

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração

Gabriela do Valle Rodrigues

**INOVATIVIDADE E DESEMPENHO EM MICROCERVEJARIAS ARTESANAIS NA
REGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE**

Belo Horizonte

2019

Gabriela do Valle Rodrigues

**INOVATIVIDADE E DESEMPENHO EM MICROCERVEJARIAS ARTESANAIS NA
REGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Gláucia Maria Vasconcellos Vale

Linha de Pesquisa: Estratégia e Marketing

Belo Horizonte

2019

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

R696i	<p>Rodrigues, Gabriela do Valle</p> <p>Inovatividade e desempenho em microcervejarias artesanais na região metropolitana de Belo Horizonte / Gabriela do Valle Rodrigues. Belo Horizonte, 2019.</p> <p>139 f. : il.</p> <p>Orientadora: Gláucia Maria Vasconcellos Vale Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração</p> <p>1. Pequenas e médias empresas – Inovações tecnológicas – Belo Horizonte. 2. Cervejarias – Belo Horizonte. 3. Desempenho. 4. Mercados. 5. Pequenas e médias empresas - Administração. I. Vale, Gláucia Maria Vasconcellos. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.</p> <p>CDU: 658.017.3</p>
-------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Gabriela do Valle Rodrigues

**INOVATIVIDADE E DESEMPENHO EM MICROCERVEJARIAS ARTESANAIS NA
REGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Prof^ª. Dr^ª. Gláucia Maria Vasconcellos Vale – PUC/Minas (Orientadora)

Prof. Dr. José Márcio de Castro – PUC/Minas (Banca Examinadora)

Prof. Dr. Victor Silva Corrêa – UNIP/SP (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 21 de fevereiro de 2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por minha vida e pela oportunidade de continuar estudando.

À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Glaucia Maria Vasconcellos Vale, que com paciência e dedicação, orientou-me durante o trabalho.

Aos sócios das empresas entrevistadas, que doaram um pouco de seu tempo ao me receber e compartilharam informações e suas histórias.

Aos professores do Programa de Mestrado em Administração da PUC Minas e todos os outros mestres que passaram por minha vida escolar, a vocês devo muito do que sou hoje.

Aos meus colegas, com quem dividi angústias e alegrias. Em especial Samuel e Waldiane, que se tornaram grandes amigos.

Aos meus pais, Maria Iris e Fernando, que nunca pouparam esforços para me oferecer a melhor educação possível e me ensinaram o valor do conhecimento.

Aos meus irmãos, Cristiano, Isabella e Marcela, companheiros desde a infância.

Aos meus avôs, Tony e Zita, que sempre se orgulharam de todas as minhas conquistas.

Ao meu marido, Thiago, que me apoiou e incentivou durante todo o processo.

Enfim, obrigada a toda a minha família e amigos.

RESUMO

Este estudo apresenta uma análise sobre como a inovatividade relaciona-se com o desempenho. O objeto de estudo foram 4 microcervejarias artesanais localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte. A metodologia utilizada foi a abordagem de natureza qualitativa e o método foi estudo de casos múltiplos. A análise baseou-se na triangulação dos dados coletados principalmente através de entrevistas em profundidade. O resultado dessa análise consistiu no estudo intracaso e na comparação intercasos. O trabalho foi sustentado pela literatura sobre inovação, inovatividade e desempenho de empresas, destacando-se aquela voltada para as pequenas e médias. O referencial teórico apresenta os principais conceitos, classificações e formas de verificação da inovação, inovatividade e desempenho, assim como, os principais trabalhos sobre a relação entre os dois últimos. O relacionamento entre inovatividade e desempenho foi a base para o modelo de análise proposto. Nesse modelo a inovatividade é o conjunto composto pelos antecedentes da inovação e a inovação propriamente dita. Complementando o modelo, o desempenho compreende fatores financeiros e não financeiros. Os dados mostraram que a inovatividade afetou positivamente o desempenho financeiro em apenas 2 casos. Diferentemente do não financeiro, cujos dados demonstraram que as 4 microcervejarias foram afetadas positivamente. Conclui-se que o sistema é cíclico, assim como a inovatividade afeta o desempenho, ela também é afetada por ele.

Palavras-chave: Inovação. Inovatividade. Desempenho.

ABSTRACT

This study presents an analysis on how innovativeness relates to performance. Four craft microbreweries located in the Metropolitan Area of Belo Horizonte were chosen as the object of research. The methodology applied was qualitative research and the method was a multiple case study. The analysis was based on triangulation of data collected mainly through in-depth interviews. The outcome of this analysis consisted of an intra-case study and inter-case comparison. The work was supported by literature on innovation, innovativeness and performance of companies, focusing especially on small and medium-sized businesses. The theoretical framework presents the main concepts, classifications and monitoring forms of innovation, innovativeness and performance, as well as the main research studies on how innovativeness and performance are related. The relation between innovativeness and performance was the basis for the analysis model proposed. In this model, innovativeness is the set consisting of the antecedents of innovation and innovation itself. Complementing the model, performance comprises financial and non-financial factors. Data demonstrated that innovativeness positively affected financial performance only in two cases, unlike non-financial performances, of which data showed that the four breweries were positively affected. The conclusion is that the system is cyclical, just as innovativeness affects performance, it is also affected by it.

Keywords: Innovation. Innovativeness. Performance.

LISTA DE TABELAS E FIGURAS

Quadro 1 - Autores, enfoque adotado e variáveis de análise da inovação	26
Quadro 2 - Autores, enfoque adotado e variáveis de análise da inovatividade	31
Quadro 3 - Autores, enfoque adotado e variáveis de desempenho.....	34
Quadro 4 - Autores, contexto da pesquisa, variáveis de interesse e conclusões dos estudos sobre a relação entre inovatividade/inação e desempenho	38
Quadro 5 - Categorias, fatores de análise da inovatividade e autores de interesse	41
Quadro 6 - Categorias, fatores de análise finais de desempenho e autores de interesse	42
Quadro 7 - Síntese das principais características das 4 cervejarias pesquisadas.....	99
Quadro 8 - Síntese da análise intercasos categoria Aspectos culturais	101
Quadro 9 - Síntese da análise intercasos categoria Produto	102
Quadro 10 - Síntese da análise intercasos categoria Processo.....	103
Quadro 11 - Síntese da análise intercasos categoria Mercado.....	104
Quadro 12 - Síntese da análise intercasos categoria Financeiro.....	105
Quadro 13 - Síntese da análise intercasos categoria Não financeiro	105
Quadro 14 - Comparativo dos casos pesquisados em relação às proposições teóricas retiradas da literatura.....	113
Figura 1 - Modelo de análise da relação entre inovatividade e desempenho	42

LISTA DE ABREVIATURAS

APA	American Pale Ale
APL	Arranjo Produtivo Local
EVA	Valor Econômico Agregado
GI	Grau de Intangibilidade
IBI	Índice Brasil de Inovação
IPA	India Pale Ale
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e Médias Empresas
ROA	Retorno Operacional sobre Ativos
TPP	Inovações Tecnológicas em Produtos e Processos
RPL	Rentabilidade do Patrimônio Líquido
ROA	Retorno sobre o Ativo
ROE	Retorno sobre o Patrimônio
ROI	Retorno sobre Investimento
ROS	Retorno sobre Vendas

LISTA DE SIGLAS

ABRACERVA	Associação Brasileira de Cerveja Artesanal
ACERVA Mineira	Associação do Cervejeiros Artesanais de Minas Gerais
CERVBRASIL	Associação Brasileira da Indústria da Cerveja
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
PINTEC	Pesquisa Industrial em Inovação Tecnológica
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SindBebidas	Sindicato das Indústrias de Cerveja e Bebidas em Geral do Estado de Minas Gerais
RMBH	Região Metropolitana de Belo Horizonte

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema de pesquisa	15
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 Justificativa.....	16
2 OBJETO E CONTEXTO DE ANÁLISE.....	18
3 REFERENCIAL TEÓRICO	22
3.1 Inovação, inovatividade e PMEs.....	22
3.1.1 Inovação.....	22
3.1.2 Inovação nas PMEs.....	27
3.1.3 Inovatividade	28
3.2 Desempenho.....	32
3.3 Inovatividade e desempenho	35
3.4 Proposta de modelo de análise: relação entre inovatividade e desempenho	41
4 METODOLOGIA.....	44
4.1 Estratégia e método	44
4.2 Unidades empíricas de análise	45
4.3 Estratégia de coleta de dados	45
4.4 Análise dos dados	46
5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS	48
5.1 Cervejaria “A”	48
5.1.1 Antecedentes da inovação.....	51
5.1.1.1- Aspectos culturais	51
5.1.2 Inovação.....	56
5.1.2.1 Produto	56
5.1.2.2 Processo.....	57

5.1.2.3 Mercado.....	59
5.1.3 Desempenho	61
5.1.3.1 Financeiro.....	61
5.1.3.2 Não financeiro.....	62
5.1.4 Conclusões do caso "A"	62
5.2 Cervejaria "B"	63
5.2.1 Antecedentes da inovação.....	66
5.2.1.1 Aspectos culturais.....	66
5.2.2 Inovação.....	69
5.2.2.1 Produto	69
5.2.2.2 Processo.....	70
5.2.2.3 Mercado.....	72
5.2.3 Desempenho	73
5.2.3.1 Financeiro.....	73
5.2.3.2 Não financeiro.....	74
5.2.4 Conclusões do caso "B"	75
5.3 Cervejaria "C"	76
5.3.1 Antecedentes da inovação.....	79
5.3.1.1 Aspectos culturais.....	79
5.3.2 Inovação.....	81
5.3.2.1 Produto	82
5.3.2.2 Processo.....	82
5.3.2.3 Mercado.....	84
5.3.3 Desempenho	85
5.3.3.1- Financeiro	86
5.3.3.2 Não financeiro.....	87
5.3.4 Conclusão do caso "C"	87
5.4 Cervejaria "D"	88
5.4.1 Antecedentes da inovação.....	90
5.4.1.1 Aspectos culturais.....	90
5.4.2 Inovação.....	92
5.4.2.1 Produto	92
5.4.2.2 Processo.....	93
5.4.2.3 Mercado.....	95
5.4.3 Desempenho	97
5.4.3.1 Financeiro	97
5.4.3.2 Não financeiro.....	98
5.4.4 Conclusões do caso "D"	98
5.5 Comparação intercasos	99

5.5.1 Antecedentes da inovação e aspectos culturais	100
5.5.2 Inovação.....	101
5.5.3 Desempenho	104
6 CONCLUSÕES.....	106
REFERÊNCIAS	115
APÊNDICE A	130

1 INTRODUÇÃO

O Brasil tem vivido, nos últimos anos, uma crise econômica que afetou vários segmentos de mercado e aumentou o percentual de desemprego. Muitos negócios não sobreviveram à falta de investimentos e à queda da demanda. Porém, nesse mesmo período, o segmento de cervejaria obteve resultados diferentes, com aumento significativo de empresas no setor, de produção e de vendas. Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria da Cerveja (CERVBRASIL, 2018), o setor cervejeiro é um dos mais relevantes da economia brasileira. Ele representa 1,6% do PIB nacional e gera 2,7 milhões de empregos diretos, indiretos e induzidos.

O país é o terceiro maior produtor e um dos grandes consumidores de cerveja do mundo. São fabricados 13,8 bilhões de litros por ano, o que coloca o país no ranking global atrás apenas da China e dos Estados Unidos (Vasconcelos, 2017). Os dados da CERVBRASIL (2018) mostram que as marcas produzidas nos mais de 50 grandes complexos industriais e 835 empresas cervejeiras chegam a mais de 1,2 milhão de pontos de vendas, fazendo com que o Brasil seja entrecortado por uma frota com 38 mil veículos. A cadeia produtiva mobiliza cerca de 12 mil fornecedores de bens e serviços e, aproximadamente, 8 milhões de profissionais das mais diversas áreas, envolvendo mais de 1 milhão de pequenas e médias empresas.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017a), esses números têm crescido devido ao aumento das microcervejarias. O segmento artesanal representa apenas 1% do setor cervejeiro. Porém, acredita-se em forte tendência de crescimento, principalmente pelo fato de os consumidores valorizarem cada vez mais as cervejas artesanais. Enquanto na última década o consumo de cervejas comuns aumentou 5% ao ano, o segmento de cervejas artesanais apresentou evolução em torno de 20% (Vasconcelos, 2017).

Apesar do crescente número de cervejarias, o mercado cervejeiro no Brasil concentra-se em três grandes empresas, que juntas detêm 93,9% do mercado. A líder é a Ambev (Brahma, Skol, Antarctica, Stella Artois, Budweiser, Bohemia, Quilmes, Caracu) com 63% de participação. A Heineken ampliou seu portfólio e passou a ter 19% após adquirir, em janeiro de 2017, a Brasil Kirin (Schin, Devassa, Baden Baden e Eisenbahn). A terceira posição pertence à Cervejaria Petrópolis (Itaipava, Crystal, Petra, Miller, Lokal, Weltenburger Kloster), com aproximadamente 11,9% (Bigarelli & Frabasile, 2017).

O grande domínio do mercado não impediu que as pequenas cervejarias artesanais chamassem a atenção das grandes empresas. Isso ficou claro com a aquisição de microcervejarias pelas líderes nos últimos anos. A Baden Baden de Campos do Jordão (SP) foi adquirida pelo grupo Schincariol em 2007 (Osse, 2007). Em 2015, a Walls, de Belo Horizonte (MG), e a Colorado, de Ribeirão Preto (SP), foram assumidas pela líder Ambev, num processo semelhante ao que a AB InBev tem executado nos Estados Unidos, onde a empresa comprou quatro pequenas cervejarias (Goose Island, Blue Point, 10 Barrel e Elysian), (Melo, 2016; Salgado, 2015).

