cervejarias executam por si mesmas no intuito de aprimorar seus processos produtivos para alcançar mais qualidade com os recursos que têm disponíveis.

(...) Se tu vai em uma cervejaria (pequena) a galera adaptou o negócio para lavar o barril, adaptou uma bomba que é móvel, tudo é adaptável porque as pessoas não tem dinheiro para comprar. (E2).

O entrevistado 4 destaca também a falta de recursos e, a partir disso, a adaptabilidade que buscam no processo produtivo para conseguir manter a produção sem que necessariamente precise buscar novos equipamentos no mercado.

A inovação se dá pela falta de recursos aqui também, não tem dinheiro para comprar aquele super equipamento, então como é que a gente pode contornar isso? Às vezes acabamos desenvolvendo algumas melhorias em alguns equipamentos para baixar o custo deles. (E4).

O ensejo pelo lançamento de novos produtos é um dos elementos que também impacta as inovações em processo das microcervejarias, uma vez que se utilizam da mesma planta fabril para a produção de diversos tipos de cerveja. Então, é necessário que os mestres cervejeiros consigam adaptar a produção às necessidades de processo de cada receita. Assim sendo, ao mesmo tempo em que se preocupam em manter a repetibilidade e padronização de cervejas que já estão

no mercado, têm que buscar maneiras de incluir as novas receitas com a mesma tecnologia disponível. É nesse momento de adaptações pela necessidade que acabam surgindo inovações nos processos de produção, como relata o entrevistado 3.

Às vezes a gente tem que ser criativo no processo de produção, acaba tendo mais inovação. A necessidade faz que a gente cada dia tem que, mesmo aquela cerveja que a gente faz sempre, que tem que produzir num padrão, tem que ter repetibilidade naquilo que tu produz, mas muitas vezes tu tem que também tá lançando novos estilos, pensando novas maneiras de, sei lá, botar uma fruta na cerveja, então como é que tu vai colocar, como é que tu vai fazer, de que maneira, então isso também alguma questão de inovação em processo de produção. (E3).

Uma das inovações mais recentes para as microcervejarias é a cerveja artesanal em lata que é, ao mesmo tempo, uma inovação no processo produtivo, visto que as microcervejarias começaram a terceirizar o envase também, mas é uma inovação no produto final, pois permite que sejam exploradas novas formas de venda da cerveja artesanal.

As microcervejarias estão enlatando, envasando, fazendo com precisão maior, então isso é uma inovação de processo bem importante assim, o envase, ter uma cerveja em lata é muito massa. Também a questão de marketing, a galera tem investido bastante quem tem essa possibilidade de ter um departamento de marketing, tem bastante gente com departamento comercial bem consolidado. Eu acho que a galera tá se profissionalizando, sendo que de início a impressão que a gente tinha era que todo mundo é pouco profissional, entendeu, assim como a gente também. Tipo, tu tá saindo de outro mercado e entrando em um novo, então demora. Até converso com amigos que são cervejeiros há mais tempo que eu e eles falamos: “nossa, tudo que eu aprendi, eu aprendi fazendo e, hoje, tu vai lá, faz o curso, paga, tem acesso a mais coisas e consegue te profissionalizar mais rápido, se tiver vontade”. (E2).

O entrevistado 1 da cervejaria A ainda evidencia a inovação em processo de envasamento em lata de cervejas artesanais como algo que também é característico do mercado americano, uma vez que o mercado brasileiro vem se reproduzindo movimentos semelhantes que já foram vistos no segmento de cervejas artesanais dos Estados Unidos anos atrás.

O que eu tô percebendo que tá acontecendo no mercado é que muitas cervejas estão lançando bastante em latas é melhor para a cerveja, melhor pro meio ambiente porque quase 100% é reciclado e é uma tendência que aconteceu há uns 5 anos nos EUA. (E1).

A inovação em processos nas microcervejarias acontece, primordialmente, por necessidade, ou seja, não decorre de uma gestão da inovação. Devido à falta de recursos financeiros, os cervejeiros precisam resolver seus problemas de produção e, por isso, buscam adaptar tecnologias já existentes para a sua realidade. Isto pode ocasionar inovações no processo produtivo que levam a resultados tanto no produto final quanto na facilitação de quem operacionaliza o cotidiano de uma cervejaria como relata o entrevistado 2.

As pessoas inovam todos os dias. Fantástico! Dentro das cervejarias, se tu vai numa cervejaria a galera adaptou o negócio para lavar o barril, adaptou uma bomba que é movel, tudo é adaptável porque as pessoas não tem dinheiro para comprar. (E2).

#### 4.3.1.3 Inovações organizacionais

Com relação às inovações organizacionais, as microcervejarias contam com instituições governamentais que fomentam o conhecimento entre os participantes, como o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – que tem projetos coletivos de microcervejarias em Porto Alegre onde trabalham a cultura da inovação nas Micro e Pequenas Empresas. Além do SEBRAE, as microcervejarias contam com associações próprias do setor que fomentam a gestão e inovação nessas empresas com o intuito de fortalecer o setor, melhorar a competitividade e desenvolver a economia local.

A gente estava participando do Projeto Coletivo do SEBRAE, que busca fomentar o crescimento das microcervejarias. Ali a gente tinha encontros periódicos e assuntos mais focados sobre cultura da inovação. (E1).

Para as microcervejarias, por não possuírem estrutura de P&D e terem poucas pessoas no quadro de funcionários da empresa, a inovação passa a ser um processo entendido como melhorias menores que são feitas no cotidiano, ou até mesmo adaptações do que está sendo feito no setor a partir das necessidades que surgem. Dessa forma, acabam por compreender a inovação, na sua maior parte, como incremental, como relata a entrevistado 2.

Eu acho mais legal agora pensar em inovação como uma releitura mesmo. Não que seja disruptiva, nada assim. Sejam adaptações, tanto de processos, quanto de produto. Pelo menos, eu acho que de produto tem muito que inovar ainda pela questão de utilização de frutas e insumos. (E2).

Outra maneira em que as microcervejarias inovam organizacionalmente é em relação as parcerias firmadas. Independente da sua finalidade, a troca de informação entre as microcervejarias é um modelo que agrega bastante ao negócio atualmente, mas ainda há muito o que melhorar, visto que é algo que acontece a partir da necessidade e não é sistemático.

Em contrapartida às inovações das microcervejarias, as grandes cervejarias possuem um P&D formalizado onde conseguem estruturar o seu processo de inovação, o que acarreta em possibilidade de planejamento de longo prazo de lançamento de novos produtos, compreensão mais profunda do mercado e oportunidades futuras a serem exploradas. Dessa forma, o processo de inovação das grandes cervejarias é mais evoluído que as microcervejarias, de modo que conseguem mapear de antemão as necessidades do mercado ao passo que as microcervejarias inovam a partir de suas necessidades.

Além do forte investimento em pesquisa que a AmBev fez recentemente com a abertura do CIT no Parque Tecnológico da UFRJ, a empresa ainda foca em criar um ambiente interno propício para o surgimento de inovações através do programa Ideias de Dono que abre espaço para que os colaboradores deem ideias de melhorias (AMBEV, 2017).

#### 4.3.1.4 Inovações em marketing

O aumento exponencial de microcervejarias no Brasil impulsionou a promoção da cultura cervejeira no país, o que tem proporcionado uma mudança no perfil de comportamento do consumidor de cerveja. Segundo a pesquisa da Mintel (2018), os consumidores preferem beber menos cerveja que tenham mais qualidade.

Isto sugere, portanto, que as pessoas estão dispostas a pagar mais caro por qualidade e a partir dessa mudança de comportamento, criou-se oportunidade para desenvolver outras formas de venda de cerveja que tenham como enfoque a qualidade e experiência em detrimento da percepção de preço que é bastante comum nas cervejas de massa. Dessa forma, percebe-se que as microcervejarias aproveitaram essa oportunidade de mudança de comportamento para inserir a cerveja artesanal em novos de canais de oferta, como por exemplo, elaborando os clubes de assinatura que periodicamente enviam cervejas artesanais e conteúdos relevantes aos seus associados. Além dos clubes, surgiram diversas novidades no



setor cervejeiro advindos das microcervejarias, como aplicativos para avaliação de cerveja, encontros de degustação e harmonização da cerveja artesanal com a gastronomia.

Com isso, as microcervejarias também conseguiram criar mais valor ao que é produzido e consumido localmente, movimento este que é característico das cervejas artesanais. Esta aproximação com o consumidor final é benéfico para as microcervejarias, porque mesmo que elas não consigam investir em pesquisas de mercado, há outras formas que utilizam para saber como está a aceitação do seu produto dentro do nicho, conforme relata o entrevistado 1.

Mantemos sempre contato com bares porque é um importante indicador até mesmo da qualidade da cerveja. A gente acompanha as mídias sociais e os aplicativos de avaliação e em relação ao produto, a gente sempre procura enviar cervejas para concursos, enviar para *sommeliers* e eles dão um feedback. (E1).

As mídias sociais também têm bastante relevância nas estratégias de marketing para as microcervejarias, pois conseguem mediar melhor o diálogo a sua comunidade engajando para participarem de eventos e experimentarem novos sabores de cerveja. As estratégias digitais conseguem abranger dois públicos distintos dentro do nicho que são os entrantes que não têm tanto conhecimento sobre cerveja, mas têm curiosidade em experimentar e as pessoas que já estão acostumadas a consumir e querem acompanhar as novidades e lançamentos.

Outro ponto importante é o cuidado em educar o público para garantir que os consumidores tenham uma boa experiência independente do momento em que se encontram enquanto consumidores, como exemplifica o entrevistado 4.

Tem gente que tá começando e que vem aqui e quer sempre a mesma cerveja, sempre aquela, o cara toma litros daquela cerveja. Tantas opções e estilos diferentes de cerveja que, às vezes, a gente dá uma provinha de uma outra (cerveja) que é um pouco parecida, mas tem diferença, daí o cara já abre o mundo dele (em relação à cerveja artesanal). (E4).

Como as cervejas artesanais trabalham com alto valor agregado, é imprescindível que pensem em toda a experiência do cliente, desde o contato com a cultura, o entendimento dos valores e até a familiarização do paladar com cervejas mais diferenciadas, como no caso das mais amargas ou mais encorpadas.

Apesar da preocupação com a experiência do cliente, todos os entrevistados relatam que o consumidor da cerveja artesanal não é um consumidor fiel a uma

marca. Ele quer experimentar diferentes sabores e diferentes estilos e, por isso, a estratégia de lançamento de novidades é uma maneira de atraí-lo para consumir novamente. No brewpub dos entrevistados 3 e 4, eles desenvolvem o que denominaram como o desafio 38, que é fazer o lançamento de uma nova cerveja toda segunda-feira para justamente atender este público que sempre está em busca de novidades.

Além disso, a Acerva Gaúcha relata que um dos problemas enfrentados pelas microcervejarias brasileiras está na distribuição, visto que as cervejarias mantêm seu foco no produto, mas precisam ainda preocupar-se em escoar a sua produção. Diante dessa situação, algumas cervejarias, como a Cervejaria C, encontraram a solução de compartilhar o setor comercial com outras cervejarias que não comercializam os mesmos estilos de cerveja para que consigam ter uma força de trabalho na comercialização ao mesmo tempo em que diminuem seus custos internos, inovando na maneira de distribuir seus produtos.

A gente montou uma distribuidora em torno das três cervejarias. Uma distribuidora só pra todo mundo, o mesmo vendedor que faz a rota. Mas também existe essa distribuidora porque os estilos de cerveja que são produzidos pelas cervejarias não são tão conflitantes, mas complementares. (E4).

As grandes cervejarias conseguem acompanhar as mudanças de comportamento do mercado bem mais de perto do que as microcervejarias através das pesquisas de mercado que fazem periodicamente. Assim, o movimento de agregar valor já vem acontecendo há algum tempo onde as grandes cervejarias têm focado na inserção de produtos de linha *premium* com a mesma linguagem da cerveja artesanal, onde abordam o estilo da cerveja, aromas e insumos utilizados para a produção. No entanto, por conta da sua estrutura conseguem manter a liderança nas cervejas de massa que disputam por preço e inserção no maior número de pontos de venda ao mesmo tempo em que voltam o seu olhar para segmentos de nicho com alto valor agregado com o da cerveja artesanal.

As grandes cervejarias são conhecidas pela sua capacidade de distribuição e investimento massivo em marketing, tornando suas marcas reconhecidas por todo o país. Além disso, estão presentes em praticamente todos os canais e se utilizam de estratégias de ponto de venda para fortalecer a marca, como patrocínio de outdoor, materiais promocionais nos lugares focando em preço. Também mantêm estratégias

online e em mídias tradicionais que focam em consumidores diferentes, uma vez que atingem diferentes públicos. Como as mídias tradicionais têm uma amplitude maior atingida, ofertam produtos de massa. Já nas redes sociais, conseguem trabalhar individualmente cada marca do seu portfólio de acordo com o seu público criando mais um canal de engajamento com a marca.

A Tabela 4 sintetiza as diferentes inovações encontradas no campo cervejeiro classificado por suas duas lógicas contrastantes. Os quatro tipos de inovações seguem o conceito do Manual de Oslo (2005).

Tabela 4: Diferentes inovações nas lógicas institucionais no setor produtor cervejeiro

Tipos de inovação	Lógica da cerveja artesanal	Lógica das grandes cervejarias
<b>Produto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cervejas com diversos sabores e diferentes processos de fermentação</li> <li>– Novas receitas de cervejas</li> <li>– Growlers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cervejas premium</li> <li>– Cervejas “artesanais” que pertencem a grandes grupos cervejeiros</li> </ul>
<b>Processo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Melhorias incrementais nos processos produtivos por falta de recursos</li> <li>– Envasamento em lata de cerveja artesanal</li> <li>– Desenvolvimento de receitas colaborativas com outras cervejarias</li> </ul>	<p>Alta tecnologia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Importação de maquinário para melhoria dos processos de envase.</li> <li>– Redução de consumo de água no processo produtivo</li> <li>– Busca por eficiência térmica na produção</li> <li>– Redução de emissão de efluentes e CO<sub>2</sub></li> </ul>
<b>Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Participação em programas que incentivam a cultura da inovação e cooperação em microcervejarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– P&amp;D consolidado</li> <li>– CIT (Centro de Inovação e Tecnologia Cervejeira) lançado pela AmBev em 2018</li> </ul>

	desenvolvido pelo Sebrae <ul style="list-style-type: none"> <li>– Parcerias com outros estabelecimentos cervejeiros</li> <li>– Compartilhamento de conhecimento com outras microcervejarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Programa Ideia de Dono</li> </ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Engajamento com comunidades locais</li> <li>– Uso das redes sociais</li> <li>– Clubes de assinatura</li> <li>– Eventos e festivais de rua</li> <li>– Harmonização com a gastronomia</li> <li>– Proporcionar experiência de consumo no cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cervejas premium competindo com cervejas artesanais</li> <li>– Presença no maior número de ponto de venda</li> <li>– Propaganda em mídias tradicionais</li> <li>– Foco no preço</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### **4.3.2 Facilidades e dificuldades encontradas no processo de inovação no setor produtor cervejeiro**

O processo de inovação nas microcervejarias perpassa a troca de informações com outros atores do setor, seja fornecedores, empresários de segmentos relacionados ou até mesmo concorrentes diretos. Por não possuírem um P&D interno, torna-se uma fonte de conhecimento inerente ao processo de inovação para as microcervejarias a troca com outros atores do campo cervejeiro. É a partir dessa parceria dentro do segmento que surgem novas receitas de cervejas colaborativas, eventos, festivais de cerveja e harmonizações gastronômicas para fomentar o negócio de todos os envolvidos.

O pessoal é bem aberto, qualquer dúvida que a pessoa tenha em relação à produção de cerveja, se pergunta para o amigo. Então, em geral, existe sim troca. Por exemplo, a gente fez um rótulo, nosso rótulo ficou tão legal que a gente fez cerveja em lata. Aí nossos amigos queriam fazer cerveja em lata também e perguntaram onde fizemos a lata, onde mandaram fazer o rótulo... Isso tudo cervejeiros que são parceiros nossos. (E2).

A cooperação e a troca de conhecimento aparecem como uma forma das microcervejarias superarem suas limitações para inovarem. Para que isso ocorra, é preciso que as microcervejarias estejam abertas ao compartilhamento com os seus pares, pois mesmo que haja uma situação de competição entre estas, é necessário equilibrar esse contexto com a cooperação.

Eu acredito que as cervejarias, até pela criação de algumas receitas colaborativas, têm bastante compartilhamento de informação, eu acredito que a maioria das inovações perpassam essa troca entre as cervejarias. (E1).

Importante ressaltar, no entanto, que a troca de informações e as parcerias pontuais realizadas e sinalizadas como importantes pelos entrevistados ainda são elos fracos de cooperação nas microcervejarias, visto que as microcervejarias estão focadas na resolução de problemas pontuais e não têm uma visão sistêmica onde percebem que a cooperação sistêmica entre os atores pode ser uma via de crescimento mútuo do segmento. Isto é demonstrado pelo relato do entrevistado 3 que reforça o foco na troca de informações de uma forma bastante informal ainda para buscar soluções de problemas do cotidiano.

A troca de informação entre microcervejarias é bem importante para isso, a maioria tem os mesmos problemas, então acaba o pessoal trocando informação e de repente alguém achou uma solução, daí isso aí se dissemina entre todos. (E3).

A promoção da cultura cervejeira e, conseqüentemente, o crescimento de mídia que o segmento da cerveja artesanal tem ganhado nos últimos tempos é outro elemento que foi apontado como um facilitador da inovação, uma vez que cria mais legitimidade e diferenciação para as microcervejarias explorarem e darem continuidade às inovações já criadas dentro da lógica institucional da cerveja artesanal. Isto gera confiança nos microcervejeiros para continuarem desenvolvendo novidades para o segmento, conforme relata o entrevistado 1.

Acredito que a colaboração com outras empresas do setor ajuda, no caso do lançamento de cervejas colaborativas facilita a inovação, acho que também festivais, eventos porque ajuda a amadurecer um pouco mais o mercado, acho que facilita criando um terreno mais forte para a inovação. (E1).

Outro elemento destacado pelos entrevistados como facilitador da inovação é a busca de informações em mercados mais maduros, como o americano que, segundo o entrevistado 4 tem perfil de comportamento de consumo parecido com o brasileiro e o mercado europeu também por toda a sua tradição com a cerveja artesanal, principalmente os mercados da Bélgica e Alemanha.

A gente fica olhando todo um mercado gastronômico também, principalmente fora do Brasil, que essa revolução cervejeira começou bem antes, mais avançado né, então fica sempre acompanhando que o pessoal tá fazendo e mesmo que não seja do ramo cervejeiro, mas se tem alguma coisa pra agregar e que for interessante, daí a gente pode adotar ou não. (E3).

A partir disso, pode-se notar que até mesmo por não possuírem uma estrutura consolidada de gestão da inovação e uma cultura da inovação internalizada na empresa, inovam principalmente por necessidade e acabam por se aproximar mais, de maneira não proposital, das características de um modelo de inovação aberta por estarem predispostas a receber ideias do mercado para internalizá-las na sua gestão.

Já sob a ótica das grandes cervejarias, a maturidade do conhecimento do setor traz mais assertividade no processo de inovação como o *timing* correto para o lançamento de produto. Além disso, possuem diversos centros de pesquisa e desenvolvimento que são focados na busca de implementar novidades no setor que traga maior rentabilidade para a empresa ou até mesmo redução nos seus custos operacionais.

Dentre as barreiras sinalizadas pelos entrevistados das microcervejarias, o acesso a recursos financeiros e a tecnologias adaptadas à realidade delas é o que mais impacta o desenvolvimento de inovações dentro do setor, uma vez que restringe a capacidade de lançamento de novos produtos e pode atrasar o tempo correto que as inovações deveriam entrar no mercado. Por vezes, a empresa compreende que o público está receptivo a determinadas inovações, mas não consegue colocá-las em prática devido a falta de disponibilidade de tecnologia ou pela inviabilidade financeira.

Uma barreira grande para inovação é o custo. A gente tem altas ideias, mas é um pouco complicado de você implementar no momento em que tu queres. A lata, a gente queria fazer um ano antes. A gente fez em janeiro desse ano. Não existia (como). Um ano antes da gente fazer a lata, eu disse: nós vamos fazer cerveja em lata. Não tinha envasadora em lata que

fizesse como a gente produzia a cerveja e vai envasar né. Eram só envasadoras dentro das cervejarias que não faziam para terceiros e hoje não, hoje a galera toda envasa para terceiros. Terceirizam o envase, então o custo... Se eu quiser ter feito a lata um ano antes, teria que ter comprado uma envasadora de latas. (E2).

Como debatido na literatura, para superar as dificuldades em inovar e se desenvolver no campo cervejeiro, as microcervejarias optam por colaborar com outros atores do setor como forma de compensar as desvantagens por conta de seu tamanho (SFORZI, 2003). Logo, a inovação nas microcervejarias acontece também através da soma de esforços de diversos atores para que elas tenham condições de diferenciar-se nesse mercado competitivo.