No caminho contrário a esse movimento de expansão, de fusões e de alianças de grandes grupos, muitas microcervejarias artesanais seguem independentes. O crescimento do número de microcervejarias é uma tendência justificada pela oportunidade de empreender um negócio lucrativo em um mercado que demanda diversificação de produtos. Esse interesse por novidades é facilmente constatado pelo aumento da oferta de produtos importados, crescimento de 50% ao ano em quatro anos seguidos (Morado, 2014).

Além do ambiente favorável para produtos diferenciados, exclusivos e de acesso limitado a pequenos grupos de apreciadores, outros fatores são importantes no advento das cervejas especiais. Dentre eles, cita-se a “diplomação em consumo” do consumidor brasileiro, cada vez mais exigente, com o paladar mais apurado e sensibilizado pela invasão das cervejas importadas no mercado nacional (Ferreira, Vasconcelos, Judice, & Neves, 2011).

O estado de Minas Gerais se destaca nesse cenário de microcervejarias no Brasil com 112 registros no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2018). Aproximadamente 50% estão concentradas na Região Metropolitana de Belo Horizonte – RMBH (Rodrigues, 2017). Nesse espaço, encontram-se alguns fabricantes, tais como a Krug Bier, a Baker Artesanal, a Walls, dentre outras, que produzem cervejas reconhecidas dentro e fora do país, apesar de serem regionais. Ainda nessa região, são encontradas nano cervejarias e inúmeros cervejeiros caseiros, que possuem cervejas premiadas em concursos nacionais (Ferreira *et al.*, 2011).

Para ajudar a alavancar ainda mais o setor, o governo mineiro decidiu classificar a RMBH como um Arranjo Produtivo Local – APL. No APL, reúnem-se várias empresas de um mesmo segmento e região, para atuarem de forma cooperada e com melhores condições para buscarem benefícios e incentivos do poder público como, por exemplo, para a compra de matérias-primas e maquinário (Rodrigues, 2017).

Apesar do visível desenvolvimento do setor nos últimos anos, observa-se que o desempenho não é o mesmo em todas as microcervejarias. Enquanto algumas têm alcançado sucesso local, nacional e até mesmo internacional, inclusive ganhando importantes prêmios, outras não conseguem a mesma performance (Ayer, 2017). As mudanças na produção e no consumo de cervejas especiais em Minas Gerais sugerem que a capacidade de inovar poderia ser considerada um fator importante para o desempenho e para a sobrevivência das microcervejarias (Ferreira *et al.*, 2011).

Alguns autores consideram que a inovação, conceito que descreve a introdução de novos produtos, processos, sistemas de marketing e estruturas organizacionais, poderia afetar o desempenho das empresas no mercado (Schumpeter, 1988; Damanpour, 1990; Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2001; Prajogo & Ahmed, 2006). Outros ampliam o sentido do termo, introduzindo o conceito de inovatividade, que englobaria também os processos empresariais por trás da inovação (Hult, Hurley, & Knight, 2004; Knowles, Hansen, & Shook, 2008; Hatak, Kautonen, Fink, & Kansikas, 2016), tais como: capacitação de funcionários, avaliação constante das necessidades dos clientes, cooperação entre empresas, planejamento estratégico e gestão da criatividade

Na presente dissertação, optou-se por trabalhar com esse conceito mais amplo, entendendo a inovatividade como a soma entre os processos empresariais que antecedem e deflagram a inovação e a inovação propriamente dita, aqui entendida como o desenvolvimento e lançamento de novos produtos, processos e mercados (Damanpour, 1991; Lin & Chen, 2007; Rosli & Sidek, 2013; Lee, Lee, & Garrett, 2017).

Essa opção se justifica pelo fato da inovatividade incluir aspectos relacionados também à cultura e estratégias de atuação, entre os fatores de influência que garantem a propensão a inovar (Lumpkin & Dess, 1996; Knowles *et al.*, 2008; Hatak *et al.*, 2016). Alguns autores acreditam que esses aspectos são antecedentes fundamentais da inovação (Calantone *et al.*, 2001; Hult *et al.*, 2004; Lin, Peng, & Kao, 2008).

Os antecedentes da inovação são as ações da empresa que mostram como a cultura empresarial estimula a busca por novas ideias, produtos e processos; a investigação das necessidades dos consumidores e a resposta a elas; o incentivo à participação dos funcionários e à capacitação deles; e a utilização de suas redes de relacionamento para aprimorar seus processos e gerar cooperação. A inovação complementa os antecedentes, a fim de compor a inovatividade e consiste na capacidade da empresa de introduzir um novo produto, processo ou ideia na organização, pode ser um produto lançado, um novo processo de produção ou

logístico ou ainda um novo sistema administrativo, entre outros (Damanpur, 1991; Hult *et al.*, 2004).

1.1 Problema de pesquisa

O número de microcervejarias artesanais tem crescido nos últimos anos no país e algumas empresas são destaque, ganhando prêmios de melhor cerveja em diversas categorias em concursos nacionais e internacionais, conseguindo distribuir seus produtos além do mercado local e fortalecendo a marca (Faria, 2014). No entanto, outras não conseguem alcançar os mesmos resultados, ainda que possuam produtos de qualidade.

Beltramelli (2016) destaca o fato de que muitos dos rótulos lançados não permanecem nas prateleiras. Devido ao alto valor de produção e comercialização do produto, muitas vezes, o preço final supera o preço de outros (incluindo importados) já consagrados na cabeça dos consumidores.

Desempenhos diferentes em empresas semelhantes da RMBH chamam a atenção e o estudo dos fatores que levam a essa disparidade são de muita relevância. Para Hult *et al.* (2004), um componente chave para o sucesso de empresas industriais é a sua inovatividade. Tidd e Bessant (2009) afirmam que o lado positivo da inovação é fortemente associado ao crescimento. Novos negócios são criados a partir de novas ideias, pela geração de vantagem competitiva naquilo que a empresa pode ofertar.

Considerando os aspectos elencados cabe investigar: Como a inovatividade relaciona-se ao desempenho no contexto das microcervejarias artesanais na Região Metropolitana de Belo Horizonte?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Investigar a relação existente entre inovatividade e desempenho de microcervejarias artesanais na Região Metropolitana de Belo Horizonte.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar e analisar práticas organizacionais que favorecem as inovações;
- identificar e analisar os tipos de inovações nas empresas;
- avaliar o desempenho recente das empresas (últimos 2 anos);
- verificar se existem diferenças entre as empresas em termos de inovatividade e desempenho;
- comparar os resultados da pesquisa empírica com aqueles encontrados na literatura.

1.3 Justificativa

Muitas pesquisas realizadas dentro e fora do Brasil apontam para a relação positiva entre inovatividade e o bom desempenho das empresas (Hurley & Hult, 1998; Knowles *et al.*, 2008; Lin *et al.*, 2008; Gunday, Ulusoy, Kilic, & Alpkın 2011; Rubera & Kirca, 2012, Veit, 2014). Muitas delas também foram feitas a fim de investigar o impacto da capacidade de inovar na performance das micro e pequenas empresas (Acs & Audretsch 1990; Lin & Chen, 2007; Verhees & Meulenbergh, 2004; Rosli & Sidek, 2013). Porém, quando se trata do mercado de cervejarias, as pesquisas com esse intuito são limitadas, principalmente quando o foco são as microcervejarias artesanais.

No Brasil, estudos sobre a inovação do setor cervejeiro são mais direcionados às grandes empresas. Os indicadores e as publicações encontrados tendem a agrupar a indústria de bebidas com a de alimentos, alegando que são consideradas indústrias próximas, já que ambas se destinam à nutrição humana (Borba & Jannuzzi, 2009). Esse agrupamento tende a mascarar alguns indicadores e diferenças entre os setores, pois o de alimentos chega a ser oito vezes maior que o de bebidas (Ferreira *et al.*, 2011).

Os artigos localizados sobre o mercado de cervejas artesanais no Brasil pontuam sobre aspectos específicos, como: a utilização da mídia social por uma cervejaria artesanal (Lima, Neto, & Carvalho, 2013), o comportamento do consumidor da microcervejaria Heilige, localizada no Rio Grande do Sul (Constantin, Abitch, & Ceolin, 2013), a análise estratégica para implantação de uma microcervejaria (Kalnin, Filho, & Castro, 2002) e as vantagens competitivas das cervejas artesanais em comparação com as grandes cervejarias (Stefenon, 2012).

Apesar do número limitado, algumas pesquisas já foram realizadas com o foco na indústria de cerveja artesanal da Região Metropolitana de Belo Horizonte. Nery (2017) explorou o ponto de vista do consumidor e da cultura do consumo, pesquisando como ocorreu o processo de construção de significados por meio de rituais relacionados ao consumo de cervejas artesanais. Ferreira *et al.* (2011) identificaram em seu artigo os processos de inovação na fabricação de cervejas artesanais na RMBH, porém não fizeram a relação desses processos com o desempenho das empresas.

Outro importante fator é a carência de pesquisas sobre inovação em pequenas empresas, elas são escassas e a maioria ocorre em empreendimentos de alta tecnologia. O trabalho de Tidd e Bessant (2008) é uma exceção e apresenta resultados de uma pesquisa realizada no Reino Unido em diferentes segmentos. Demonstrou-se que as pequenas empresas possuem algumas características semelhantes: se envolvem mais na inovação de produto, em vez de processo; são centradas em produtos para mercados de nicho; são mais comuns entre produtores de produtos finais e tendem a ser associadas ao crescimento de produção e emprego.

Por fim, deve-se ressaltar a contribuição dessa pesquisa para a melhoria dos resultados das pequenas e microempresas – PMEs e para a geração de subsídios de interesse para o segmento de microcervejarias artesanais em especial. Os números mostram o importante papel que esses empreendimentos desempenham para a sociedade, contribuindo para a geração de emprego e renda. As PMEs representam 99% das empresas existentes no país e 52% da geração de postos de trabalho (Sebrae e Dieese, 2014).

2 OBJETO E CONTEXTO DE ANÁLISE

Um fator que gera otimismo quanto ao crescimento das cervejas artesanais no Brasil são os números do mercado norte americano. O negócio inclui mais de 2.700 empresas e é responsável por importantes 6,5% em volume do mercado de cervejarias dos Estados Unidos e mais de 10% do faturamento. Os pioneiros na fabricação do produto no país iniciaram seus trabalhos nas décadas de 1960 e 1970 (Hindy, 2015).

No Brasil, o fenômeno das cervejarias artesanais surgiu na segunda metade da década de 1980. Pequenos empreendimentos se estabeleceram principalmente nas regiões Sul e Sudeste (Morado, 2014). Apesar disso, os números oficiais demonstram que houve um aumento significativo na produção apenas a partir de 2007. O último levantamento realizado pelo MAPA, divulgado por meio de relatório no dia 27 de setembro de 2018, mostra um aumento expressivo de cervejarias. O crescimento acentuado no número de estabelecimentos deve-se, principalmente, à abertura de pequenas fábricas artesanais. O número de cervejarias não havia alcançado a marca centenária até 2008, contudo, depois de dez anos, o número ultrapassou a casa das 800 delas. Esse acréscimo representa um crescimento de 23% no número de cervejarias no país (MAPA, 2018).

Segundo o MAPA (2018), atualmente estão registradas 835 cervejarias no Brasil. Os estados de Rio Grande do Sul e São Paulo lideram o ranking nacional com 179 e 144 cervejarias, respectivamente. Em terceiro lugar, encontra-se Minas Gerais com 112, seguida de Santa Catarina com 102 cervejarias registradas. O destaque é Minas Gerais, que ultrapassou Santa Catarina em 2018 e, tornou-se o terceiro estado em número de cervejarias.

O MAPA (2018) esclarece que não existe classificação legal aplicável que diferencie os estabelecimentos ditos micro/artesanal das demais cervejarias, portanto, atualmente o órgão não é capaz de dimensionar o número de microcervejarias artesanais no Brasil. Da mesma forma, não existe definição para os produtos popularmente conhecidos como cerveja especial, cerveja artesanal ou cerveja gourmet. Apesar disso, algumas importantes instituições estabeleceram critérios para diferenciar essas empresas e produtos.

De acordo com Morado (2014), a definição do que é uma microcervejaria ou qual o volume de produção que caracteriza esse empreendimento varia entre os países. Nos Estados Unidos, por exemplo, cervejarias com volume superior a 2 milhões de hectolitros/ano não podem mais ser consideradas microcervejarias. No Canadá, esse limite é de 300 mil hectolitros/ano. Além disso, cada instituição possui sua definição, como o *Institute of Brewing*

Studies, que determina o limite de 17.600 hectolitros/ano. No Brasil, para ser considerada uma microcervejaria, a empresa deve produzir até 24.000 hectolitros/ano, conforme a definição da Escola Superior de Cerveja e Malte (SEBRAE, 2017b).

Segundo a *Brewers Association*, uma cervejaria artesanal tem de ser independente, tradicional e não muito grande. A independência é atestada pela limitação de participação de grupos empresariais do setor de bebidas em, no máximo 25% do seu capital; a tradição é medida pela existência de produtos puro malte em seu portfólio e o volume de produção total não pode ultrapassar 2,4 milhões de hectolitros/ano (Morado, 2014).