A falta de profissionalização da gestão do negócio é outra barreira que retarda as inovações nos pequenos negócios do setor, visto que as microcervejarias focam prioritariamente no produto e, por vezes, postergam a busca por conhecimento da parte de gestão, como no caso da entrevistada 2.

A gente tem bastante coisa para melhorar ainda, mais de processo. A gente tem que melhorar mais a parte de gestão, tem muita coisa para aprender, agora a gente tá pensando em entrar no SEBRAE para cursos mesmo de gestão, para melhorar a gestão. (E2)

Esta situação também acontece devido ao número de pessoas que fazem parte do negócio, pois quanto menor é a cervejaria, mais os donos do negócio precisam se envolver em todo o processo e não há uma especialização das funções de cada envolvido.

Como o setor cervejeiro do Brasil é composto por três grandes grupos, o CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica – é o órgão responsável por fomentar a cultura da livre concorrência e, por isso, fiscaliza as fusões e aquisições do setor para defender a concorrência no Brasil. Isto resulta em um limitante na estratégia de crescimento de *market share* através do processos de aquisição de outras cervejarias por parte desses grupos cervejeiros.

Em relação à tecnologia, as dificuldades encontradas pelas grandes cervejarias é estar na fronteira tecnológica, visto que buscam constantemente maneiras de se tornarem mais lucrativas e sustentáveis. Por isso, investem pesado em pesquisa e desenvolvimento e adotam diferentes tecnologias em busca desse resultado.

## 4.4 COOPERAÇÃO NO CAMPO CERVEJEIRO

A cooperação no campo cervejeiro possui diferentes formas em ambas as lógicas institucionais, visto que as microcervejarias buscam a parceria de seus pares mais como uma solução pontual aos problemas encontrados do que uma estratégia de crescimento. No entanto, as grandes cervejarias têm como prática nas suas estratégias alguns tipos de cooperação sistemática de longo prazo que serão abordados nesta seção da análise.

### 4.4.1 Formas de cooperação

A lógica da microcervejaria se caracteriza atualmente pela não existência de uma cooperação de forma sistemática. Assim sendo, ela está muito pautada nas relações sociais, mas não enquanto uma estrutura de governança mais consistente para dar conta dos problemas. Desse modo, a cooperação é subaproveitada e ainda funciona como um processo puxado pelos problemas, então falta desenvolver a habilidade de cooperação por completo por parte da lógica das microcervejarias em buscar cooperar como estratégia do segmento para ganhar força no mercado. Conforme demonstra a fala da entrevistada 2, os processos cooperativos acabam sendo mais superficiais.

Os festivais são uma forma de parceria, assim, todo mundo se junta pra fazer um festival que é uma parceria bacana, assim. Parcerias mais profundas daí já é mais complexo, eu acho, porque aí tem muito a ver com os interesses porque o pessoal ainda teria que deixar de lado o lance da competição. (E2).

Além disso, a cooperação na lógica da cerveja artesanal é mais concentrada horizontalmente onde as empresas buscam parcerias com os seus pares, ainda explorando pouco outras possibilidades de cooperação vertical da cadeia produtiva. A questão da cooperação ainda enquanto estrutura está pouco propositiva para resolver uma série de problemas que são críticos para o crescimento das microcervejarias que é o estrangulamento da distribuição e a capacidade de comprar melhor. Com isso, a cooperação permeia ainda muito no âmbito promocional e nas trocas pontuais entre os atores. De acordo com o quadro 8, os pontos de cooperação explorados pelas microcervejarias participantes do estudo envolvem as



associações cervejeiras, seus pares entre microcervejarias e cervejarias ciganas e também acordo com instituições governamentais como a Prefeitura de Porto Alegre.

Quadro 9: Formas de cooperação das microcervejarias

<b>Associação comercial</b>	<b>Entre microcervejarias e cervejarias ciganas</b>	<b>Entre microcervejarias</b>	<b>Microcervejarias e instituição governamentais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de conhecimento sobre produto, produção e mercado</li> <li>- Concursos internos</li> <li>- Workshops para desenvolvimento técnico</li> <li>- Facilidades de compra de insumos para os participantes da associação</li> <li>- Descontos de produtos para participantes da associação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terceirização da produção</li> <li>- Aluguel de planta fabril</li> <li>- Desenvolvimento de receitas colaborativas</li> <li>- Troca de conhecimento sobre processo produtivo e mercado</li> <li>- Compra de insumos compartilhada</li> <li>- Coletivo de cervejarias femininas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de receitas colaborativas</li> <li>- Troca de conhecimento sobre processo produtivo e mercado</li> <li>- Divisão de custos de gestão comercial e distribuição</li> <li>- Compra de insumos compartilhada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento da rota cervejeira em Porto Alegre</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim sendo, percebe-se que a lógica das microcervejarias tem dificuldade ainda em gerar arranjos interorganizacionais com conexões fortes. Assim sendo, entre as principais fontes de cooperação estão as relações pontuais de cooperação entre as microcervejarias e as associações do setor, que têm como principal mecanismo as relações sociais mais amplas.

As microcervejarias ainda exploram pouco as relações com a sua cadeia produtiva, seja com fornecedores, distribuidores e até mesmo com os prestadores de serviço. Além disso, utilizar de uma estratégia sistemática de cooperação para negociação com estes atores daria mais força para as microcervejarias poderem ter benefícios.

A informalidade das relações de cooperação nas microcervejarias reflete também a maneira como regulamentam suas parcerias. Por pautarem as parcerias nas relações sociais, utilizam pouco de mecanismos de regulamentação como contratos e costumam basear-se mais na confiança, como relata o entrevistado 1 da sua relação com a cervejaria onde terceiriza a sua produção.

A gente tem um contrato, mas é uma relação muito baseada na confiança, principalmente com a 4árvores, porque a gente tá com eles desde o início deles e desde o nosso início, a gente tá produzindo junto, a gente depende bastante deles e a gente sabe também que grande parte do faturamento deles ali também é nosso. (E1).

Os entrevistados 3 e 4, representantes da cervejaria C, apresentam relações cooperativas mais maduras com os seus pares pelo fato de terem desenvolvido a planta fabril em colaboração com outras duas cervejarias e, ainda, criar um *brewpub* em conjunto para atender o público final na nova sede. Apesar desses movimentos cooperativos envolverem a criação de um estabelecimento e produção em conjunto entre as parcerias, toda a relação é ainda baseada na confiança, não havendo um contrato que regulamente os direitos e deveres de cada parte.

O nosso caso aqui foi graças a colaboração que houve esse crescimento, porque quando a gente tava produzindo na antiga fábrica, a gente fez um investimento colaborativo de cada um, então cada um adquiriu, por exemplo, um fermentador, para aumentar a capacidade de produção da fábrica. Se a gente fosse esperar adquirir esses fermentadores (sozinhos), o tempo para haver esse crescimento seria muito maior porque não tinham recursos... A gente fez esse investimento antecipando esses recursos para aumentar a produtividade de todo mundo, então com isso a gente conseguiu crescer, daí veio pra cá com a fábrica maior e depois foram adicionados novos fermentadores também nessa questão colaborativa e fazer cervejas colaborativas entre cervejarias ajuda o mercado. As pessoas que não conhecem a outra cervejaria (parceira) porque são de estados diferentes, por exemplo, então acabamos disseminando essa informação para as pessoas conhecerem a qualidade de outras cervejarias de outros lugares. Então tu vê que o mercado é muito maior do que tu conhece, não é restrito só a tua região. (E4).

Sobre a relação de confiança, o entrevistado 3 acredita que não há uma formalização contratual pela maneira como as microcervejarias surgiram, mas que percebe uma diferença dessa relação de contrato em outros estados.

Aqui a gente tá bem baseado na confiança, não tem (contrato) superestruturado, que tá tudo regulado direitinho e vejo que outras cervejarias já tem uma estrutura mais profissional. Isso é uma característica de Porto Alegre que a maioria das cervejarias, talvez porque tenha tido muita imigração alemã, que o pessoal começa de forma amadora e vai

crescendo, diferente de chegar no estado de São Paulo onde as cervejarias são totalmente profissionais, são grandes investidores que vão lá, as pessoas põem dinheiro e constroem uma indústria de fabricação de cerveja. (E3).

Outra maneira de cooperação que somente foi percebida na Cervejaria C foi a parceria com a instituição pública no desenvolvimento da Rota Cervejeira de Porto Alegre.

A gente quer aproveitar esse potencial que Porto Alegre tem por já ter tantas microcervejarias, por ser a cidade que mais tem microcervejarias no Brasil e então nós procuramos a prefeitura para aproveitar a linha de turismo e fazer um tour cervejeiro nas cervejarias. Foi uma negociação longa, demorou uns 8 meses para sair o primeiro tour cervejeiro e, ao mesmo tempo, o serviço público tem mil problemas da burocracia em relação a (parceria) da empresa privada e serviço público porque é feita a cobrança dessas coisas, porque tem repasses de valores, então não foi uma coisa fácil de desenhar. A ideia parecia simples e boa, mas a questão não é tão simples assim. (E4)

Dos três casos explorados no presente estudo, a cervejaria C é a que mais tem ações de cooperação, inclusive com outras instituições que não tem a ver diretamente com a cerveja artesanal, mas estão ligadas com o ambiente onde estão inseridos, como mostra o relato do entrevistado 3.

a prefeitura tem o masterplan do quarto distrito (de Porto Alegre), mas o quarto distrito existe e cresce hoje muito mais pela iniciativa privada das pessoas, dos diferentes grupos aqui, que tem o distrito C (Distrito Criativo), por exemplo, que congrega 100 empresas da região que acaba se unindo para fazer eventos e fomentar a economia local. A gente também participa, a gente tenta contribuir com todas as iniciativas locais aqui, então existe a associação de empresas do Humaitá Navegantes, que é daqui da região, a gente participa da associação também. A sociedade Polônia veio aqui outro dia e quer fazer um evento lá e a gente vai participar lá do evento porque tem a ver com a região também, então a a gente acha que o empresário tem que contribuir com a sua região para fortalecer ela o poder público não vai chegar aqui e te dar.

Apesar de não haver uma sistemática de cooperação percebida em todos os entrevistados da pesquisa, principalmente nas cervejarias A e B, nota-se que estes entendem alguns caminhos que a cooperação poderia seguir se fosse explorada como estratégia de longo prazo, como exemplifica a entrevistada 2.

Se a gente tivesse como cooperar mesmo, nossa iria ser N (inúmeras) vantagens. Daria para fazer divisão da questão do envase, a questão dos insumos que hoje a gente faz até com parceria de onde a gente produz, mas é parcial, o lúpulo a gente adquire, o outro adquire o malte, a gente faz uma parceria, mas tu pensa isso numa forma mais ampla, né. A gente

poderia comprar, por exemplo, uma envasadora, e fosse pensar, daria para fazer um rateio para baixar o custo, daria para fazer a logística junto, integrada, logística integrada iria ser uma boa, daria para fazer o marketing integrado, daria para fazer o jurídico integrado, o comercial integrado, olha aí, iria ser muito mais barato para gerir. (E2).

Por outro lado, no âmbito da lógica das grandes cervejarias, a relação de cooperação difere bastante das microcervejarias, uma vez que os grandes grupos cervejeiros utilizam-se de fusões e aquisições, assim como *joint ventures* como estratégias no mercado. A lógica de mecanismos de governança baseados na cooperação são muito fortes nos grupos cervejeiros, enquanto estrutura de governança no setor cervejeiro nas grandes cervejarias e pouco sistemática nas microcervejarias.

Dessa maneira, as grandes cervejarias utilizam-se de estratégias de cooperação não somente dentro do setor cervejeiro, mas como forma de expandir novos negócios dentro do setor de bebidas em geral, como no caso da *joint venture* B. Blend que foi firmada entre a AmBev e a Whirlpool em 2015 para a produção de uma máquina de bebidas por cápsula (SOUSA, 2015).

Além do mais, a visão sistemática que as grandes cervejarias possuem acerca da cooperação facilita a criação de oportunidades dentro e fora do setor que atuam. Isto faz com que a estratégia acresça à cervejaria novas possibilidades de desenvolvimento no mercado e lucratividade, questões que não são tão presentes nas preocupações das microcervejarias.

#### **4.4.2 Limites da cooperação**

A cooperação tem um limite que separa o que é estratégia da empresa e o que é estratégia de benefícios de ganho da parceria entre duas ou mais empresas. Na lógica institucional das microcervejarias, de acordo com o relato da entrevistada 2, o limite da cooperação surge quando se percebe movimentos no parceiro que não havia sido anunciados anteriormente dentro da cooperação.

Tem um limite porque aí é uma questão de estratégia da empresa, né. Cada um tem o seu... a gente percebe isso em alguns momentos, só em alguns momento que tu descobre algo que não sabia. Daí realmente tá no limite (da confiança). Não nos foi dito, a gente fica sabendo depois. Isso é bem comum.(E2).

Outra questão levantada pelas microcervejarias é em relação à complexidade de se criar confiança para parcerias mais profundas. Muitas delas no segmento da cerveja artesanal focam em torno de colaborações pontuais para participação de algum evento específico ou o compartilhamento de algum insumo especial para a produção de determinada cerveja, onde os limites de até onde vai a parceria estão bem claros.

Compartilhar recursos de um evento, assim, a gente já fez eventos específicos e compartilhar os lucros. Dividir os custos e compartilhar de forma igual os lucros. Praticamente um comunismo que a gente fez. Mas aí são coisas que demoram muito pra tu construir. (...) Parceria a gente já fez com algumas (cervejarias), mas mesmo assim foi um arranjo bem complexo e envolviam confiança. Confiança é a palavra chave. Confiança. As pessoas não têm confiança. É muito difícil criar um ambiente de confiança no business cervejeiro local. (E2).

Até mesmo as informações internas de gestão são medidas sobre o que deve ser compartilhado e o que deve ser resguardado para si, mesmo que a empresa tenha uma ideia, a cooperação entre as microcervejarias estudadas costuma preservar informações financeiras dessas relações, como informações de faturamento, por exemplo.

A gente troca bastante informações tributárias, porque ainda pra gente é um mistério eu consegui vender pra outro estado com outras alíquotas de ICMS e a gente recebe bastante ajuda das cervejarias nessa questão. De faturamento, a gente não revela, mas eles sabem a litragem, então eles têm uma ideia. (E1).

Entretanto, os limites da cooperação envolvem também a relação dos parceiros que cooperam entre si, mas que também competem no mercado. A cooperação se mostra como um caminho quando há uma percepção entre as partes de que os valores das empresas e os produtos se complementam. Diante disso, é imprescindível que haja um alinhamento nos valores de todas as marcas envolvidas e, principalmente, se elas não competem diretamente nos mesmos mercados através dos estilos de cerveja que produzem.

Quando as microcervejarias notam que são mais complementares do que rivais, conseguem buscar alternativas para diminuir suas fraquezas juntas e, desse modo, ratearem os custos de investimentos que, por vezes, não poderiam ser feitos sozinhos. Os relatos dos entrevistados 2 e 4 sinalizam esse movimento.

A gente observa a empresa no mercado, se a marca se parece com a nossa, tem os mesmos valores, para evitar marcas que não tenham muito a ver com a nossa. (E1)

A gente também em questão de cooperação, a gente montou uma distribuidora em torno das três cervejarias, tem uma distribuidora só pra todo mundo, o mesmo vendedor que faz a rota, então, mas isso também existe essa distribuidora porque os estilos de cerveja que são produzidos por cada cervejarias não são tão conflitantes, são um pouco complementares, se as cervejarias tivessem estilos muito parecidos, talvez não desse certo, porque seria uma competição direta só pelo preço. (E4).

Outro questão das cooperação é a busca por objetivos individuais onde a microcervejaria percebe que conseguirá alcançar através de parcerias, como no caso da cervejaria B que já tinha *know-how* em eventos, mas gostaria de organizar-se melhor e ter um estande maior nos festivais de cerveja. O que pesa na decisão de cooperar é o olhar da microcervejaria B em relação a maneira como alcança o seu objetivo, visto que a medida em que realizar a sua meta, se não conseguirem vislumbrar outros objetivos em comum, a cooperação cessa.

(...) A gente já participava dos eventos e elas não e elas queriam fazer eventos. Ao mesmo tempo a gente queria fazer alguns eventos juntas porque a gente viu que algumas oportunidades seriam melhor em bloco pra se juntar em termos de quantidade de rótulos, de organização, de ter um estande massa, oferta de produtos legais, de poder investir mais. (E2)

Um exemplo onde a cooperação deixa de fazer sentido é quando a empresa expande o seu portfólio de produtos, como no caso da cervejaria B onde a entrevistada 2 explica que, no início da cervejaria, criou-se a estratégia de cooperação com outras cervejarias pequenas para participarem juntas nos festivais de cerveja porque não tinham variedades de produtos suficientes para preencher todas as torneiras. Dessa forma, dividiam os estandes e cada participante levava um número de rótulos para completar o estande. Agora com a marca crescendo e o portfólio expandindo, a cervejaria B fez uma escolha em não participar desse tipo de parceria, pois querem poder oferecer toda a variedade de cervejas para público, uma vez que os festivais também servem como vitrine para que novas pessoas conheçam a marca.

Como a gente acessou os eventos juntas, a gente juntou os rótulos e foi pros eventos. A partir de agora, a gente tem muito mais rótulos do que caberia dividir no estande. O número de rótulos que a gente tem é superior ao número de torneiras. Então, a gente tá tendo que fazer uma escolha, ou a gente estaciona e mantém ou a gente cresce para oferecer para o público que vai ao evento e quer tomar todas as cervejas da Macuco ou reduzir o

número de torneiras e todo mundo falar: “ah, eu quero a cerveja tal”. Não trouxe, que é o que está acontecendo com bastante frequência. Mas é um movimento (coletivo) que vai continuar existindo, daqui a pouco em outro momento a gente volta a fazer um estande coletivo. Por enquanto o último que a gente fez foi agora em agosto (2018). (E2)

Neste caso, então, a cervejaria B optou por abdicar da cooperação no momento por perceber que já não faz mais sentido no curto prazo economizar nos custos de participação de eventos e não poder utilizar de todo o seu potencial. No entanto, escolheu por não sair por completo para manter as relações de confiança já criadas e, futuramente, poder explorar da confiança estabelecida entre as microcervejarias para diferentes projetos. No entanto, será necessário que ambos os lados percebam valor em voltar a cooperar para que a parceria seja reestabelecida.

#### **4.4.3 Nível de formalização da cooperação no setor produtor cervejeiro**

Há um distanciamento entre as lógicas institucionais das microcervejarias e das grandes cervejarias no que tange a formalização da cooperação. Baseadas na confiança, as microcervejarias gaúchas não têm por prática formalizar contratualmente parcerias com seus pares. Ou mesmo que o façam, o contrato ainda pode apresentar menos força nesta relação do que a confiança. Isto é, a lógica das microcervejarias demonstra que quanto mais próxima é a relação entre os parceiros, menos é necessário pensar em contratos que defendam as partes, o que leva novamente ao entendimento de cooperação no sentido mais amplo das relações sociais.

É que na real a nossa contratação lá é frequente. A gente tá lá. Nós estamos lá todos os meses, várias semanas por mês. Então, tipo, a gente vai muito lá, então não tem necessidade de ter um contrato. Acaba tendo necessidade quando é mais esporádico. Hoje eu falei com o Leo umas seis vezes já. (E2).

Mas não é somente em projetos em que a relação é diária que não há contratos quando se lida com microcervejarias. Em projetos específicos para eventos e em parcerias pontuais, os entrevistados, assim como o entrevistado 4, sinalizaram não haver contratos que regulamentem tais parcerias.

Nessa questão foi na confiança, teve troca de e-mails com definição de parametros, mas não um contrato especificamente. (E4)

Mesmo em situações onde as cervejarias evidenciaram a falta de confiança em parceiros no setor para dar continuidade a parcerias, ainda assim não têm por prática aplicar mecanismos de controle que se daria através da proteção das partes através pela elaboração de contratos. Tal atitude é uma maneira de objetivar as relações cooperativas estabelecidas pela confiança.

A cooperação hoje, ela surge em alguns momentos. A cooperação fixa que a gente tem é com quem a gente produz que é quem realmente que a gente tá sempre trocando informações e tal e aí, é porque a gente se vê mais também né. Diferente de encontros esporádicos em eventos. (E2).

Uma das relações cooperativas mais duradouras observadas no relato dos participantes da pesquisa é oriunda da necessidade de terceirização de produção da cervejarias cigana e também da necessidade de ocupação do tempo ocioso da microcervejaria. Isso leva às empresas firmarem parcerias mais duradouras do que outros tipos, mas o movimento de cooperar se dá ainda pela necessidade e não é visto de uma maneira sistêmica e estratégica.

No caso de cervejas colaborativas, rótulos colaborativos, acho que são parcerias mais pontuais, mas a parceria na produção com as cervejarias são mais permanentes né porque a gente procura firmar um contrato e produzir no mesmo lugar por um tempo longo. (E1).