Com relação ao produto cerveja artesanal, embora também não haja uma definição universalmente aceita, pode-se dizer que essas compreendem as variedades produzidas a partir de matérias primas superiores, por meio de processos produtivos que primam pela qualidade do produto final (Cervieri Júnior, Teixeira Junior, Galinari, Rawet, & Silveira, 2014). Segundo Hindy (2015) os negócios devem se manter pequenos, independentes e todas as cervejas devem ser de malte (em lugar dos aditivos de arroz e milho usados pelas grandes cervejarias).

Rotular os produtos como artesanais é a forma encontrada pelos produtores, amantes da tradição, de se dissociarem da imagem de produção em massa, padronizada. Do ponto de vista do processo de fabricação, entretanto, utilizam-se equipamentos e utensílios modernos e matéria-prima de alta qualidade (Morado, 2014).

Compete ao MAPA o registro, a regulamentação, a inspeção e a fiscalização de estabelecimentos produtores e das bebidas em território nacional. Porém, o órgão ressalta que somente fabricantes registrados podem registrar produtos. Dessa forma, não são contabilizadas, no total de estabelecimentos, as chamadas cervejarias ciganas, que são empresas legalmente constituídas, mas que não possuem uma estrutura produtiva própria. Devido a isso, as ciganas realizam as suas produções em cervejarias terceirizadas devidamente inscritas no Ministério, cabendo a essas o registro de seus produtos (MAPA, 2018). Ayer (2017) esclarece que as cervejarias ciganas contam com receitas e fórmulas da bebida, porém não têm fábrica para produzirem. A fabricação é feita nas instalações de outras cervejarias.

Um exemplo na RMBH é a Verace, inaugurada em agosto de 2017, no Jardim Canadá, em Nova Lima. A fábrica abriga, além de seus oito rótulos próprios, a produção de sete marcas ciganas, entre elas Dunk Bier, Dos Caras, Protótipo e Experimento Beer. As outras,

sendo uma de fora do estado, não podem ter o nome revelado por contrato de sigilo. A fábrica opera com 40 mil litros por mês e pode chegar ao triplo desse volume (Ayer, 2017).

A terceirização da produção pelas microcervejarias é uma estratégia comum. Nos Estados Unidos, muitas das microcervejarias artesanais iniciaram a produção aproveitando a capacidade ociosa de outras empresas. No país, esse processo é chamado de produção sob contrato e é a forma encontrada pelos cervejeiros, que não possuem recursos para construção de uma fábrica, de entrarem no mercado (Hindy, 2015).

O MAPA (2018) ressalta que perante a legislação brasileira chope e cerveja são produtos diferentes e por isso são registrados individualmente. A distinção acontece devido a processos de conservação, somente é chamada de chope a cerveja que não tenha sido submetida a processos de pasteurização. Normalmente as microcervejarias artesanais produzem os dois tipos de produtos e distribuem o chope em barris e as cervejas engarrafadas.

Atualmente, o consumidor pode beber o chope em sua própria casa e não apenas em bares e restaurantes como antigamente. O que permitiu esse tipo de consumo foram os *growlers* e as *growlers stations*. O *growler* consiste num recipiente feito de diferentes matérias primas como cerâmica, porcelana ou vidro, e possui tamanhos variados. Por meio dele o consumidor consegue adquirir o chope diretamente da torneira da chopeira em lojas denominadas *growler station* ou growlerias, e levar para consumir em casa. Com isso, o preço pago por litro costuma ser menor, em comparação ao do mesmo chope no bar ou da cerveja artesanal de garrafa (Valente, 2018)

Algumas cervejarias optam por não engarrafar sua cerveja, que é produzida quase que exclusivamente para consumo no próprio bar ou restaurante, ambientado dentro da fábrica ou ao lado dela, são os *brewpubs*. Em alguns países, como a Alemanha e Estados Unidos, foi a maneira encontrada para evitar impostos relativos à circulação de mercadoria (Morado, 2014). A Krug, criada em 1997, foi o primeiro *brewpub* de Minas Gerais. Outras cervejarias, como a Walls e Baker, também possuem seus *brewpubs*, onde vendem alguns chopes exclusivos. Porém, a maioria das microcervejarias da região também vendem cervejas engarrafadas (Ayer, 2017).

Com relação aos altos impostos, eles também são um desafio para as microcervejarias no Brasil. No entanto, uma importante conquista foi comemorada pelos empresários da área, a inclusão das microcervejarias no Simples Nacional a partir de 2018, além do aumento do teto para adesão de 3,6 milhões de receita bruta anual para 4,8 milhões. Até 2017, as micros

pagavam os mesmos impostos das grandes cervejarias, que ainda possuem alguns incentivos fiscais que as artesanais não tem (Piva, 2017).

Além das particularidades apresentadas pelas microcervejarias, o consumidor de cerveja artesanal também possui características próprias. Ele é minucioso, crítico, interessado em processos de fabricação e consome bebidas em menor quantidade, pois preza a qualidade do que está consumindo. As informações de maior busca por esses consumidores são características técnicas das cervejas como estilo, ingredientes, local de fabricação, amargor e teor alcoólico. Ademais, participam de eventos e feiras especializadas, grupos de degustação, possuem alto nível de interação em mídias digitais e acompanham os resultados de concursos nacionais e internacionais. Em geral, possuem poder aquisitivo elevado (Siquini, 2015).

A demanda por especialistas na produção e venda de cervejas também tem crescido. Exemplos disso são os mestres cervejeiros, profissionais responsáveis pela produção da cerveja, e os sommeliers, encarregados da comunicação e venda da bebida. (Instituto da Cerveja Brasil, 2017). Com o intuito de suprir essa necessidade foram criados e disponibilizados diferentes cursos de qualificação no país. Destacam-se os cursos oferecidos pela Escola Superior de Cerveja e Malte, em Blumenau (SC), primeira escola superior de cerveja da América Latina.

A inovação tem extrema importância em qualquer mercado, mas de forma especial para as microcervejarias artesanais. Essas possuem um alto custo de produção e consumidores exigentes. Através da inovação, as empresas alcançam diferenciação do produto, atendimento às exigências do mercado, competitividade e melhores resultados financeiros (Ferreira,*et al.*,2011).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Foram analisados neste referencial teórico os campos de pesquisa da inovação, inovatividade e desempenho; seus conceitos, classificações e formas de verificação. Buscou-se também compreender as especificidades desses constructos quando se trata de pequenas e médias empresas. Por fim, foram explorados os trabalhos que procuraram analisar a relação entre inovatividade e desempenho.

3.1 Inovação, inovatividade e PMEs

3.1.1 Inovação

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

Schumpeter (1988), conhecido por ter sido um dos primeiros autores a falar sobre inovação, colocou o tema inovação tecnológica no centro do debate sobre desenvolvimento econômico. O autor mostrou uma nova perspectiva, mais ampla, do conceito de inovação. Além de processos e produtos, o autor defendeu que a inovação também envolve novos insumos de produção, novos mercados e novas formas de gestão.

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

A Pesquisa Industrial em Inovação Tecnológica - PINTEC do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE e o Manual de Oslo, 3ª edição, da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, de 2005, estão fundamentados nos conceitos de Schumpeter (1988). A OCDE (2005) divide a inovação em quatro grupos: 1)

inovação de produto; 2) inovação de processo; 3) inovação de marketing; e 4) inovação organizacional.

De acordo com a OCDE (2005), Inovações Tecnológicas em Produtos e Processos – TPP compreendem as implantações de produtos e processos tecnologicamente novos ou melhorias tecnológicas substanciais. Uma inovação é considerada implantada se tiver sido introduzida no mercado, no caso de inovação de produto, ou usada no processo de produção, quando for uma inovação de processo.

Os outros dois tipos de inovação, adotados recentemente pela OCDE são inovação de marketing e inovação organizacional. Inovação de marketing é aquela que utiliza um novo método de marketing alterando produtos e processos. Isso envolve mudanças significativas no design ou na embalagem dos produtos, posicionamento, preço e/ou promoção. Por fim, inovação organizacional consiste em introduzir um novo modelo organizacional nos processos da organização. Esta inovação abrange o local de trabalho ou até o relacionamento externo (OCDE, 2005).

Os economistas tendem a concentrar seus trabalhos nos incentivos econômicos e seus efeitos na inovação. Porém, diferentes campos do conhecimento tendem a estudar o tema por meio de sua própria perspectiva. Especialistas organizacionais se concentram em processos inovadores. Os sociólogos, nos determinantes sociais e suas consequências. Especialistas em gestão apuram as práticas mais prováveis para gerar sucesso competitivo e os psicólogos examinam o fenômeno da criatividade (Pavitt, 2005).

Voltando ao conceito de inovação, Schumpeter (1988), destaca em seu trabalho a diferença entre inovação e invenção:

A liderança econômica em particular deve pois ser distinguida da 'invenção'. Enquanto não forem levadas à prática, as invenções são economicamente irrelevantes. E levar a efeito qualquer melhoramento é uma tarefa inteiramente diferente da sua invenção, e uma tarefa, ademais, que requer tipos de aptidão inteiramente diferentes. Embora os empresários possam naturalmente ser inventores exatamente como podem ser capitalistas, não são inventores pela natureza de sua função, mas por coincidência e vice-versa. Além disso, as inovações, cuja realização é a função dos empresários, não precisam necessariamente ser invenções (Schumpeter, 1988, p.88).

Consistente com Schumpeter (1988), outros autores também conceituaram inovação como uma ideia que tenha sido levada adiante, uma invenção disponibilizada ao consumo em larga escala (Utterback, 1971; Artz, Norman, Hatfield, & Cardinal, 2010; Tálamo, 2002). Utterback (1971) define inovação como uma invenção que chegou à fase de introdução no

mercado, no caso de um novo produto. No caso de um novo processo, ela ocorrerá quando seu primeiro uso acontecer, consistindo numa solução especial para uma determinada necessidade.

Para Kuratko e Hodgetts (2004), a inovação se expressa na criação de nova riqueza ou na alteração e valorização dos recursos existentes para criar novas riquezas. Thornhill (2006) considera inovação como um processo de criação de ideia, o desenvolvimento de uma invenção e, finalmente, a introdução de um novo produto, processo ou serviço para o mercado.

Alguns autores consideram a inovação como incremental quando são realizados pequenos aperfeiçoamentos nos produtos, processos ou serviços, que melhoram o desempenho da empresa e são perceptíveis aos consumidores. De maneira oposta, a inovação radical modificaria completamente um produto ou serviço (Dornelas, 2008; Tidd & Bessant, 2008; Tigre, 2006). De acordo com Tidd e Bessant (2008), as inovações incrementais e radicais consideram o grau de novidade envolvido. As incrementais ocorrem com maior frequência e são importantes na gestão da qualidade total e na eficiência em longo prazo. Para Lin e Chen (2007), a natureza das inovações seria uma categorização dicotômica, abrangendo inovações radicais e incrementais. Embora tenha havido debate sobre qual tipo de inovação é mais importante e eficaz, os gestores mais astutos compreendem a necessidade de ambos.

Em adição à categorização dicotômica de inovação, Damanpour (1987) sugere a inclusão de vários tipos de inovação, tais como as inovações tecnológicas, administrativas e auxiliares. Embora a inovação tecnológica impulse a maioria das organizações, a prova da inovação tecnológica reside no mercado, o que exige a promoção de medidas de marketing e administração. Inovação tecnológica, sem níveis comparáveis de inovação, em todos os setores de uma organização, reduz significativamente os benefícios de investir em inovação (Gaynor, 2002).

Para Gaynor (2002), a inovação é a disciplina de gestão: ela incide sobre a missão da organização, procura por oportunidades únicas, determina se eles se encaixam na direção estratégica da organização, define as medidas para o sucesso, e continuamente reavalia oportunidades. Inovação não requer gênio, mas exige dedicação de todo o sistema para buscar oportunidades únicas. Visão compartilhada por Drucker (1998), que é explícito em afirmar que inovação é esforço em vez de aptidão:

Na inovação, como em qualquer outro empreendimento, há talento, há engenhosidade e há conhecimento. Mas quando tudo isso é dito e feito, o que a inovação exige é trabalho duro, focado e proposital. Se diligência, persistência e compromisso estão faltando, talento, engenho e conhecimento serão sem sucesso (Drucker, 1998, p.56).

Christensen (2001) aborda em seu trabalho o conceito de inovação por ruptura. Em certos casos, o mercado é o verdadeiro gatilho da inovação. Grandes empresas bem-sucedidas faliram, pois não deram a atenção devida à nova tecnologia, aos novos mercados com suas necessidades e às expectativas diferentes das existentes. Segundo o autor, um dos grandes equívocos que os gerentes cometem ao lidar com novas tecnologias consiste em se manterem atrelados às práticas da administração tradicional com base nas tecnologias incrementais.

O quadro 1 apresenta alguns autores e o enfoque dado ao constructo inovação em seus trabalhos. Mostra também as variáveis de análise de inovação utilizadas nas pesquisas.