No entanto, ainda que não haja um contrato que estabeleça os limites de até onde vai a cooperação entre as partes, nota-se na fala do entrevistado 1 que há um respeito com a cervejaria parceira em não estabelecer concorrência direta em ambientes já ocupados pelo outro. De certo modo, isto demonstra uma maneira de regular a continuidade da parceria baseada na confiança, uma vez que mesmo que não tenha um documento formalizando as regras do que envolve essa relação interorganizacional que poderia vir a estabelecer claramente um compromisso com a não concorrência, as cervejarias prezam por não criar conflitos entre si e colocarem em risco esta relação.

A gente tenta, pelo menos da nossa parte, tenta não entrar nos mesmos bares onde eles vendem há bastante tempo ou onde sabemos que eles têm exclusividade, mas eu acredito que seria mais isso assim. (E1).

Por outro lado, as questões cooperativas nas grandes cervejarias já são relações onde a confiança no parceiro é também ligada a um contrato que objetiva



as parcerias. Por isso, as grandes cervejarias têm característica por envolver todos os aspectos jurídicos e legais formalizados através de contratos com o intuito de esclarecer o que cada parte tem direito nestas relações interorganizacionais firmadas. Diferentemente das microcervejarias, as relações interorganizacionais estabelecidas pelos grandes grupos cervejeiros sempre são regidas por questões contratuais. Assim, o papel da confiança passa a ser outro, de criar um ambiente propício para que as grandes cervejarias possam estabelecer suas regras contratuais para firmar a parceria.

No entanto, isto não significa dizer que as relações contratuais substituem a necessidade de confiança entre as partes para estabelecer relações cooperativas entre duas ou mais empresas. Segundo Child et al. (2005), a relação de confiança é fundamental para que haja relações interorganizacionais. Logo, as formas de contrato servem como uma maneira de objetivar a relação que é baseada na confiança.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa dissertação se propôs a analisar os procesos de inovação e cooperação de microcervejarias gaúchas a partir da perspectiva da lógica institucional. Destacam-se duas lógicas institucionais no campo cervejeiro do Rio Grande do Sul: a lógica das microcervejarias e a lógica das grandes cervejarias.

A lógica institucional das microcervejarias visa promulgar a cultura cervejeira através da produção de cervejas artesanais com alto valor agregado, em que prezam pela qualidade e utilização de insumos diferenciados para criar novos rótulos, novos estilos de cerveja e também novos sabores. Ademais, aliam a cerveja a valores como consumo local e vínculos mais profundos com o ambiente onde estão inseridos. Nesta lógica, o empreendedor é o próprio mestre cervejeiro que iniciou como *homebrewer* e foi se desenvolvendo tecnicamente até que resolveu produzir cerveja para vender e abriu a sua microcervejaria. Desse modo, é uma lógica que envolve bastante paixão pelo que se faz por parte dos empreendedores, mas, em contrapartida, há baixo nível de gestão no negócio, devido o foco dos empreendedores ser no produto final. Por serem compostos por MPEs em sua maioria, a escassez de recursos financeiros e de mão de obra ocasiona que busquem outros atores no segmento para desenvolver inovações através de parcerias pontuais.

De outro modo, a lógica das grandes cervejarias tem um olhar sobre a eficiência de produção e capilaridade do mercado nacional. São formadas pelos líderes do mercado que cresceram, principalmente, através da estratégia de fusões e aquisições ao longo do tempo e, atualmente, possuem mais de 90% de participação no setor cervejeiro e possuem muitas marcas em seu portfólio que atendem a diferentes públicos por todo o território nacional. Diferentemente das microcervejarias, os grandes grupos cervejeiros são liderados por executivos cuja preocupação está em tornar a empresa mais rentável e sustentável. Por possuírem áreas de P&D com alto nível de maturidade, que são utilizadas para desenvolvimento de novos produtos, eficiência produtiva e para pesquisas de tendências de mercado, as grandes cervejarias percebem e mapeiam o desenvolvimento da cerveja artesanal no Brasil nas últimas décadas e também a mudança de comportamento do consumidor no que diz respeito ao consumo de cerveja. A partir desse movimento, incluíram mais fortemente à sua estratégia o

lançamento de produtos *premium* onde ressaltam a qualidade de insumos, mas ainda praticando um preço menor do que as microcervejarias por possuírem escala de produção. Também passaram a adquirir cervejarias artesanais conhecidas no mercado para atuarem nesse nicho através da legitimidade que tais cervejarias já haviam conquistado no segmento. Contam com tecnologia avançada para produção e possuem ganhos de escala por isso. Suas principais inovações em processo estão voltadas em tornar as fábricas mais sustentáveis e econômicas ao utilizarem menos água para produção e também substituírem combustíveis fósseis por combustíveis renováveis que agredem menos o meio ambiente.

O processo de inovação no setor produtor cervejeiro aparece como elemento fundamental, mas apresenta-se de diferentes formas quando analisamos as lógicas institucionais do campo organizacional em questão. As microcervejarias não fazem gestão da inovação e, portanto, não têm formalizado um processo de inovação nem um setor de P&D. Apesar disso, percebem que a inovação e a diferenciação formam um caminho para competirem nesse segmento que está cada vez mais acirrado por conta do alto número de microcervejarias que vêm surgindo nos últimos anos. Por não possuírem uma área de pesquisa e desenvolvimento desenvolvida, inovam a partir de necessidades percebidas no cotidiano através de suas experiências práticas com os clientes e também ao observar mercados mais maduros como o americano e o europeu.

Por terem trilhado o mesmo caminho de conhecimento dos seus pares, muitas microcervejarias do mercado gaúcho já foram cervejeiros caseiros e passaram por associações como a Acerva Gaúcha. Com isso, nota-se no campo cervejeiro gaúcho que contam com a rede de contatos de outras microcervejarias para inovarem. Para isso, contam com ideias tanto internas quanto externas para desenvolverem inovações na empresa, aproximando-se, de maneira não proposital, do modelo de inovação aberta no que tange a receptividade (*input* de ideias) de fora da empresa para inovarem.

A necessidade de aprimorarem seus processos de produção, lançarem novos produtos para diferenciarem-se no nicho da cerveja artesanal é o que os move para desenvolver inovações. No que diz respeito a inovações de marketing, as microcervejarias, para adicionarem valor ao seu produto e criarem vínculo com o seu público, alinham produtos a causas sociais ou também a valores que acreditam, o que pode ser considerada uma inovação relevante para o mercado cervejeiro, visto

que modificou a percepção da cerveja como produto adicionando mais valor percebido. O fortalecimento do movimento também criou novos modelos de negócio e formas de consumo, como as cervejarias ciganas que não têm planta fabril e terceirizam sua produção em cervejarias que dispõem de ociosidade na sua produção. Também surgiram clubes de assinatura, concursos e premiações, assim como festivais especializados em cerveja artesanal, que são inovações oriundas do esforço das microcervejarias. Apesar de não haver um processo de gestão da inovação formalizado, as microcervejarias têm conseguido ampliar seu espaço no mercado brasileiro e modificar a forma de consumo de cervejas em alguns nichos que dão preferência à qualidade da bebida em relação à quantidade ingerida.

A inovação na lógica das grandes cervejarias perpassa modelos de gestão da inovação bem estruturados e conta com a maturidade de áreas de pesquisa e desenvolvimento e alta tecnologia nas plantas fabris. Como exemplo, a AmBev inaugurou em 2018 um dos seus maiores centros de pesquisa no parque tecnológico da UFRJ, o CIT – Centro de Inovação e Tecnologia cervejeiro que tem como propósito criar inovações no setor. As grandes cervejarias destacam-se ainda pelo seu alto investimento em marketing, a dominância nos canais e também a capilaridade alcançada pelo seu modelo de distribuição.

Sobre a cooperação, as microcervejarias percebem que precisam contar com os atores próximos para conseguirem implementar melhorias na sua empresa e também para inovarem com o intuito de reduzir custos de produção e distribuição e melhorarem em aspectos de portfólio de produtos na divulgação. No entanto, a cooperação entre as microcervejarias é um processo ainda bastante incipiente e informal. Baseiam-se principalmente nas relações sociais e na confiança e quase não utilizam-se de mecanismos como alinhamento de um contrato. Cooperam por necessidade e não como uma estratégia sistematizada de crescimento.

A partir da pesquisa, percebe-se que o setor produtor cervejeiro brasileiro como um todo ainda não adaptou-se à nova realidade, uma vez que não há uma definição clara do que é a cerveja artesanal assim como não contabilizam o número de cervejarias ciganas existentes, mascarando, de certo modo, a realidade do segmento. Sugere-se um esforço para definir parâmetros de definições da cerveja artesanal, assim como utilizada pela associação americana *Brewers Association*.

A partir do que foi exposto, o presente estudo sugere também que um dos caminhos para buscar o fortalecimento e profissionalização do segmento se dá

através do desenvolvimento de relações cooperativas mais profundas e de longo prazo. O desenvolvimento de redes cooperativas possibilita diversas alternativas que, sozinhas, as microcervejarias demorarão mais tempo para estabelecer, como por exemplo, uma área de P&D compartilhada que trabalhe em prol de um grupo de microcervejarias e profissionalize a gestão da inovação no segmento das cervejas artesanais. Além do P&D compartilhado, a estratégia de cooperação cria inúmeras possibilidades de benefícios mútuos que vão além de vantagens tangíveis como a economia na compra de insumos. Por ser um setor relativamente novo que começa a se fortalecer a partir dos anos 2000, a cooperação pode ser uma forma de governança a ser explorada futuramente para realização de pesquisas, para ter condições em colocar os produtos em outros pontos de venda sem que percam as suas características originais.

As relações cooperativas percebidas na lógica das grandes cervejarias, por sua vez, demonstram solidez e forte consenso em relação à formalização de parcerias por meios legais. Veem como vantagens para cooperar, sobretudo, como uma forma de abranger diferentes mercados de segmentos não diretamente ligados à cerveja, mas relacionados ao setor de bebidas. No entanto, é necessário ressaltar que o fator da confiança é mais relevante do que se basear em contratos, uma vez que a confiança é fundamental para estabelecer qualquer tipo de relações interorganizacionais, sejam elas formalizadas por contratos ou não.

Isto posto, o objetivo principal de compreender de que forma a inovação e a cooperação se configuram nas lógicas institucionais nas microcervejarias do Rio Grande do Sul foi alcançado, uma vez que, através dos casos múltiplos explorados na dissertação e fontes secundárias de dados utilizadas, foi possível evidenciar o processo de inovação e as formas de cooperação utilizadas, assim como as diferenças encontradas entre as lógicas institucionais das grandes cervejarias e das microcervejarias, tanto práticas do setor quando símbolos que são importantes para cada lógica.