Quadro 1 - Autores, enfoque adotado e variáveis de análise da inovação

Autores	Enfoque	Variáveis de análise
Bell (2005)	Inovação como o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, bem como novos sistemas administrativos (Damanpour, 1991).	Introdução de novos produtos, serviços e tecnologias, cooperação entre empresas, redes de relacionamento.
Lin & Chen (2007)	Inovação classificada quanto a natureza em incremental ou radical e quanto ao tipo em tecnológica, de marketing, administrativa ou estratégica.	Novos processos de produção e equipamentos, aperfeiçoamento de processos, lançamento de produtos, novas formas de promoção, melhorias em processos administrativos, cooperação com fornecedores ou concorrentes e redes de relacionamento.
Cillo, Luca & Troilo (2010)	Inovação é o grau de novidade do novo produto em comparação com os produtos anteriores comercializados pela empresa.	Aperfeiçoamento de produtos.
Gunday, Ilusoy & Alpkın (2011)	Inovação é um dos instrumentos fundamentais na estratégia de crescimento, para entrar em novos mercados e para aumentar a participação de mercado. Os tipos de inovação baseados no Manual de Oslo (OCDE, 2005) são: produto, processo, marketing e organizacional.	Desenvolvimento de novos componentes e produtos e melhorias nos produtos atuais, diminuição do custo variável de produção e aumento da qualidade dos processos, renovação da aparência de produtos e das formas de promoção.
Rosli & Sidek (2013)	Inovação de produto (novos produtos ou alteração de produtos existentes), inovação de processo (melhorar o funcionamento interno de processos) e inovação de marketing (mix de mercado e seleção de mercado para atender a uma preferência de compra do cliente).	Introdução de novos produtos, novidade tecnológica em produto, aplicação de nova tecnologia e de nova combinação de materiais na produção, aplicação de transação online, marketing e promoção inovadores e a capacidade de encontrar novos mercados.
Kafouros et al. (2015)	Inovação como o desenvolvimento de novos produtos e colocação destes no mercado.	Lançamento de novos produtos, cooperação com universidades e institutos de pesquisa.
Grimpe et al. (2017)	Inovação de marketing como a implementação de novos métodos de marketing que envolve mudanças significativas no mix de marketing, ou seja, no design de produto ou embalagem, na colocação de produto, na promoção do produto ou no preço (OCDE, 2005).	Número de novos produtos. Gastos com marketing (design de produto, publicidade/marcas, canais de vendas e política de preços).
Lee, Lee & Garrett (2017)	Os tipos de inovação são: produto (incremental ou radical), processo, marketing e organizacional.	Nível de inovação de produto radical e incremental, introdução de novos processos ou melhorias significativas nos métodos de fabricação e métodos de entrega, introdução de novas formas de promoção ou melhorias significativas no design de produtos.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.1.2 Inovação nas PMEs

No caso específico das PMEs, há de se considerar que, no contexto de uma economia mundial globalizada, existe uma pressão crescente por parte da concorrência e dos competidores por produtos de melhor qualidade e por uma maior eficiência produtiva. Entretanto, devido ao seu tamanho, em geral elas possuem menos recursos financeiros, menos informação e estão mais suscetíveis ao risco do que as grandes empresas (Brasil *et al.*, 2011).

A Teoria Schumpeteriana considera que quanto maiores forem as empresas em um determinado mercado, maior será a competição existente, pois as grandes empresas possuem uma maior capacidade inovadora e de resistência em relação às pequenas, já que entre as grandes, o ritmo de introdução de inovações seria mais intenso (Brasil, Nogueira, & Forte, 2011). Damanpour (1996) apoia essa proposição, alegando que empresas maiores são mais inovadoras, pois possuem mais recursos.

Para Esteves e Nohara (2011), as PMEs encontram mais dificuldades ao inovar do que as grandes empresas. Isso acontece devido à insuficiência de recursos, que prejudica a expansão para mercados distantes de sua localidade e impedem o desenvolvimento de forma abrangente. Por outro lado, isso não significa que as PMEs não podem adotar uma estratégia de inovação contínua em busca de vantagens competitivas nos mercados em que atuam, ou até que sejam capazes de desfazerem grandes monopólios e oligopólios nos moldes definidos por Schumpeter. Tudo vai depender da situação em análise e dos diversos fatores (em muitos casos complementares) que afetam as suas estratégias de inovação (Brasil *et al.*, 2011).

De acordo com o Manual de Oslo, o financiamento pode ser um fator determinante para a inovação nas pequenas empresas, pois em muitos casos elas necessitam de fundos próprios para conduzirem projetos de inovação, além de enfrentarem muito mais dificuldades para obterem financiamento externo que as grandes empresas (OCDE, 2005).

Se opondo à Teoria Schumpeteriana, Botelho, Carrijo e Kamasaki (2007) argumentam que quanto menor o tamanho da empresa, mais inovadora ela é e, destacam que os fatores favoráveis à atividade inovadora das pequenas empresas são a localização em arranjos produtivos locais e as interações e proximidade com as instituições de P&D. Para Benedetti (2006), as pequenas empresas crescem e se desenvolvem continuamente por meio da inovação. O autor constatou em seu estudo que as ações voltadas para a inovação contribuem para o crescimento do negócio e que os proprietários procuram desenvolver pequenas

novidades constantemente, a fim de manterem a competitividade do negócio e garantir a lucratividade.

Para Andreassi (2003) e Lin e Chen (2007), as pequenas empresas não baseiam a inovação em P&D como as grandes empresas. Normalmente elas têm seu negócio ligado à linha de produção e inovam em atividades relacionadas com a adaptação de tecnologias adquiridas do exterior da firma ou em pequenas melhorias implementadas na fábrica.

Segundo Robertson, Casali e Jacobson (2012), a criação de um ambiente inovador integrado e dinâmico para as PMEs depende principalmente de modificações em seu processo, tendo em vista, esse ser o responsável por mudanças que afetam desde a criação da ideia até seu desenvolvimento e lançamento como inovação. Destacam ainda que o potencial competitivo dessas empresas pode ser melhorado pela inserção de práticas as quais permitam a elas inovarem de maneira competitiva.

As vantagens comparativas da inovação em pequenas empresas em relação às grandes são a sua flexibilidade e velocidade de resposta (Acs & Audretsch, 1990). Como resultado, as pequenas e médias empresas geralmente teriam uma contribuição econômica e social valiosa por causa de suas capacidades inovadoras (Lin & Chen 2007).

3.1.3 Inovatividade

Com o objetivo de estudar a capacidade inovadora das empresas, tanto em grandes, quanto em pequenas, muitas pesquisas recentes têm utilizado o constructo inovatividade nas suas análises. Para Knowles *et al.* (2008), enquanto a inovação significa um novo processo, produto, serviço ou sistema de negócios, a inovatividade consiste na inclinação a criá-los. A inovatividade na cultura da firma, combinada com recursos e outras características organizacionais, cria maior capacidade de inovar. Empresas com maior capacidade de inovar são aptas a desenvolverem uma vantagem competitiva e alcançar altos níveis de performance (Hurley & Hult, 1998).

De acordo com Hurley e Hult (1998), a inovatividade representa a abertura a novas ideias como um aspecto da cultura de uma empresa, é uma medida de orientação da organização para a inovação. Os autores argumentam que existem antecedentes para a inovação, isto é, características da cultura da firma, tais como: ênfase na aprendizagem, a tomada de decisão participativa, apoio, colaboração e partilha de poder. A capacidade de inovar consiste na habilidade da organização em adotar ou implementar novas ideias, processos ou produtos com sucesso.

Lumpkin e Dess (1996) compartilham dessa mesma visão e consideram a inovatividade como a propensão para inovar. Ela reflete a tendência de uma organização para apoiar novas ideias, experimentos e processos criativos, que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos.

Segundo Damanpour (1991) a inovatividade de uma organização é mais satisfatoriamente representada pelo conceito de múltiplas inovações. A adoção de inovações tem como objetivo contribuir com o desempenho da empresa. Desse modo, a inovação pode mudar uma organização, tanto para a resposta às alterações no ambiente interno ou externo da empresa, quanto para a tentativa de influenciar um ambiente. Inovações ao longo do tempo são necessárias, pois mesmo os ambientes mais estáveis estão sujeitos a mudanças.

Wang e Ahmed (2004) consideram a inovatividade como uma perspectiva que vai além da inovação de produtos, destacando a importância de fatores subjacentes, como mudanças comportamentais, a inovação de processos e a orientação estratégica para a inovação. Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013) destacam que o conceito de inovatividade refere-se à propensão ou à capacidade da empresa de inovar ou a sua abertura à implementação de novas ideias.

Prajogo e Ahmed (2006) utilizaram uma abordagem semelhante. No trabalho dos autores, a inovatividade organizacional foi entendida como a integração entre os aspectos humanos (liderança, gestão de pessoas, gestão do conhecimento, gestão da criatividade) e os aspectos tecnológicos (gestão tecnológica e gestão de P&D).

Perspectivas diferentes são utilizadas pelos pesquisadores com o intuito de determinar os fatores que influenciam a inovatividade das empresas. Isso acontece também com os indicadores utilizados para mensurar o grau de inovatividade.

Andreassi e Sbragia (2002), em seu estudo sobre fatores determinantes do grau de inovatividade nas pequenas, médias e grandes empresas, selecionaram os indicadores: 1) despesas em P&D por faturamento (%); 2) número de doutores, mestres e graduados por número de funcionários (%); 3) número de patentes depositadas e/ou concedidas por número de funcionários, entre outros. Os autores concluem que o número de funcionários alocados à P&D é o grande diferencial entre as empresas mais e menos inovadoras.

Algumas pesquisas têm buscado ir além dos indicadores de P&D e procuram investigar a cultura da empresa e os fatores precedentes da inovação. Narver e Slater (1990) desenvolveram medidas para avaliarem se as ações que se direcionavam para o mercado incluíam atividades envolvidas na aquisição de informações sobre clientes e concorrentes e se

essas eram disseminadas em todo o negócio. Lumpkin e Dess (1996) propõem cinco dimensões que caracterizam uma empresa com vocação empreendedora: autonomia, proatividade, agressividade competitiva, tomada de risco e inovação.

Hurley e Hult (1998) investigaram a relação entre a predisposição para o mercado, para a aprendizagem e a inovatividade das empresas. Os estudos realizados por esses autores procuraram explicar que as características culturais do grupo na tomada de decisão participativa, na aprendizagem e no desenvolvimento organizacional, foram as mais importantes para as variâncias na inovatividade (Veit, 2014).

Dando continuidade a esses estudos, Hult *et al.* (2004) acrescentaram a vocação empreendedora como antecedente fundamental para a inovação. Outros estudos também se propuseram a analisar o relacionamento da predisposição para o mercado, aprendizagem e vocação empreendedora com a inovatividade (Calantone *et al.*, 2001; Lin *et al.*, 2008).

O quadro 2 apresenta a compilação de pesquisas realizadas sobre o tema inovatividade e mostra o enfoque e as variáveis de análise adotados pelos autores.

Quadro 2 - Autores, enfoque adotado e variáveis de análise da inovatividade

Autores	Enfoque	Variáveis de análise
Calantone, Cavusgil & Zhao (2001)	Inovatividade relacionada com aprendizagem organizacional.	Frequência com que a empresa experimenta novas ideias, criatividade em métodos de operação, introdução de novos produtos no mercado, número de vezes que foi o primeiro no mercado com novos produtos, compromisso com a aprendizagem.
Hult, Hurley & Knight (2004)	Inovatividade como antecedente fundamental da inovação e expressa pela predisposição para o mercado, aprendizagem e empreendedorismo.	Recursos disponíveis, diferenciação da organização, baixa formalização, autonomia, inteligência de mercado, foco no cliente, planejamento de longo prazo, ênfase na aprendizagem, tomada de decisão participativa, colaboração, comunicação e tomada de risco.
Prajogo & Ahmed (2006)	Inovatividade organizacional como a integração entre os antecedentes 1- aspectos humanos (estrutura organizacional e cultura) e 2- aspectos tecnológicos (P&D).	Liderança, gestão de pessoas, gestão do conhecimento, gestão da criatividade, gestão tecnológica e gestão de P&D.
Knowles, Hansen & Shook (2008)	Inovatividade definida como a propensão da firma para criar e adotar novos produtos, processos de manufatura e sistemas de negócios.	Propensão para criação de novos produtos, processos e sistemas de negócios, criação de novos produtos, processos e sistemas de negócios e uso de equipamentos novos.
Lin, Peng & Kao (2008)	Inovatividade refere-se a abertura a novas ideias como um aspecto da cultura de uma firma. Os antecedentes (predisposição para o mercado, aprendizagem e empreendedorismo) são mediadores nesse processo.	Orientação para o cliente, orientação para a concorrência, compromisso com aprendizagem, proatividade, tomada de risco, propensão para liderança, planejamento estratégico, experimentação de novas ideias, descentralização organizacional.
Zeng, Xie & Tame (2010)	Inovatividade como um processo que resulta de várias interações entre diferentes autores. Redes interorganizacionais e intersetoriais que facilitam o fluxo de informações e recursos que simplificam a difusão da inovação.	Existência de redes de cooperação (entre firmas, com instituições intermediárias, com organizações de pesquisa e com agências governamentais).

Fonte: Elaborado pela autora.

Como visto, as principais variáveis encontradas na literatura associadas ao conceito de inovatividade são: investimento em P&D, número de patentes, introdução de novos produtos no mercado, criatividade nos métodos de produção, uso de novos equipamentos, aperfeiçoamento de produtos e processos, pioneirismo e atenção ao mercado, propensão para criação de produtos e processos, predisposição para aprendizagem, vocação empreendedora, autonomia, colaboração, cooperação, redes de relacionamento, planejamento de longo prazo, foco no cliente, comunicação e proatividade.

Por vezes, os conceitos de inovação e inovatividade são tratados como sinônimos (Bell, 2005; Bakar & Ahmad, 2010; Cillo *et al.*, 2010). Porém, nesta pesquisa, a inovação está

contida num conjunto maior que são a inovatividade e as variáveis de interesse, a saber: introdução de novos produtos no mercado, criatividade nos métodos de produção, uso de novos equipamentos, aperfeiçoamento de produtos e processos, atenção ao mercado, foco no cliente, predisposição para a aprendizagem, cooperação e redes de relacionamento.

3.2 Desempenho

O desempenho organizacional é a variável dependente final de interesse para pesquisadores preocupados com praticamente qualquer área da gestão. Marketing, operações, recursos humanos e estratégia são em última análise, julgados por sua contribuição para o desempenho. A medição é essencial para permitir que pesquisadores e gestores avaliem as ações específicas das empresas e gestores, onde as empresas estão com relação aos seus rivais e como as empresas evoluíram ao longo do tempo (Richard, Devinney, Yip, & Johnson, 2009).

Como um constructo multidimensional, o desempenho tem vários nomes, incluindo crescimento, sobrevivência, sucesso e competitividade. O conceito de crescimento das empresas foi introduzido no início dos anos 1930 e ficou conhecida como a “Lei do Efeito Proporcional” (às vezes chamado de regra de crescimento proporcional de Gilbrat). A Lei do Efeito Proporcional é frequentemente usada como um ponto de referência em estudos que buscam determinar o crescimento do negócio. Gilbrat explica que a taxa de crescimento de uma empresa não depende do tamanho da empresa (Gilbrat *apud* Rosli & Sidek, 2013).

Penrose (1959) desenvolveu a teoria da visão baseada em recursos, na qual o desempenho de uma empresa é dependente dos seus recursos e capacidades e que esses são a fonte de vantagens competitivas sustentáveis no mercado. Garnsey (1988) argumenta que as empresas devem acessar, mobilizar e implantar recursos para que elas possam crescer. A adoção de diversas estratégias por parte das empresas também determina o desempenho.

Venkatraman e Ramanujam (1986) dividem o desempenho em duas dimensões. A primeira é a financeira, medida por indicadores como crescimento de vendas, rentabilidade (retorno sobre investimento – ROI, retorno sobre vendas – ROS e retorno sobre o patrimônio – ROE) e lucro por ação. A segunda dimensão é operacional, medida pela participação de mercado, introdução de novos produtos, qualidade dos produtos, efetividade do marketing e valor acrescentado de fabricação. Essas duas dimensões garantem o desempenho organizacional.

De acordo com Richard *et al.* (2009), o desempenho organizacional abrange três áreas específicas de resultados: 1) desempenho financeiro (lucros, retorno sobre ativos, retorno sobre o investimento), 2) desempenho do mercado (vendas, participação de mercado) e 3) retorno aos acionistas (rendimento total do sócio, valor econômico adicionado).

Indicadores financeiros e não financeiros podem ser utilizados a fim de medir o desempenho. Considerando os financeiros, o valor econômico agregado – EVA é considerado uma forma de medir a verdadeira rentabilidade de uma operação, pois ajusta o lucro contábil para o custo do capital (Brigham & Houston, 1999; Richard *et al.*, 2009). Anthony e Govindarajan (2008) reforçam os benefícios de se utilizar o percentual do retorno sobre o investimento – ROI e o EVA para avaliar diferentes unidades de negócio. Essas duas medidas relacionam o lucro à base de investimentos.

Pesquisas no Brasil e em todo o mundo buscam medir o desempenho das organizações. Moretti e Sanchez (2011), em pesquisa que teve o objetivo verificar o desempenho das empresas do Grande ABC entre os anos de 2001 a 2008, usaram três medidas de desempenho, o retorno sobre o ativo – ROA, retorno operacional sobre ativos – OROA e retorno sobre o Patrimônio Líquido – ROE.

Miranda, Gallon e Nogueira (2011) analisaram a influência dos investimentos em ativos intangíveis e do grau de inovação no desempenho econômico das empresas participantes dos setores mais inovadores do Brasil, segundo a classificação do Índice Brasil de Inovação – IBI. Para isto, a pesquisa utilizou os seguintes indicadores de desempenho econômico: ROE, ROA, Retorno sobre vendas – ROS, Rentabilidade do Patrimônio Líquido – RPL e Grau de intangibilidade – GI.

Brito, Brito e Morganti (2009) realizaram um estudo a fim de investigar qual constructo, lucratividade ou crescimento, representava melhor as variações de desempenho da empresa devido à inovação. Concluíram que o crescimento é fortemente impactado, mas que o lucro não possui essa mesma relação direta.

Medidas não financeiras também são comuns para aferirem desempenho, como produtividade, satisfação das partes interessadas e participação de mercado (Garrigós-Simón & Marqués, 2004). Na pesquisa de Lin *et al.* (2008), o desempenho do negócio foi definido como a realização dos objetivos organizacionais sobre o crescimento das vendas, rentabilidade e participação de mercado.

Algumas pesquisas objetivam analisar o desempenho específico de determinado processo da empresa, como por exemplo, o desempenho da inovação. O quadro 3 apresenta o

tipo de desempenho analisado em diferentes pesquisas no mundo, assim como os indicadores utilizados na medição.

Quadro 3 - Autores, enfoque adotado e variáveis de desempenho

Autores	Enfoque	Variáveis de análise
Calantone, Cavusgil & Zhao (2001)	Financeiro.	ROI, ROA, ROS e rentabilidade.
Hult, Hurley & Knight (2004)	Financeiro.	Rentabilidade, crescimento de vendas e participação de mercado
Bell (2005)	Da inovação.	Participação de mercado.
Prajogo & Ahmed (2006)	Da inovação.	Em produtos: número de novos produtos introduzidos no mercado, número de novos produtos que são os primeiros no mercado, nível de novidade de novos produtos (uso de inovações tecnológicas recentes e velocidade do desenvolvimento. Em processo: Novidade das tecnologias utilizadas no processo, velocidade de adoção das mais recentes inovações tecnológicas em processos e taxa de mudança em processos, técnicas e tecnologia.
Lin & Chen (2007)	Financeiro.	Vendas da empresa no ano pesquisado. Obs: Dificuldade em apurar indicadores como, ROE, ROA e ROI em MPEs.
Knowles, Hansen & Shook (2008)	Financeiro.	Crescimento das vendas e lucro bruto.
Lin, Peng & Kao (2008)	Financeiro.	Crescimento das vendas, rentabilidade e participação de mercado.
Zeng, Xie & Tamc (2010)	Da inovação.	Proporção de volume anual de novos produtos, índice de novos produtos e índice de produtos modificados
Cillo, Luca & Troilo (2010)	Financeiro e subjetivo.	ROS, ROI, alcance das linhas de produtos, canais de distribuição, cobertura da mídia.
Gunday, Ilusoy & Alpkın (2011)	Da inovação.	Proporção de volume anual de novos produtos, índice de novos produtos e índice de produtos modificados.
Rosli & Sidek (2013)	Financeiro.	Retorno das vendas, retorno dos ativos, rentabilidade, participação de mercado, receita de vendas e produtividade do trabalho.

Autores	Enfoque	Variáveis de análise
Kafouros et al. (2015)	Da inovação.	Proporção de vendas de produtos novos com relação às vendas totais.
Grimpe et al. (2017)	Da inovação.	Vendas da empresa com novos produtos/vendas totais.
Lee, Lee & Garrett (2017)	Da inovação.	Porcentagem do volume de negócios total que foi causado por atividades de inovação de produto.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3 Inovatividade e desempenho

A relação entre inovações tecnológicas e as teorias sobre crescimento econômico teve início com a Primeira Revolução Industrial, entre os séculos XVIII e XIX. Adam Smith atribuiu as mudanças tecnológicas e crescimento econômico à introdução de máquinas e divisão do trabalho (Tigre, 2006).

Para Tigre (2006), a segunda metade do século XIX e primeira do século XX foram de aprimoramento das inovações desenvolvidas anteriormente. A crescente difusão de inovações tecnológicas e organizacionais deram amplitude à escala e à dimensão geográfica dos negócios, ao mesmo tempo em que representaram um dos principais fatores para a geração de vantagem competitiva.

Schumpeter (1988), ao elaborar a sua teoria do desenvolvimento econômico, investigou o fenômeno das inovações, considerando os tipos de mudanças que partem de dentro do sistema e que o transformam completamente. Segundo o autor, o desenvolvimento econômico é gerado pelas mudanças que ocorrem na esfera industrial por meio de novas combinações de meios de produção existentes. Porém, é necessária a aquisição de recursos, tanto financeiros quanto humanos, para que as mudanças aconteçam.

Conforme Penrose (1959), as diferenças nos recursos e nas capacidades das empresas contribuem para explicar as diferenças observadas no desempenho. Seu trabalho enfatiza a importância dos recursos e competências e sua relação com a inovação. A inovação promove a procura por novos produtos e a produtividade, melhorando a eficiência e promovendo o crescimento da empresa.

As abordagens evolucionárias de Nelson e Winter (1982) veem a inovação como um processo dependente da trajetória, por meio do qual o conhecimento e a tecnologia são

desenvolvidos a partir da interação entre vários atores e fatores. A estrutura dessa interação afeta a trajetória futura da mudança econômica. A demanda de mercado e as oportunidades de comercialização influenciam quais produtos ou serviços devem ser desenvolvidos e ofertados.

Além de autores clássicos, muitos outros estudaram a relação entre inovação e desempenho. Damanpour (1990), por exemplo, argumentou que a associação entre inovação e desempenho da empresa depende da medição do desempenho e das características de uma determinada organização. Isso quer dizer que a utilização de indicadores objetivos ou subjetivos de desempenho pode levar a diferentes resultados da investigação.

Para D'Cruz e Rugman (1992), uma empresa é mais competitiva se ela é capaz de projetar, produzir e comercializar produtos ou serviços superiores aos oferecidos por seus rivais. Todas as mudanças e necessidades do mercado revelam que é quase impossível encontrar qualquer jogador industrial que se recuse a inovar (Hurley & Hult, 1998). O que também sugere às empresas de que a inovação não é mais um luxo e, sim, uma necessidade (Kaplan & Waren, 2007).

Para Lin e Chen (2007), o desempenho organizacional tende a ser o objetivo final da execução da inovação. A inovação, muito mais que uma ferramenta gerencial, algo passageiro ou modismo, é essencial para o entendimento do crescimento e da perenidade nas empresas (Tidd & Bessant, 2008). Tidd e Besante (2009) afirmam que o lado positivo da inovação é fortemente associado ao crescimento. Novos negócios são criados a partir de novas ideias, pela geração de vantagem competitiva naquilo que a empresa pode ofertar.

Sandvik e Sandvik (2003) argumentam que a inovação é uma das armas competitivas mais importantes e geralmente é vista como a capacidade central de uma empresa. A inovação também é considerada como uma forma eficaz de melhorar a produtividade da empresa devido às restrições de recursos (Lumpkin & Dess, 1996). Bakar e Ahmad (2010) acrescentam que a capacidade de inovar em produtos e processos é crucial para uma empresa explorar novas oportunidades e ganhar vantagem competitiva.

A inovação é descrita por Roberts e Amit (2003) como um meio que leva a uma vantagem competitiva e lucratividade superior. A inovação pode acontecer no produto, no processo, no mercado, no fator e na organização, mas as três primeiras dimensões estão mais familiarizadas na literatura da inovação (Kao, 1989).

No momento, o conceito de inovação é aplicado em todas as facetas da vida e atividades sociais, o que fez com que ele se tornasse mais multidimensional e complexo. Beaver (2002) acredita que a inovação é um elemento essencial para o progresso econômico de um país e competitividade de uma indústria. A inovação desempenha um papel importante não só para as grandes empresas, como também para as PMEs (Anderson, Wahab, Amin & Chong 2009).

Hult *et al.* (2004) estudaram a relação entre os três antecedentes (predisposição para o mercado, aprendizagem e empreendedorismo), inovação e desempenho dos negócios, e argumentaram que a predisposição para o mercado, empreendedorismo e inovação têm impactos significativos no desempenho do negócio. No entanto, o estudo concluiu que a generalização dos resultados não pode ser estendida a empresas de risco ou pequenas e médias empresas.

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

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

O quadro 4 apresenta autores que se propuseram a testar a relação entre a inovação e o desempenho. Outras examinaram o relacionamento entre a inovatividade e o desempenho da empresa. Ambos são importantes para esta pesquisa, pois apesar da opção em focar na inovatividade, a inovação foi entendida como parte dela. Este quadro mostra o contexto da pesquisa, as variáveis de inovatividade/inovação e de desempenho utilizadas e as conclusões alcançadas.

Quadro 4 - Autores, contexto da pesquisa, variáveis de interesse e conclusões dos estudos sobre a relação entre inovatividade/ inovação e desempenho

Autores	Contexto	Variáveis de interesse inovatividade/ inovação	Variáveis de interesse desempenho	Conclusão
Calanton e, Cavusgil & Zhao (2001)	Investiga a relação da aprendizagem organizacional com a inovatividade e o desempenho da firma.	Frequência com que experimenta novas ideias Aperfeiçoamento de processos Lançamento de novos produtos Primeiro no mercado com novos produtos Compromisso com aprendizagem	ROI ROA ROS Rentabilidade	Relação positiva entre inovatividade e desempenho, assim como entre o estímulo a aprendizagem organizacional e a inovação.
Hult, Hurley & Knight (2004)	Examina a relação entre os antecedentes da inovação (propensão para o mercado, para a aprendizagem organizacional e para o empreendedorismo), a inovação e o desempenho.	Foco no cliente Frequência com que experimenta novas ideias Planejamento de longo prazo Compromisso com aprendizagem Autonomia Tomada de risco	Rentabilidade Crescimento de vendas Participação de mercado	Relação positiva entre inovatividade e desempenho. Não foi encontrada relação direta entre os antecedentes da inovação e o desempenho.
Bell (2005)	Avalia o efeito da cooperação entre empresas e das redes de relacionamento na inovação e a relação com o desempenho das empresas em Toronto - Canadá.	Lançamento de novos produtos Novos equipamentos Cooperação entre empresas Redes de relacionamento e cooperação	Participação de mercado	Relação positiva entre inovatividade e desempenho. Além disso, demonstrou o efeito da cooperação entre empresas e das redes de relacionamento informais na inovação.
Prajogo & Ahmed (2006)	Examina as relações existentes entre os antecedentes da inovação, a inovação em si e o desempenho da inovação em firmas australianas.	Lançamento de novos produtos Aperfeiçoamento de produtos Aperfeiçoamento de processos Novos equipamentos Compromisso com aprendizagem Flexibilidade Comunicação	Número de produtos lançados Número de produtos novos no mercado Uso de novas tecnologias Velocidade na adoção de novas tecnologias Otimização de custos	Relação positiva entre inovatividade e desempenho. Efeito da cooperação entre empresas e das redes de relacionamento na inovação.