Os objetivos específicos também foram alcançados e respondidos, visto que foram identificadas as lógicas institucionais presentes no contexto das microcervejarias e grandes grupos cervejeiros, compreendeu-se como os elementos da cooperação e inovação organizam-se neste campo. Também foram identificadas as práticas de inovação em cada lógica e os atores envolvidos no campo organizacional.

Ressalta-se, no entanto, que devido a limitações inerentes ao método aplicado neste estudo, os resultados limitam-se aos casos abordados, não podendo ser generalizados para todo o campo organizacional cervejeiro. Todavia, espera-se que essa pesquisa tenha contribuído de maneira elucidativa acerca dos elementos que envolvem a lógica institucional, a inovação e a cooperação. Ademais, como fora proposto, abordou-se a inovação e cooperação por uma ótica sociológica com o intuito de abranger aspectos práticos e simbólicos e enriquecer o entendimento sobre o fenômeno.

Após o desenvolvimento do presente estudo, são feitas algumas recomendações para trabalhos futuros. Primeiramente, abranger um estudo nacional em relação ao movimento crescente das microcervejarias pode ser uma maneira de compreender melhor os elementos que impactam na transformação do setor. Isto inclui mapear as cervejarias ciganas e compreender o papel delas na lógica institucional das microcervejarias.

Outro ponto relevante a ser explorado que surgiu durante a presente pesquisa é que as grandes cervejarias ao adquirirem cervejarias artesanais transformam os seus processos de acordo com a lógica dos grandes grupos cervejeiros. Diante disso, as cervejarias adquiridas não podem ser mais consideradas como cervejarias artesanais, pois deixam de ser independentes, aumentam a sua capacidade de produção, ampliam sua distribuição nacionalmente e alteram-se as receitas para durarem mais no ponto de venda.

Apesar dessas mudanças significativas que acontecem quando as microcervejarias são adquiridas onde o enfoque da cervejaria deixa de ser a qualidade e passa a ser a rentabilidade da marca, as grandes cervejarias ainda continuam utilizando na comunicação da marca elementos que se identificam à lógica das cervejarias artesanais para conseguirem se legitimar dentro dessa lógica mesmo não fazendo parte dela. Com isso, ao mesmo tempo em que mantêm a comunicação empregando elementos de identidade da lógica da cervejaria artesanal, elas podem tanto estar promovendo esta lógica e ampliando o seu alcance a outros públicos que não têm acesso à cerveja artesanal quanto podem estar deturpando os elementos diferenciadores da lógica das microcervejarias e, desse modo, obstruindo o crescimento da lógica institucional das microcervejarias por descaracterizar os seus elementos diferenciadores.

A partir disso, sugere-se para um estudo futuro analisar se o comportamento da comunicação de cervejarias que já não são mais artesanais, mas que ainda exploram essa identidade no mercado acaba por gerar mais benefícios de promoção da lógica institucional das microcervejarias ou se causa malefícios para a legitimidade e desenvolvimento da mesma no setor cervejeiro.

Uma terceira sugestão para pesquisas futuras é em relação à mudança de lógica em função da estruturação do setor ou do campo. A medida em que o campo se estrutura, podem haver mudanças nos elementos originais da lógica, o que pode ocasionar uma transformação na maneira em que os indivíduos e organizações percebem os elementos característicos na lógica como fundamentais. Por exemplo, no caso das microcervejarias, se estas perceberem uma necessidade em expandir sua distribuição para competir no mercado, os elementos da lógica de produção e distribuição podem ser alterados para abranger novas formas de cerveja artesanal sem que descaracterize o produto o suficiente para pertencer à outra lógica.

Com isso, fica evidente que os atores institucionais têm liberdade para legitimarem novas práticas dentro da lógica, visto que, como elucida Zilber (2008), os símbolos e as práticas de uma lógica não são eternamente estáveis, logo, estes podem transformar-se durante o passar do tempo, alterando as características da lógica que lhe dão legitimidade no campo. Diante dessa situação, pode-se explorar em um estudo futuro se para conseguirem crescer e expandir o mercado da cerveja artesanal, as microcervejarias precisam abdicar de elementos que hoje são fundamentais para as características da cerveja artesanal ou se conseguirão competir em outros nichos de mercado mantendo os mesmos elementos. Esta questão surge, dentre outros fatores, pela trajetória de crescimento das microcervejarias precursoras no Brasil, que escolheram mudar a sua estratégia, adaptar a sua cerveja para ganhar espaço no mercado, ocupar novos pontos de venda e competir com os grandes grupos cervejeiros.

Por fim, outra questão importante a ser explorada é analisar as transformações da lógica institucional em outros mercados mais maduros, como o mercado americano e o europeu, do setor cervejeiro em um estudo longitudinal com o intuito de comparar as evoluções que o mercado gaúcho e brasileiro vem apresentando, delineando, assim, suas proximidades e diferenças e propondo tendências que podem ser exploradas no mercado brasileiro.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2007.

AMATO NETO, J. Productive cooperation network as a competitive advantage for small and medium firms in the Brazilian state of São Paulo. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**. V. 5, n. 2, p. 201-211, 2008

AMBEV. Relatório anual de sustentabilidade. 2017. Disponível em: <[https://www.AmBev.com.br/conteudo/uploads/2018/08/Relatorio\\_Anual\\_de\\_Sustentabilidade\\_AmBev\\_2017.pdf](https://www.AmBev.com.br/conteudo/uploads/2018/08/Relatorio_Anual_de_Sustentabilidade_AmBev_2017.pdf)>. Acesso em: 10 fev 2019.

ALFORD, R. R.; FRIEDLAND, R. **Powers of Theory: Capitalism, the State, and Democracy**. Cambridge: Cambridge University Press, 1985.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JR. E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**. V. 14, n. 3, p. 458-477, 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRINGER, Bruce R.; HARRISON, Jeffrey S. Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. **Journal of Management**, vol. 26, no. 3, pp. 367-403, 2000.

BARTH-HASS. **The Barth Report. HOPS 2016/2017**. Germain Hansmaennel, 2016. Disponível em: <<http://www.barthhaasgroup.com/images/mediacenter/downloads/pdfs/412/barthbericht20162017en.pdf>>. Acesso em: 04 jan. 2018.

BARTH-HASS. **The Barth Report. HOPS 2017/2018**. Nuremberg, Jul 2018. Disponível em: <[https://www.barthhaasgroup.com/images/mediacenter/press\\_release/pdfs/834/barth-bericht20172018en.pdf](https://www.barthhaasgroup.com/images/mediacenter/press_release/pdfs/834/barth-bericht20172018en.pdf)>. Acesso em: 05 fev. 2019.

BEER ART. As cervejas premiadas no World Beer Awards 2018. 20 de setembro de 2008. **Revista Beer Art**. Disponível em: <<https://revistabeerart.com/news/world-beer-awards-2018>>. Acesso em: 10 fev 2019.

BEGNIS, Heron Sergio Moreira; PEDROZO, Eugênio Ávila; ESTIVALETE, Vânia de Fátima Barros. Cooperação enquanto estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. Brasília: **Anais do XXIX ENANPAD** (Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração), Set. 2015.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BINDER, A. For love and money: Organizations' creative responses to multiple environmental logics. **Theory and Society**. V. 36, pp. 547-571, 2007.



BJERREGAARD, T.; JONASSON, C. Organizational responses to contending institutional logics: the moderating effect of group dynamics. **British Journal of Management**. V. 25(4), pp. 651-666, 2014.

BOGERS, Marcel; CHESBROUGH, Henry; MOEDAS, Carlos. Open Innovation: research, practices and policies. **California Management Review**. Vol. 60(2) 5-16, 2018.

BRASIL. Decreto n. 8442, de 29 de abril de 2015. Regulamenta a Lei n. 13.097, de 19 de janeiro de 2015, que dispõe sobre a legislação fiscal e financeira, em especial, à redução das alíquotas de PIS/PASEP.

BRASIL. Decreto n. 6871, de 04 de junho de 2009. Regulamenta a Lei n. 8.918, de 14 de julho de 1994, que dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas.

BREJAS. **Cervejas especiais**. Disponível em: <<http://www.brejas.com.br/cervejas-especiais.shtml>>. Acesso em 18 mar. 2018.

BREWERS ASSOCIATION. **Craft Brewer Defined**. Disponível em: <<http://www.brewersassociation.org/statistics/craft-brewer-defined/>>. Acesso em: 07 jan. 2018.

CADERNO SETORIAL ETENE. **Bebidas alcólicas: cervejas**. Ano 1, n. 2, 2016.

CARVALHO, C. Amélia; VIEIRA, M. M. F.; GOULART, Sueli. A trajetória conservadora da teoria institucional. **Revista Administração Pública**. Rio de Janeiro: v. 39 (4): pp. 849-74, Jul/Ago, 2005.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; LOPES, Fernando Dias. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. In: **Encontro Anual da ANPAD 23**. Foz do Iguaçu, 1999. Anais. Porto Alegre: Anpad, 1999.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. O Foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Rio de Janeiro: IE, 2003.

CERVBRASIL - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CERVEJA. **Anuário 2016**. 2016. Disponível em: <[http://www.cervbrasil.org.br/arquivos/anuario2016/161130\\_CervBrasil-Anuario2016\\_WEB.pdf](http://www.cervbrasil.org.br/arquivos/anuario2016/161130_CervBrasil-Anuario2016_WEB.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2018.

CERVIERI JÚNIOR, Osmar et al. **O setor de bebidas no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 40, p. [93]-129, set. 2014. Disponível em: <<http://web.bnades.gov.br/bib/jspui/handle/1408/3462>>. Acesso em: 07 fev 2019.

CERVIERI JÚNIOR, Osmar. Panoramas setoriais 2030: bebidas. In: **Panoramas setoriais 2030: desafios e oportunidades para o Brasil**. Rio de Janeiro : Banco

Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, pp. 69-78, 2017. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/14256>>. Acesso em: 09 fev 2019.

CEVA DAS MINAS. @cevasminas. **Lançamento da cerveja Batom Vermelho**. 18 de outubro de 2018. Post do Instagram. Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/BpFEaz2gBx7/>>. Acesso em: 01 mar 2019.

CHANLAT, J. F. L'analyse sociologique des organizations: un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine (1970-1988). **Sociologie du Travail**, n. 3, 1989.

CHESBROUGH, H. 2003. **Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology**. Boston, MA: Harvard Business School Press.

CHESBROUGH, Henry. **Inovação aberta: Como criar e lucrar com a tecnologia**. Bookman, 2012, p. 241.

CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. **Cooperative strategy: managing alliances network and joint venture**. New York: Oxford University Press, 2005.