Autores	Contexto	Variáveis de interesse inovatividade/inação	Variáveis de interesse desempenho	Conclusão
Lin & Chen (2007)	Estuda a natureza das inovações (incremental e radical) e os tipos (tecnológicas, de marketing, administrativas e estratégicas) nas MPEs em Taiwan. Avalia também a relação entre a inovação e o desempenho organizacional.	Novos equipamentos Aperfeiçoamento de processos Lançamento de novos produtos Novas formas de promoção Melhorias em processos administrativos Cooperação entre empresas Redes de relacionamento e cooperação	Crescimento de vendas	Entre as empresas pesquisadas 80% já se envolveram com inovação. Desse percentual 53,5% em inovações incrementais e radicais, 21,2% apenas incrementais e 5,1% apenas radicais. As empresas dedicam-se mais em inovações tecnológicas e de marketing. Além disso, a pesquisa mostrou que inovação não resulta necessariamente em crescimento de vendas.
Knowles, Hansen & Shook (2008)	Avalia a inovação da empresa através de três métodos: uso de tecnologia atual, propensão a criar novos produtos, processos e negócios e a própria criação de novos produtos, processos e negócios. Analisa também a relação entre inovação e desempenho financeiro na indústria de serraria nos Estados Unidos e Canadá.	Ênfase na criação de novos produtos Agilidade na criação de novos produtos Ênfase na criação de novos processos Agilidade na adoção de novas tecnologias Lançamento de novos produtos Aperfeiçoamento de produtos Aperfeiçoamento de processos Novos equipamentos	Crescimento de vendas Lucro bruto	O principal foco dessa indústria é a inovação em processos possuindo também maior propensão para inovar nesse item. A aquisição de novos equipamentos e o aperfeiçoamento de processos tiveram forte relação com crescimento de vendas.
Lin, Peng & Kao (2008)	Examina a relação entre os antecedentes da inovação (propensão para o mercado, para a aprendizagem organizacional e para o empreendedorismo), a inovação em si e o desempenho de empresas de tecnologia intensiva em Taiwan.	Foco no cliente Compromisso com aprendizagem Tomada de risco Frequência com que experimenta novas ideias Planejamento de longo prazo	Crescimento de vendas Rentabilidade Participação de mercado	Os antecedentes têm impacto na inovação, mas não afetam de forma direta o desempenho. A relação com o desempenho é indireta através da inovação.
Cillo, Luca & Troilo (2010)	Investiga a relação existente entre a busca por informações no mercado com a inovação de produtos e o desempenho de empresas italianas de moda.	Foco no cliente Lançamento de novos produtos Aperfeiçoamento de produtos	ROI ROS Participação de mercado Premiação e destaque	Relacionamento positivo entre a busca por informações no mercado e a inovação, assim como entre a inovatividade e o desempenho.

Autores	Contexto	Variáveis de interesse inovatividade/ inovação	Variáveis de interesse desempenho	Conclusão
Gunday, Ilusoy & Alpkın (2011)	Avalia a relação entre a inovação de produto, processo e marketing e o desempenho financeiro e não financeiro de empresas industriais na Turquia.	Lançamento de novos produtos Aperfeiçoamento de produtos Diminuição de custo variável de produção Aumento na qualidade dos processos Novas formas de promoção	Número de produtos lançados Crescimento de vendas Otimização de custos Participação de mercado Variação na satisfação do cliente	Relação positiva entre a inovação e o desempenho não financeiros das empresas.
Rosli & Sidek (2013)	Avalia o impacto das várias dimensões da inovação (produto, processo e marketing) no desempenho das MPEs na Malásia.	Lançamento de novos produtos Aperfeiçoamento de produtos Novos equipamentos Nova combinação de materiais na produção Novas formas de promoção Capacidade de encontrar novos mercados	ROS ROA Rentabilidade Participação de mercado Crescimento de vendas	Inovação de produto e inovação de processo impactam positivamente o desempenho da empresa. O impacto da inovação em produto é relativamente mais forte. Em contraste, o impacto da inovação de marketing sobre o desempenho da empresa não foi significativo.
Kafouros et al (2015)	Examina como cooperação com universidades e institutos de pesquisa influenciam a inovação e o desempenho não financeiro das empresas de mercado emergentes (EMEs) chinesas.	Cooperação com universidades Cooperação com institutos de pesquisa Redes de relacionamento e cooperação	Vendas de novos produtos sobre vendas totais	Relação positiva entre a cooperação das empresas com universidades e institutos de pesquisa e as inovações e desempenho não financeiro.
Grimpe et al (2017)	Investiga a relação entre os investimentos em inovação de processo e de marketing e o desempenho não financeiro em indústrias na Alemanha.	Lançamento de novos produtos Investimento em marketing Novas formas de promoção	Vendas de novos produtos sobre vendas totais	O desempenho da inovação é significativamente mais elevado em empresas que investem em inovação de marketing.
Lee, Lee & Garrett (2017)	Examina os efeitos da inovação de produto, processo e mercado nos níveis de inovação em empresas de alta e baixa tecnologia da Coreia do Sul, assim como o efeito da inovação no desempenho.	Lançamento de novos produtos Aperfeiçoamento de produtos Novos equipamentos Aperfeiçoamento de processos Novas formas de promoção Capacidade de encontrar novos mercados	Volume de negócios causado por inovação de produtos	Relação positiva entre inovação de processo e desempenho em empresas de baixa tecnologia.

Fonte: Elaborado pela autora

3.4 Proposta de modelo de análise: relação entre inovatividade e desempenho

Baseando-se nas proposições dos autores elencados no quadro 4 e considerando-se as peculiaridades do segmento produtivo de interesse, constituído por microcervejarias artesanais, propôs-se um modelo teórico de análise a partir de algumas categorias como especificado no quadro 5: 1) aspectos culturais: contém os elementos que antecedem e promovem a inovação propriamente dita, incluindo: o foco no cliente, o compromisso com a aprendizagem e as redes de relacionamento e cooperação; 2) Produto: compreende fatores associados a mudanças nos produtos ou linha de produtos; 3) Processo: engloba os fatores sugestivos de mudança, melhorias, otimização de processos de fabricação e distribuição dos produtos; 4) Mercado: engloba iniciativas voltadas para o mercado, a promoção de marca e produtos, e a entrada em novos mercados e nichos.

Quadro 5 - Categorias, fatores de análise da inovatividade e autores de interesse

Categorias de análise inovatividade		
Categorias	Fatores	Autores de interesse
Aspectos culturais	Foco no cliente Compromisso com aprendizagem Redes de relacionamento e cooperação	Calantone <i>et al.</i> (2001), Hult <i>et al.</i> (2004), Bell (2005), Prajogo e Ahmed (2006), Lin e Chen (2007), Lin <i>et al.</i> (2008), Zeng <i>et al.</i> (2010), Cillo <i>et al.</i> (2010), Kafouros <i>et al.</i> (2014)
Produto	Lançamento de novos produtos Aperfeiçoamento de produtos	Lin e Chen (2007), Knowles <i>et al.</i> (2008), Artz <i>et al.</i> (2010), Gunday <i>et al.</i> (2011), Rosli e Sidek (2013), Grimpe <i>et al.</i> (2017)
Processo	Novos equipamentos Aperfeiçoamento de processos	Lin e Chen (2007), Knowles <i>et al.</i> (2008), Gunday <i>et al.</i> (2011), Rosli e Sidek (2013), Kafouros <i>et al.</i> (2014)
Mercado	Novas formas de promoção Participação em eventos Entrada em novos mercados e nichos	Lin e Chen (2007), Knowles <i>et al.</i> (2008), Artz <i>et al.</i> (2010), Bakar e Ahmad (2010), Gunday <i>et al.</i> (2011), Rosli e Sidek (2013), Grimpe <i>et al.</i> (2017)

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a definição das variáveis de interesse sobre desempenho foram resgatadas e sintetizadas as informações de interesse constantes também do quadro 4, organizadas em duas grandes categorias, conforme quadro 6: 1) Financeiro: crescimento de vendas e otimização de custos; 2) Não financeiro: premiação de produtos e destaque, e variação na satisfação do

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

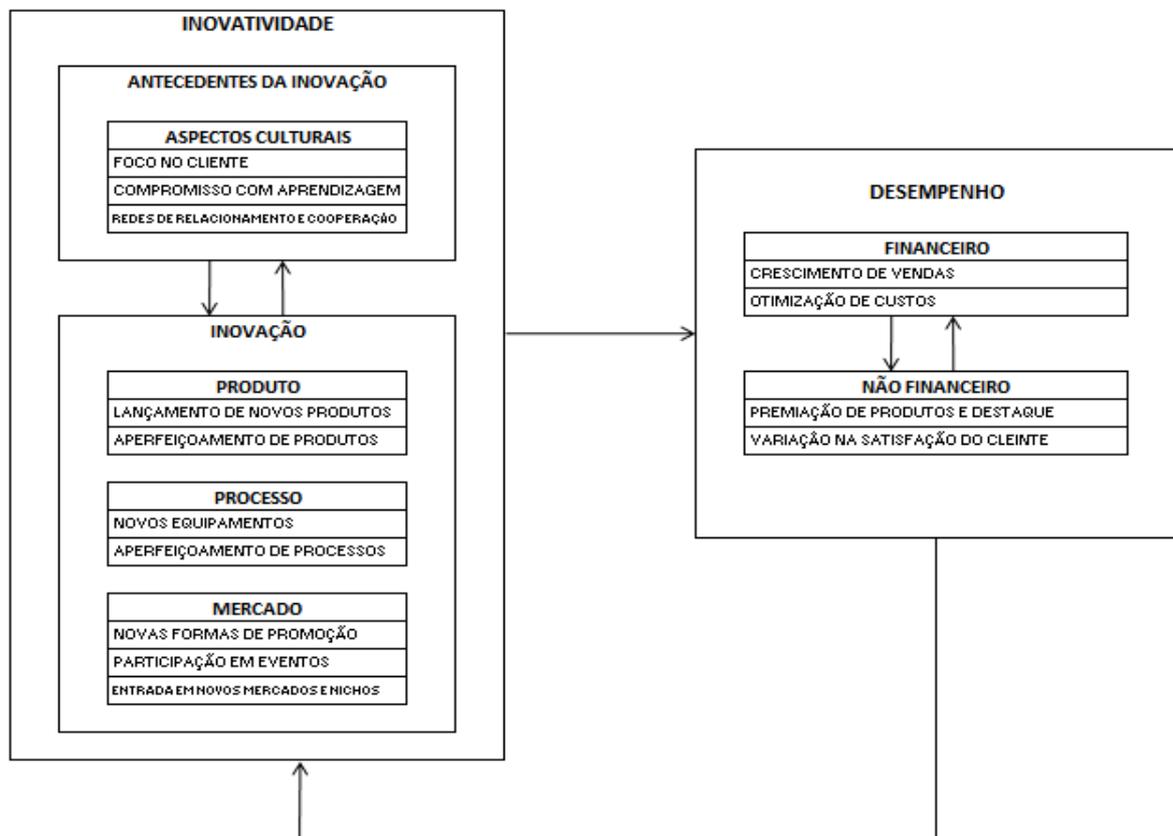
Quadro 6 - Categorias, fatores de análise finais de desempenho e autores de interesse

Categorias de análise desempenho		
Categoria	Fatores	Autores de interesse
Financeiro	Crescimento de vendas Otimização de custos	Lin e Chen (2007), Knowles <i>et al.</i> (2008), Lin <i>et al.</i> (2008), Artz <i>et al.</i> (2010), Rosli e Sidek (2013), Bakar e Ahmad (2010), Kafouros <i>et al.</i> (2014), Grimpe <i>et al.</i> (2017)
Não financeiro	Premiação de produtos e destaque Variação na satisfação do cliente	Prajogo e Ahmed (2006), Lin <i>et al.</i> (2008), Artz <i>et al.</i> (2010), Zeng <i>et al.</i> (2010), Bakar e Ahmad (2010), Cillo <i>et al.</i> (2010), Gunday <i>et al.</i> (2011), Rosli e Sidek (2013)

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da definição das variáveis de análise e suas categorias foi possível elaborar o modelo teórico de análise.

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



Fonte: Elaborada pela autora.

O modelo sugere que aspectos relacionados à cultura e ambiente organizacional contribuem para a propensão da empresa a inovar e constituem os antecedentes da inovação, aqui representada por lançamento ou aperfeiçoamento de produtos, aquisição de equipamentos ou aperfeiçoamento de processos e atividades que visam atender as necessidades do mercado consumidor e promover os produtos. Os aspectos antecedentes e a inovação estão inter-relacionados, de maneira que o resultado de cada um afeta e serve de estímulo ou restrição para o outro.

O desempenho por sua vez, ao mesmo tempo em que afeta a inovatividade também é afetado por ela. Na literatura do tema encontra-se o trabalho de Hult e Hurley (1998) que propuseram um modelo em que as melhorias de performance da empresa, advindas da inovatividade, funcionam como *feedback* e reforço na relação entre inovatividade e desempenho. Além disso, o desempenho financeiro afeta e é afetado pelo não financeiro.

4 METODOLOGIA

Inicialmente serão apresentados a estratégia e o método de pesquisa utilizados. Em seguida, as unidades empíricas de análise e as estratégias de coletas de dados. Para finalizar, será exposto como foi realizada a análise dos dados.

4.1 Estratégia e método

Para atender os objetivos propostos nesta dissertação, a estratégia utilizada foi a abordagem de natureza qualitativa, possibilitando explorar o problema proposto, reunir ampla quantidade de dados e analisar a interação entre suas variáveis (Yin, 2005). A pesquisa qualitativa permitiu a obtenção de dados descritivos e procurou compreender o fenômeno segundo a perspectiva dos sujeitos, que foram participantes da situação em estudo. Além disso, valorizou-se o contato direto do pesquisador com o ambiente e a exploração dos dados em profundidade (Godoy, 1995).

O método da pesquisa consistiu em estudo de caso. Conforme Eisenhardt (1989), estudos de caso, tipicamente combinam métodos de coleta de dados, como arquivos, entrevistas, questionários e observações. As evidências podem ser qualitativas, quantitativas ou ambas. Por fim, estudos de caso podem ser usados com diferentes propósitos, tais como: descrever ou explicar uma situação, explorar um objeto ou fenômeno e testar ou gerar teorias. Neste estudo, as evidências foram apenas qualitativas e o objetivo foi a descrição dos casos.

Segundo Yin (2005), um estudo de caso é uma investigação empírica que averigua um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Ainda de acordo com o autor, o estudo de caso como estratégia de pesquisa, compreende um método que abrange tudo, com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados.

Em função da natureza do problema pesquisado, isto é, a identificação da existência de determinados fatores e a descrição de como acontece a relação entre eles, determinou-se que o método de estudo de caso e a abordagem qualitativa eram os mais adequados. Além disso, a abordagem se mostrou apropriada devido aos objetivos desta dissertação, que consistem no

entendimento do fenômeno como um todo, da sua complexidade e a busca por explorar em profundidade a relação entre as ações das empresas e seus desempenhos.

A pesquisa utilizou o método de estudo de casos múltiplos a fim de investigar como diferentes fatores compõem a inovatividade de cada empresa e afetam o desempenho, além de buscar características particulares de cada firma que influenciam essa relação.

4.2 Unidades empíricas de análise

Quanto ao público alvo, o estudo foi fundamentado nos casos de 4 microcervejarias artesanais baseadas na RMBH¹. Além da localização geográfica foram escolhidas cervejarias que se enquadrassem como microempresas nos critérios do Sebrae, que utiliza o número de empregados como uma das formas de classificação. No caso, para ser considerada microempresa no segmento industrial, deve-se possuir até 19 funcionários (SEBRAE, 2018). As empresas classificadas como micro foram analisadas inicialmente a partir de informações disponíveis em seus respectivos sites. A partir daí foram selecionadas 10 empresas e 4 delas concordaram em participar da pesquisa.

4.3 Estratégia de coleta de dados

A fim de oferecer maior validade à pesquisa, a estratégia de coleta de dados consistiu na utilização de diferentes fontes. Conforme Yin (2005), as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Além da atenção que se dá a essas fontes em particular, alguns princípios predominantes são importantes para o trabalho de coleta de dados na realização dos estudos de caso. Inclui-se aqui o uso de várias fontes de evidências, assim como, o encadeamento dessas e um banco de dados para o estudo de caso. Dada a pergunta de pesquisa e os objetivos deste estudo, as entrevistas foram as principais fontes de dados. Porém, também foram utilizadas informações coletadas em eventos próprios do setor, bares de cerveja artesanal e sites especializados.

Uma entrevista em profundidade foi realizada com um representante de cada empresa selecionada. Como se tratavam de pequenas empresas, os entrevistados foram os proprietários

¹ Nova Lima, Ribeirão das Neves e Santana dos Montes – fazem parte da mesorregião metropolitana de Belo Horizonte. Fonte: IBGE (2008).

(sócios fundadores). Conforme Gaskell (2003), a entrevista qualitativa fornece os dados básicos para o desenvolvimento e compreensão das relações entre os atores sociais e a sua situação. O objetivo é uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações. Na combinação com outros métodos, a entrevista possui o importante papel de melhorar a qualidade do delineamento de um levantamento e de sua interpretação. Muitas vezes, ela apresenta resultados e surpresas que necessitam de posterior investigação.

4.4 Análise dos dados

O uso de várias fontes de evidências objetivou o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, ou seja, um processo de triangulação de dados. Dessa forma, as descobertas do estudo de caso baseiam-se na convergência de informações oriundas de fontes diferentes e, não de dados quantitativos, e qualitativos em separado.

Para Yin (2005), com a triangulação de dados o pesquisador pode se dedicar ao problema em potencial da validade do constructo, uma vez que várias fontes de evidências fornecem, essencialmente, diversas avaliações do mesmo fenômeno. Além disso, estudos de caso que utilizam várias fontes são mais bem avaliados em termos de qualidade (Yin, Bateman & Moore, 1983; Castro & Rezende, 2017).

O próximo passo da pesquisa, após a coleta dos dados, fundamentou-se na análise do conteúdo ou evidências recolhidas. Este trabalho foi realizado respeitando-se as fases propostas por Bardin (2011). A organização da análise foi dividida em três fases: a pré-análise; a exploração do material e o tratamento dos resultados; a inferência e a interpretação.

A fase de pré-análise possui 3 finalidades: a escolha dos documentos a serem submetidos; a análise; a formulação das proposições; e a elaboração de indicadores que fundamentam a interpretação final. A elaboração das proposições constitui ação importante nessa fase, sem elas corre-se o risco de tentar coletar “tudo” (Yin, 2005).

O próximo passo após a pré-análise foi o tratamento do material e a codificação, processo no qual os dados brutos foram transformados sistematicamente e agregados em unidades. O conteúdo foi então alocado nas categorias elaboradas e descritas no referencial teórico, tanto para a inovatividade, quanto para o desempenho.

A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero, com os critérios previamente definidos. As categorias são classes, as quais reúnem um grupo de

elementos sob um título genérico, agrupamento esse realizado a partir das características comuns. Esse processo é do tipo estruturalista e comporta duas etapas: 1) inventário, que consiste em isolar os elementos e 2) classificação, que consiste em repartir os elementos e, portanto, procurar ou impor certa organização às mensagens (Bardin, 2011).

As variáveis de análise de inovatividade e desempenho foram classificadas em categorias a fim de orientar a elaboração do roteiro semiestruturado de entrevista, a coleta de dados e sua posterior análise, além de servirem de base para elaboração do modelo teórico de análise. A definição das variáveis e categorias foi sustentada pelos trabalhos que fundamentam o referencial teórico deste estudo.

A técnica analítica específica foi a análise intracasos e comparações intercasos. A análise intracaso auxilia o trabalho com grandes volumes de informação e possibilita ao pesquisador familiarizar-se com cada objeto, o que conseqüentemente acelera o processo de comparação intercasos (Eisenhardt, 1989). A identificação de similaridades e diferenças entre os casos contribuiu para a identificação de padrões e para a conclusão da pesquisa.

O capítulo 5 apresenta e avalia as evidências encontradas para cada categoria nos 4 casos estudados. A análise comparativa intercasos complementa a investigação.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

Neste capítulo serão apresentadas as descrições e as análises dos dados das 4 cervejarias estudadas: “A”, “B”, “C” e “D”. Inicialmente, são expostas as características de cada empresa, como sua história, atributos dos sócios fundadores, número de funcionários, capacidade de produção, número de cervejas produzidas, principais clientes e mercado consumidor.

Em prosseguimento, são apresentadas as evidências encontradas para cada uma das categorias e variáveis a que se propõe esse trabalho. No final da descrição de cada caso são descritas as conclusões intracasos e posteriormente é realizada uma comparação intercasos.

Na cervejaria “A”, a entrevista foi feita com “W.A.”, um dos 5 sócios e atual responsável pela produção, esteve presente desde a inauguração da fábrica. Na “B”, a entrevista foi com “X.B.”, um dos 5 sócios-fundadores e o primeiro a se dedicar exclusivamente à cervejaria e atualmente é responsável pela área comercial. Na “C”, a entrevista foi concedida por “Y.C.”, um dos 3 irmãos sócios fundadores e que, atualmente, divide suas atividades na fábrica com o trabalho de professor e membro atuante em sindicatos e associações da área de cervejaria. Na “D”, o único sócio “Z.D.”, foi quem concedeu a entrevista. A cervejaria é apenas umas das empresas do seu grupo e por não conseguir dedicar-se exclusivamente a ela contratou mão de obra especializada para conduzir a fábrica.

5.1 Cervejaria “A”

A cervejaria “A” nasceu de um projeto pioneiro no Brasil que consistiu da união de 3 marcas para compartilhar uma planta industrial. A Cervejaria Inconfidentes foi fundada em junho de 2013, pelos então sócios das cervejarias “A”, “J” e “G”. “Foi a primeira vez que 3 grupos de cervejeiros caseiros se uniram. Montaram uma unidade fabril para produzirem suas cervejas em escala industrial e venderem. “Fizemos um planejamento e 17 meses depois inauguramos” (W.A.). O investimento para montar uma fábrica é alto e essa foi a forma encontrada pelas cervejarias de saírem da produção caseira para a industrial.

Antes de se juntarem às outras duas cervejarias, os sócios fundadores da “A” formavam um grupo que fazia cerveja caseira e buscava conhecimento por meio da internet, livros especializados, trocando experiência com alguns cervejeiros mais experientes e fazendo

pequenos cursos. “A minha formação é caseira, fiz cursinhos com um mestre cervejeiro e com um carinho que fazia cerveja e dava curso” (W.A.).

Eles começaram a fazer cerveja em meados de 2008, nessa época a oferta de cursos era muito baixa. Devido a isso, eles precisaram buscar conhecimento especializado fora do Estado.

Quando estávamos montando a cervejaria eu fui para Vassouras (RJ) para fazer um curso técnico de cervejeiro no Senai. Era o único curso técnico da América Latina, recebia muitos funcionários das grandes cervejarias, mas também havia uma parcela de cervejeiros caseiros que estava se formando e buscando informações assim como eu (W.A.).

A fim de obter informações sobre como montar uma cervejaria, “W.A.”, um dos sócios fundadores, viajou para o Sul do país, local com tradição nesse ramo e ainda hoje contém o maior número de cervejarias no Brasil. Com os esclarecimentos obtidos por lá, os sócios optaram por uma cozinha superdimensionada para o tamanho da cervejaria na época. A vantagem disso apareceria no futuro, caso precisassem aumentar a produção, necessitariam apenas de adquirir novos fermentadores.

Eu rodei o Sul visitando algumas fábricas para ver equipamento, marca, configuração. Uma das coisas que a gente aprendeu foi a investir em uma cozinha maior, que não ficaria obsoleta rápido e não passaríamos aperto. A cervejaria “B”, aqui de Minas e cujos donos são nossos amigos, estava crescendo e a cozinha tinha que funcionar em tempo integral para dar conta (W.A.).

Durante 4 anos as 3 cervejarias dividiram o mesmo espaço e equipamentos, até que em dezembro de 2016 e fevereiro de 2017, as cervejarias “J” e “G” se desligaram. A cervejaria “A” adquiriu os ativos das duas e passou a ser a única marca produzida na fábrica. A saída das duas marcas coincidiu com a entrada de novos sócios. Inicialmente a “A” possuía 4 sócios, um deles saiu durante a reestruturação e dois novos entraram como investidores e também para melhorar a parte administrativa e de gestão.

Atualmente, além dos 5 sócios, a cervejaria possui 9 funcionários: 2 na área administrativa, 1 no marketing, 2 funcionários de chão de fábrica e entrega, 3 vendedores e um gerente comercial. Inicialmente, todas as atividades eram realizadas pelos 4 sócios, a “A” não contava com nenhum funcionário. “Não tínhamos uma equipe comercial e isso foi péssimo, não crescíamos de jeito nenhum. Não tem jeito de você estar produzindo e vendendo ao mesmo tempo. Era muito trabalho para poucas mãos” (W.A.).

A mudança de patamar aconteceu após a reestruturação. Os sócios fizeram o investimento inicial para montar a fábrica e faltou recurso tanto para capital de giro quanto para novas aquisições. “Até a cervejaria acontecer ela nos sugou muito tempo e investimento, aí a gente percebeu que precisava capitalizar, investir no que estava faltando” (W.A.). A capacidade de produção que era de 2.000 litros/mês passou para 20.000 litros/mês. Desse total, 4.000 litros vieram da parte que antes era utilizada por “J” e “G” e o resto de equipamentos adquiridos após a entrada de capital.

A cervejaria “A” produz no limite de sua capacidade de estocagem, ou seja, 20.000 litros/mês. Contudo, as vendas giram em torno de 15.000 litros/mês. A empresa mantém uma reserva de segurança caso ocorram problemas na produção ou apareça algum pedido não planejado.

Você não vende o que você quer e sim o que o cliente quer, então tem que ter uma reserva de tudo para as coisas acontecerem. A produção tem que ser sempre maior do que sai, se as vendas vão crescendo a produção tem que aumentar também, se não começa a dar problemas de quebra de algum tipo de produto (W.A.).