CLOUTIER, C.; LANGLEY, A. The logic of institutional logics: Insights from French pragmatist sociology. **Journal of Management Inquiry**. V. 22(4), pp. 360-380, 2013.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**. V. 35, p. 128-152, 1990.

CROPPER, S. et al. Introducing inter-organizational relations. In: CROPPER, S. EBERS, Mark; HUXHAM, C; RING, P. (Eds.). **The Oxford Handbook of inter-organizational relations**, pp. 3-21. Oxford: Oxford University Press, 2008.

CURRIE, G.; SPYRIDONIDIS, D. Interpretation of multiple institutional logics on the ground: Actors' position, their agency and situational constraints in professionalized contexts. **Organization Studies**. V. 37(1), pp. 77-97, 2016.

DORLING KINDESLEY. **Beer – visual reference guides series**. Londres e Nova York, 2010.

DIMAGGIO, P. J. Culture and cognition. **Annual Review of Sociology**. V. 23, pp. 263-287, 1997.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, Walter W. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**. V. 48, pp. 147–160, 1983.

EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, Richard; LOWE, Andy. **Pesquisa gerencial em administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos de consultoria**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EBERS, Mark. Explaining inter-organizational network formation. In: EBERS, Mark. (Ed.): **The formation of Inter-Organizational Network**. Oxford, p. 3-40, 1999.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. **Beer in Brazil**. Country Report. Jun, 2018. Disponível em: <<https://www.euromonitor.com/beer-in-brazil/report>>. Acesso em 09 fev 2019.

FERREIRA, R. H. et al. Inovação na fabricação de cervejas especiais na região de Belo Horizonte. **Perspectivas em Ciência da Informação**. Belo Horizonte: v. 16, n. 4, dez. 2011. p. 171-191, 2011.

FRANCO, M. J. B. Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação empírica sobre o caso português. **Revista de Administração Contemporânea**. V. 11(3): 149-176, 2007.

FREEMAN, C. **The Economics of Industrial Innovation. second edition**. Cambridge (Mass.): MIT Press, 1982.

FREEMAN, C.; PEREZ, C. **Structural crises of adjustment: business cycles and investment behavior**, 1988.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **A economia da inovação industrial**. São Paulo: Unicamp, 2008.

FREITAS, A. G. Relevância do mercado cervejeiro brasileiro: avaliação e perspectivas e a busca por uma agenda de regulação. **Revista Pensamento e Realidade**. V. 30, n. 2, p.22-33, 2015.

FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 232-263, 1991.

GARUD, R.; HARDY, C.; MAGUIRE, S. Institutional entrepreneurship as embedded agency: an introduction to the special issue. **Organization Studies**. Vol. 28(7), pp. 957-969, 2007

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2002, 176 p.

GOODRICK, E.; REAY, T. Constellations of institutional logics: Changes in the professional work of pharmacists. **Work and Occupations**. V. 38(3), pp. 372-416, 2011.

GOODRICK, E.; SALANCIK, G. R. Organizational discretion in responding to institutional practices: Hospitals and cesarean births. **Administrative Science Quarterly**. V. 41, pp. 1-28, 1996.

GONÇALVES, Danilo. Proporcionalmente, mercado de cervejas especiais cresce mais que o de pilsen. **Engarrafador Moderno**. N. 180. São Paulo, 2010.

GREENWOOD, Royston; HININGS, C. R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**. Vol. 21, n. 4, pp. 1022-1054, 1996.

GREENWOOD, Royston; RAYNARD, Mia; KODEIH, Farah; MICELOTTA, Evelyn R.; LOUNSBURY, Michael. Institutional Complexity and Organizational Responses. **The Academy of Management Annals**. V. 5(1), pp. 317-371, 2011.

GREVE, H. R.; ZHANG, C. M. Institutional logics and power sources: Merger and acquisition decisions. **Academy of Management Journal**. V. 60(2), pp. 671-694, 2017.

GIORGI, V. V. **A "cultura cervejeira" em Ribeirão Preto (1996-2016): entre uma prática transformadora e um recurso conservador**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia. 2017.

HAGEDOORN, John. Innovation and Entrepreneurship: Schumpeter Revisited. **Industrial and Corporate Change**. Vol. 5(3): 883-896, 1996.

HARGADON, Andrew B.; DOUGLAS, Yellowlees. When innovations meet institutions: Edison and Design of the Electric Light. **Administrative Science Quarterly**. V. 46, pp. 476-501, 2001.

HAVEMAN, Heather A.; RAO, H. Structuring a Theory of Moral Sentiments: Institutional and Organizational Coevolution in the Early Thrift Industry. **AJS**. V. 102, n. 6, pp. 1606-1651, 1997.

HELDER, R. R. **Como fazer análise documental**. Porto, Universidade de Algarve, 2006.

JARVIS, Lee C. Feigned versus felt: Feigning behaviors and the dynamics of institutional logics. **Academy of Management Review**. V. 42, n. 2, pp. 306-333, 2017.

JONES, C.; LEE, T. What is a professional logic?: Review and theoretical framework. In: **Alberta institutions conference PhD Workshop**, Banff, AB, Canada, 2015.

KRAATZ, M. S.; BLOCK, E. Organizational implications of institutional pluralism. In.: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN-ANDERSSON, K.; SUDDABY, R. **The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism**. 1. ed.: pp. 243-275, 2008.

LAMPERT, Adriana. **Tour busca agregar valor ao polo cervejeiro de Porto Alegre**. *Jornal do Comércio*, 09 out. 2017. Disponível em: <[http://jcrs.uol.com.br/\\_conteudo/2017/10/economia/589635-tour-busca-agregar-valor-ao-polo-cervejeiro-de-porto-alegre.html](http://jcrs.uol.com.br/_conteudo/2017/10/economia/589635-tour-busca-agregar-valor-ao-polo-cervejeiro-de-porto-alegre.html)>. Acesso em: 23 mar. 2018.

LAURINDO, José. **Venda da Brasil Kirin para a Heineken marca nova fase para a Eisenbahn**. *Jornal de Santa Catarina*, 14 fev. 2017. Disponível em: <<http://jornaldesantacatarina.clicrbs.com.br/sc/politica-e-economia/noticia/2017/02/venda-da-brasil-kirin-para-a-heineken-marca-nova-fase-para-a-eisenbahn-9721168.html>>. Acesso em: 23 mar. 2018.

LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R.; LECA, B. **Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations**: Cambridge University Press, 2009.

LEVIN, Teresa. **Com CIT no Rio, Cervejaria Ambev aposta em inovação**. *Meio & Mensagem*. Publicado em 23 de agosto de 2018. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2018/08/23/com-cit-no-rio-ervejarias-ambev-aposta-em-inovacao.html>>. Acesso em: 01 mar 2019.

LOUNSBURY, M. A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Fund. **Academy of Management Journal**. V. 50, pp. 289-307, 2007.

LÜDKE, M. ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo (SP): EPU; 1986.

MARCONI, Marina de A., LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCUSSO, Eduardo F.; MÜLLER, Carlos V. **A cerveja no Brasil: O ministério da agricultura informando e esclarecendo**. Ministério da Cultura, Pecuária e Abastecimento. 2017 Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/pasta-publicacoes-DIPOV/a-cerveja-no-brasil-28-08.pdf>>. Acesso em: 05 jan. 2018.

MATOS, Ricardo. A. G. **Cerveja: Panorama do mercado, produção artesanal e avaliação de aceitação e preferência**. Monografia de conclusão de curso. Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.

MCGRATH, H; O'TOOLE, T. Enablers and inhibitors of the development of network capability in entrepreneurial firms: A study of the Irish micro-brewing network. **Industrial Marketing Management**. V. 42, n. 7, pp. 1141-1153, 2013.

MCPHERSON, C.; SAUDER, M. Logics in Action: Managing Institutional Complexity in a Drug Court. **Administrative Science Quarterly**. V. 58(2), pp. 165-196, 2013.

MELLO, José A. V. B.; DOURADO, J. D. A.; SILVA, Jayme L. N. Percepção dos consumidores da região metropolitana do Rio de Janeiro sobre cervejas artesanais e seus atributos. **Globalização, Competitividade e Governabilidade**. Vol. 11, n. 2, pp. 111-130, 2017.

MEYER, J. W. The effects of education as an institution. **American Journal of Sociology**. V. 83, n. 2, pp. 53-77, 1977.

MEYER, J.W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**. V. 83, pp. 440–463, 1977.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In.: MEYER, J. W.; SCOTT, R. W. **Organizational Environments: Ritual and Rationality**. London: Sage Publications, 1992.

MICELOTTA, E; LOUNSBURY, M.; GREENWOOD, R. Pathways of institutional change: An integrative review and research agenda. **Journal of Management**. pp. 1-26, 2017.

MINTEL. **Brazil Beer Market Report**. Jul, 2018. Disponível em: <<https://store.mintel.com/brazil-beer-market-report>>. Acesso em: 09 fev 2019.

MORADO, R. **Larousse da cerveja**. São Paulo: Larousse do Brasil, 2009. 357 p.

MOREIRA, D. A. Pesquisa em Administração: Origens, usos e variantes do método fenomenológico. **Revista de Administração e Inovação**, v. 1, n. 1, 2004.

MÜLLER, Carlos Vitor; MARCUSSO, Eduardo Fernandes. **Anuário da Cerveja no Brasil – Edição 2017**. 2018. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/pasta-publicacoes-DIPOV/anuario-da-cerveja-no-brasil-mapa.pdf/view>>. Acesso em: 12 mar. 18.

MÜLLER, Carlos Vitor; MARCUSSO, Eduardo Fernandes. **Anuário da Cerveja no Brasil 2018: crescimento e inovação**. 2019. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/pasta-publicacoes-DIPOV/anuario-da-cerveja-no-brasil-2018/view>>. Acesso em: 05 fev 19.

MURRAY, Douglas W.; O'NEILL, Martin A. Craft beer: penetrating a niche market. **British Food Journal**. V. 114(7), pp. 899–909, 2012.

NAROOZ, R.; CHILD, J. Networking responses to different levels of institutional void: A comparison of internationalizing SMEs in Egypt and the UK. **International Business Review**. V. 26 (4): 683-696, 2017.

NELSON, R. R.; WINTER, Sidney, G. An evolutionary theory of economic change. Harvard University Press. 1982. In.: Dosi, G. et al. (Eds). **Technical Change and Economic Theory**, London.

OCDE – Organização para cooperação e desenvolvimento econômico. Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. European Commission, 1997. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br>>. Tradução para o português em 2005.

OLIVER, C. Determinants of international relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

OPARAOCHA, G. O. SMEs and international entrepreneurship: An institutional network perspective. **International Business Review**. V. 24, p. 861-873, 2015.

OSBORN, R. N.; HAGEDOORN, J. The institutionalization and evolutionary dynamics of inter-organizational alliances and networks. **Academy of Management Journal**. V. 40, n. 2, p. 261-278, Apr. 1997.

PEMER, F.; SKJØLSVIK, T. Purchasing policy or purchasing police? The influence of institutional logics and power on responses to purchasing formalization. **Journal of Supply Chain Management**. V. 52(4), pp. 5-21, 2016.

PORTELA, Jana. **Cerveja Batom Vermelho em prol do outubro rosa**. Boteco & Cerveja. 18 de outubro de 2018. Disponível em: <<https://www.botecoecerveja.com.br/2018/10/cerveja-batom-vermelho-em-prol-do-outubro-rosa/>>. Acesso em: 28 fev 2019.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In: STRAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. **Research in organizational behavior**. Vol. 12, pp. 295-336). Greenwich, CT: JAI Press, 1990.

POWELL, W. W.; OBERG, Achim. Networks and Institutions. In: GREENWOOD, R. et al. **The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism**. SAGE Publications, 2017.

PRATES, Igor. **Cervejarias Metanoia e MJ lançam rótulo colaborativo**. Cinema e Cerveja, 18 fev. 2018. Disponível em: <<https://cinemaecerveja.com.br/conexao-060-metanoia-mj-a890b6094eea>>. Acesso em: 23 mar. 2018.

PROVAN, K. G.; FISH, A. SYDOW, J. Interorganizational Networks at the Network Level: a Review of the Empirical Literature on Whole Networks. **Journal of Management**. V. 33 (3): 520-626, 2007.

REAY, T.; HININGS, C. R. Managing the rivalry of competing institutional logics. **Organization studies**. V. 30(6), pp. 629-652, 2009.

ROESCH, S. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTARNECH, D.G. Novos desafios e expectativa positiva. **Revista Indústria de Bebidas**. São Paulo, ano 10, 2011.

SANTOS, H. T. M. O método qualitativo na investigação de sentidos: uma proposta multipolar para estudos organizacionais. In: VIEIRA, M. M. F.; SOUAIN, D. D. **Pesquisa Qualitativa em Administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SCHUMPETER, Joseph Alois (1942). **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

SCHUMPETER, Joseph. **The Theory of Economic Development**. Oxford. Oxford University Press, 1978. p. 63.

SCOTT, R. W.; RUEF, M.; MENDEL, P. J.; CARONNA, C. A. **Institutional change and healthcare organizations**. Chicago, IL: Chicago University Press, 2000.

SEIFRIZ, M. A.; GONDIM, S. M. G.; PEREIRA, M. E. Internationalization and Networks in Small and Medium-sized Enterprises: the role of ethnic ties. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. V. 16, n. 50, pp. 5-24, 2014.

SELZNICK, Philip. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

SEWELL, W. H., Jr. A theory of structure: Duality, agency, and transformation. **American Journal of Sociology**. V. 98, pp. 1-29, 1992.

SFORZI, F. Local Development in the experience of Italian industrial districts. In: BECATTINI, G. et al. **From Industrial Districts to Local Development: An Itinerary of Research**. Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar, p. 157-183, 2003.

SILVA, Vagner Luís da. Fundamentos do institucionalismo na teoria social de Thorstein Veblen. **Política & Sociedade**. V. 9, n. 17, pp. 289-324, 2010.

SMALE, Will. **Small brewers taking on the global giants**. Disponível em: <<http://news.bbc.co.uk>>. Acesso em: 06 jan. 2018.

SOUSA, Dayanne. Ambev e Whirlpool anunciam joint venture e começam vendas. 19 de maio de 2015. **Exame**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/ambev-e-whirlpool-anunciam-joint-venture-e-comecam-vendas/>>. Acesso em: 03 mar 2019.

SOUZA, Maria Carolina de Azevedo Ferreira de; MAZZALI, Leonel. Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial: heterogeneidade e formas de inserção. **Gestão e Produção**. V. 15, n.3, 2008.

STAM, E. Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique. **European Planning Studies**. V. 23:9, 1759-1769, 2015.

STEFENON, R. Vantagens competitivas sustentáveis na indústria cervejeira: o caso das cervejas especiais. **Revista Capital Científico – Eletrônica**. V. 10, n. 1, pp. 1-16, 2012.

STOLPER, W. F. **Joseph Alois Schumpeter – The Public Life of a Private Man**. Princeton University Press: Princeton, NJ. 1994

THOMPSON, James R. Institutional Logics and Public Management. **Presented at the 11<sup>th</sup> Public Management Research Association Conference**. 2011. Syracuse, NY.



THORNTON, P. H. The Rise of the Corporation in a Craft Industry: Conflict and Conformity in Institutional Logics. **Academy of Management Journal**. V. 45, pp. 81-101, 2002.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990. **American Journal of Sociology**. V. 105(3), pp. 801-843, 1999.

THORNTON, P.; JONES, C.; KURY, K. Institutional logics and Institutional change in organizations: transformation in accounting, architecture and publishing. **Research in the Sociology of Organizations**. V. 23, pp. 125-170, 2005.

THORNTON, P.; OCASIO, W. Institutional logics. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (Ed.). **The Sage handbook of organizational institutionalism**. Sage, pp. 99-129, 2008.

THORNTON, P.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. **The institutional logics perspective: a new approach to culture, structure, and process**. Oxford University Press, 2012.

THORNTON, P.H. **Markets from culture: Institutional logics and organizational decisions in higher education publishing**. Stanford, CA: Stanford University Press, 2004.

TIDD; Joe; BESSANT, John. **Gestão da inovação**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. 1996. Institutionalization of institutional theory. In.: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Eds.). **The Handbook of Organization Studies (SAGE)**. Pp. 175-190, 1996.

TORRES, R. L. A "inovação" na teoria econômica: um revisão. **VI Encontro de Economia Catarinense**, Joinville: 2012.

VARGAS, V. Cultos em cerveja: discursos sobre a cerveja artesanal no Brasil. **Sociedade e Cultura**. V. 18, n. 1, pp. 101-111, 2015.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; SOUAIN, D. D. **Pesquisa Qualitativa em Administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

WALDORFF, Susanne Boch; REAY, Trish; GOODRICK, Elizabeth. A Tale of Two Countries: How Different Constellations of Logics Impact Action. In.: **Institutional Logics in Action, Part A**. pp. 99-129, 2013.

WHELAN, E.; TEIGLAND, R.; DONNELLAN, B.; GOLDEN, W. How internet technologies impact information flows in R&D: Reconsidering the technological gatekeeper. **R&D Management**, 40(4):400-13, 2010.

WIT, B.; MEYER, R. **Strategy: process, content, context**. 4. ed. Reino Unido: Cengage Learning, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, vol. 27, n. 2, 185-203, 2002.

ZILBER, Tammar B. The work of meanings in institutional processes and thinking. In: GREENWOOD, Royston et al. (Ed.). **The Sage handbook of organizational institutionalism**. Sage, pp. 151-169, 2008.

ZUCKER, L. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociological Review**. V. 41, n. 5, pp. 726-743, 1977.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS

#### Questões da entrevista para microcervejarias:

- **História da cervejaria:**

- a. Como vocês surgiram?
- b. O que motivou vocês a abrir a cervejaria?
- c. Você percebe que há um incentivo para a promoção da cultura cervejeira? Da parte de quem?
- d. Na percepção de vocês, quais as diferenças entre o mercado da cerveja tradicional e das cervejas artesanais?
- e. Você acredita que concorrem com grandes cervejarias?
- f. Como é a relação com o consumidor de vocês? Quais canais de contato vocês têm? Vocês acreditam que conseguem atingir um público diferenciado?
- g. Como foi a evolução da cervejaria no tempo de existência?

- **Lógica institucional:**

- h. Quais as principais diferenças para você entre as microcervejarias e as grandes cervejarias?
- i. Em sua opinião, qual o motivo do crescimento do movimento da cerveja artesanal?
- j. Qual a sua percepção do contexto das microcervejarias atualmente?
- k. Como é a competição do mercado entre as microcervejarias? E o mercado das grandes cervejarias?
- l. Quem são os atores envolvidos no movimento da cerveja artesanal?
- m. O que te influenciou a começar a produzir cerveja artesanal?
- n. Onde você aprendeu a produzir?
- o. Quais princípios e valores devem estar presentes na produção e comércio de cervejas artesanais?
- p. O que mudou no mercado para que a microcervejaria ganhe destaque com a produção da cerveja artesanal?
- q. Em relação ao consumidor, como se dá a mudança de consumo da cerveja produzida em massa para a cerveja artesanal?
- r. Quais os fatores que levam a esta mudança de consumo?

s. Você acha que a entrada de cervejas importadas no Brasil nos anos 90 é um fator relevante de mudança?

• **Inovação:**

t. Em sua opinião, o que significa inovação?

u. O que você percebe de inovação dentro do contexto das microcervejarias que produzem cervejas artesanais?

v. Para você, inovar envolve outros agentes do meio ou acontece somente dentro da empresa?

w. Onde você busca informações para inovar?

x. Como o mercado reage às inovações das microcervejarias?

y. Você percebe que as inovações geradas nas microcervejarias são algo novo no mercado?

z. Cite o que você considera as principais inovações nos últimos anos na produção de cervejas artesanais, em termos de produtos, de novos processos de produção, de forma de consumo (posicionamento).

aa. Quais as dificuldades que você enfrenta para gerar inovação na microcervejaria?

bb. Quais elementos ou recursos facilitam a inovação?

• **Cooperação**

cc. Quais as formas de cooperar que você percebe neste ambiente das cervejarias?

dd. Quais as vantagens de cooperar com outros fornecedores / concorrentes / associações / governo?

ee. Qual é o limite dessa cooperação? Até que ponto você está disposto a cooperar e o que você quer manter dentro da sua empresa?

ff. Quanto tempo essas estratégias cooperativas costumam durar?

gg. No caso de estratégias de cooperação com concorrentes, como fica essa relação?

hh. Há investimentos na parceria exclusivamente para atividades de cooperação?

ii. Qual o grau de envolvimento dessa parceria? Em que atividades ela acontece? Na produção, na comercialização, no desenvolvimento de produtos?

jj. Quando você coopera com outras empresas ou associações, você utiliza-se de formalizações contratuais ou essas estratégias são mais informais?

- kk. Ao escolher um parceiro para cooperar, quais aspectos que mais pesam nessa escolha:
- ll. Conhecimento prévio da conduta. O que envolve? Afinidade pessoal? Conduta moral?
- mm. Se for desconhecido e tem uma reputação de um cara sério no mercado, isso é suficiente?
- nn. Como se daria essa relação, acordos de confiança ou é preciso estabelecer em contrato?