As cervejas da “A” podem ser encontradas atualmente em aproximadamente 200 pontos de venda. Quando lançaram o novo site durante a reestruturação, pensaram em colocar os pontos de venda, porém perceberam que seria inviável, pois os dados estariam sempre atrasados. “Você tem o ponto que ativou hoje, mas também tem aquele que não foi para frente, não dá tempo de alimentar essa informação” (W.A.). A cervejaria produz 10 tipos de cerveja, 1 tipo só em chope e 9 que são disponibilizados em forma de chope e garrafa. O chope representa 60% da produção, mas essa proporção pode variar dependendo do mês, em geral o chope tem maior giro.

Os principais clientes das cervejas e chopes são os bares. As vendas diretas ao consumidor final acontecem principalmente em eventos que a cervejaria participa e há um projeto em andamento de entrega de barris de 30 ou 50 litros em casa. “O delivery ainda está engatinhando, não tem muita representatividade em volume de vendas mensal, por outro lado tem casas que giram até 1.000 litros/mês, pra gente é considerável” (W.A.). Os clientes das cervejas em garrafa são lojas e sites especializados, distribuidores de bebidas e supermercados, dos quais os principais são o Verdemar e o Super Nosso, ambos em Belo Horizonte. “O Verdemar tem compras constantes em volumes menores e o Super Nosso não, ele fica de 2 a 3 meses sem pedir e quando pede vem aquela pancada” (W.A.).

As vendas diretas ao consumidor também acontecem no bar de marca própria da “A” presente no recém-inaugurado Mercado Cervejeiro no Jardim Canadá em Nova Lima (MG). A região é considerada polo de produção de cerveja artesanal em Minas Gerais, possuindo muitas fábricas, incluindo a da “A”. O mercado de 1.500 metros quadrados contém 21 estandes, sendo 8 de cervejarias e os demais restaurantes com ampla variedade de cardápio. A capacidade de circulação é de mil pessoas e outras 350 sentadas e a inauguração ocorreu em setembro de 2018. Segundo os organizadores a escolha das cervejarias foi feita por meio de critérios de qualidade e reputação (Machado, 2018).

O mercado consumidor da “A” se concentra na RMBH e região de Ipatinga. “Temos vendedores atuando no Vale do Aço e Valadares, em Ipatinga vendemos nossa cerveja dentro de um supermercado, estamos crescendo bem lá” (W.A.). Porém, tentativas constantes de expansão do mercado estão em andamento.

Começamos a trabalhar recentemente no Sul de Minas, inclusive neste final de semana estaremos lá em um evento, a ideia é fortificar a marca ao redor do estado. Já fizemos contato no Rio e em São Paulo, mas não tá uma coisa muito forte não. Os planos são de ampliar o mercado em Minas primeiro (W.A.).

5.1.1 Antecedentes da inovação

Nesta seção serão apresentadas as evidências as quais demonstram as ações implementadas pela empresa que favorecem os aspectos culturais: foco no cliente, compromisso com aprendizagem e redes de relacionamento e cooperação.

5.1.1.1- Aspectos culturais

- **Foco no cliente**

A cervejaria "A" tem como característica, um portfólio de cervejas tradicionais e, apesar de terem um projeto de lançamento de cervejas sazonais, eles não se consideram pioneiros. Eles possuem as cervejas de linha que são permanentes e fizeram algumas experiências ao lançarem cervejas com ingredientes exóticos.

A gente está incorporando um pouco de coisa nova nas cervejas de linha, que são aquelas permanentes. Fizemos alguns testes de cerveja com goiaba, mas são coisas mais experimentais. O estilo New England IPA é uma tendência forte e a gente deve fazer alguma coisa ano que vem. A gente é mais devagar nessa história, não somos

vistos como pioneiros, o público não tem a "A" como uma cervejaria que está sempre na ponta dos tipos que estão surgindo (W.A.).

Um exemplo de atraso é a falta de uma cerveja estilo American IPA no portfólio. O estilo encontra-se em alta nos últimos anos e a cervejaria tem planos de lançá-la apenas agora (essa cerveja foi lançada em novembro de 2018, um mês após a entrevista). “Quando éramos "A", “G” e “J” chegamos a ter 14 rótulos, nenhuma era do mesmo estilo, não queríamos competição. A empresa "A" começou com uma English IPA e a “G” fazia a American IPA na época” (W.A.).

A cervejaria "A" não considera isso uma fraqueza e sim uma escolha estratégica. “Surgem estilos que estão na moda, mas não são necessariamente campeões de venda, não é o que a maior parte do público está procurando para consumir e, conseqüentemente, não geram vendas para a empresa” (W.A.). A cervejaria mantém na sua linha permanente vários estilos que agradam a maioria dos consumidores e têm vendas garantidas. Quanto aos produtos da moda, a "A" mantém uma postura conservadora e espera o mercado se estabelecer. A empresa prefere investir numa imagem de credibilidade baseada em sua história.

Essas cervejas da moda transmitem a imagem que a cervejaria está acompanhando a onda, mas não necessariamente aquilo traz lucro, a venda para a empresa. A gente espera o mercado se estabelecer, ver se é isso mesmo. O público cervejeiro que nos acompanha realmente não tem a "A" como uma empresa que lança produtos da onda, o público em geral vê na "A" uma cerveja que já está a algum tempo no mercado, tem um pouquinho de história para contar e isso passa credibilidade (W.A.).

Um projeto, iniciado em 2018, visa diminuir o risco no lançamento de cervejas na linha permanente. O plano de lançar cervejas sazonais, em edições limitadas, tem como finalidade testar e avaliar o comportamento de venda dos produtos e a possibilidade de incorporação desses na linha permanente, apenas sendo acrescentados ou substituindo algum produto. No início do ano, foi lançada uma cerveja do tipo American Wheat com goiaba chamada Carnavália e já está nos planos uma nova edição no próximo carnaval. “Outro exemplo é a nossa cerveja chamada Derrama, foi a primeira cerveja feita aqui e fizemos uma edição dela para comemorar o aniversário de 5 anos da cervejaria” (W.A.).

O contato direto com o consumidor final é a principal forma de busca por informações, como novos tipos de cerveja a serem lançados e opiniões sobre os produtos atuais. O contato direto entre o consumidor e os donos das cervejarias artesanais é uma tradição do ramo. Essa oportunidade apenas micro e pequenas empresas podem oferecer e a

"A" utiliza esse recurso como uma fonte de informações e como forma de fortalecimento da marca.

A vantagem da cerveja de empresa artesanal é que você vê a cara do dono. A gente sempre participou muito de evento, quase todos os finais de semana. Então você está ali em contato direto com o público, você vê quando o cara gostou ou não gostou. Você sabe quando a pessoa não gostou e está elogiando por educação, mas tem comportamentos que você percebe que foi de verdade. É legal porque, às vezes, você desafia a pessoa a experimentar algum tipo que ela diz não gostar e você constata que ela realmente mudou de ideia ao voltar várias vezes para comprar aquela cerveja (W.A.).

Outra importante forma de apurar como o cliente avalia as cervejas é por meio de aplicativos especializados. Nesses o consumidor além de avaliar os produtos consumidos também tem acesso a marcas até então desconhecidas por eles e a opiniões de outros clientes. A cervejaria "A" acompanha essas informações a fim de ter um retorno direto sobre como os consumidores estão avaliando seus produtos.

Existe um programa, um aplicativo que se chama UNTAPPD. A pessoa bebe a cerveja e vai lá avaliar. Ele fotografa, classifica com estrelas e faz comentários. Ajuda também a saber o alcance geográfico da nossa cerveja, às vezes eu vejo avaliações de pessoas de Brasília, Fortaleza. Pode ter sido através de compra online ou produto que passou por revendedores (W.A.).

Além disso, uma agência especializada em comunicação estratégica trabalha junto com um dos sócios, formado em Marketing, nas ações em redes sociais. Isso inclui divulgação de eventos, de novos produtos e atendimento ao consumidor, respondendo dúvidas diversas. São realizadas reuniões semanais, uma vez por mês ela acontece na fábrica e as outras 3 na agência. Essa agência, juntamente com o sócio que trabalha com o marketing da empresa, é responsável pelas redes sociais e site, fazem os rótulos e analisam as propostas de eventos que a cervejaria é convidada a participar. Eles cuidam do marketing estratégico e todo tipo de demanda relacionada a isso.

A agência foi contratada durante a reestruturação e uma das primeiras demandas requisitadas foi uma pesquisa com os consumidores em pontos de venda e eventos para entender como eles enxergavam a cervejaria. O levantamento foi realizado logo no início, justamente para que a empresa soubesse em o que melhorar. Algumas reclamações sobre a qualidade dos produtos foram constatadas e isso não foi uma surpresa para os sócios, elas apenas reafirmaram uma percepção que eles já possuíam, relacionada aos seus produtos. A qualidade estava comprometida por infortúnios durante a produção e novos equipamentos

foram adquiridos com o intuito de contornar esse problema. Outra mudança decorrente dessa investigação foi a reformulação dos rótulos das cervejas. A pesquisa foi realizada no começo de 2017, e ainda não foi feito um trabalho de reavaliação.

Tivemos algumas adversidades com equipamentos que geraram problemas de produto no ponto de venda. Então investimos em equipamentos melhores, principalmente em questão de garrafa, a nossa engarrafadora era muito limitada. Hoje eu percebo que muita gente viu que a situação foi contornada, os produtos começaram a ganhar prêmios esse ano, são certificados de qualidade (W.A.).

A busca por novos clientes determinou o lançamento de uma cerveja tipo Pilsen, mais parecida com as cervejas industriais, porém artesanal e puro malte. O mercado nos últimos anos passou a buscar por esse tipo de produto, melhor que as industriais, mas com um preço mais acessível que os demais tipos artesanais. A empresa "A" criou a receita desta cerveja buscando o gosto do cliente, visando atingir os consumidores iniciantes em cerveja artesanal. “Queríamos pegar aquele cara que só bebe Brahma, mas com um produto diferenciado, que uma pessoa que gosta de cerveja artesanal também gostasse. Você tem que vender o que o pessoal quer consumir” (W.A.). Esses novos clientes são atraídos pelos preços mais competitivos dessa cerveja menos amarga e mais palatável. Futuramente, podem vir a se interessarem pelos outros tipos de cerveja da marca. Essa cerveja Pilsen é o tipo mais vendido da "A" atualmente.

- **Compromisso com aprendizagem**

A empresa "A" pretende implementar uma rotina de treinamentos de equipe. Todos os funcionários serão treinados sempre que houver lançamento de um novo produto, até quem está na parte administrativa deverá conhecer tudo que é vendido pela empresa. “Por exemplo, vamos lançar a American IPA e está marcado, para a próxima segunda-feira, de sentarmos todo mundo e degustar, entender cada ingrediente, o processo e os aromas, enfim, se informar para vender melhor” (W.A.).

Os treinamentos, para o aperfeiçoamento, realizados até o momento pelos funcionários foram sempre pontuais. “O entregador também faz muita montagem de chopeira em eventos e, esse tipo de equipamento costuma dar muito problema. Por isso, ele participou de alguns cursos sobre manutenção e resolução desse tipo de contratempo. Um dos funcionários do chão de fábrica recebeu curso de capacitação para operar a caldeira” (W.A.). Os *freelancers* que

são contratados para trabalhar em eventos recebem treinamento no próprio dia e local do evento. Para evitar retrabalho e ter um ganho com atendentes mais experientes, a "A" prioriza a contratação constante dos mesmos *freelancers*.

- **Redes de relacionamento e cooperação**

As redes de relacionamento foram importantes desde antes da formação da cervejaria. Quando os sócios da "A" começaram a fazer cerveja em casa, por volta de 2008, eles tinham o costume de frequentar um bar que era uma espécie de Q.G. dos cervejeiros. Lá conheceram vários mestres cervejeiros e produtores pioneiros em Minas Gerais e também em nível de Brasil. “Eles eram pessoas acessíveis e a gente trocava muita experiência. Havia também cervejeiros caseiros que tinham acabado de montar uma cervejaria” (W.A.). Por meio dessas conversas informais é que eles obtiveram muitas informações que auxiliaram na construção da sua própria cervejaria.

Outro contato que auxiliou na formação da "A" foi a associação como membro da Associação dos Cervejeiros Artesanais de Minas Gerais – ACERVA Mineira, que proporcionou a ida a Florianópolis para participar de um concurso e conhecer várias fábricas locais.

Eu entrava em contato com o pessoal das cervejarias antes, me apresentava e pedia para conhecer as fábricas. Explicava que a gente tava montando uma e queria conhecer o equipamento, a marca. Realizei várias visitas, tirei muitas fotos e fiz meu relatório. Na volta me reuni com os outros sócios e fechamos o planejamento (W.A.).

Atualmente, o contato que tem rendido muitas vantagens é a participação em um grupo formado por pequenas cervejarias ligadas ao Sindicato das Indústrias de Cerveja e Bebidas em Geral do Estado de Minas Gerais – SindBebidas. O grupo faz compras coletivas e consegue melhores preços com os fornecedores. Porém, ainda não chegou ao nível de negociar com produtores e distribuidores de matéria-prima para produção de cerveja. Por enquanto os ganhos foram apenas nas compras de materiais de aplicação. “Nós compramos juntos: copos descartáveis, copos de vidro, bolachas. É mais moroso porque envolve muita gente, mas eu acho que vai trazer muitos benefícios sim, vai crescer e tende a ficar mais bem organizado” (W.A.).

A empresa "A" realiza parcerias com outras cervejarias para produção de cervejas colaborativas. Juntamente com a cervejaria Smedgard, foi produzida uma cerveja estilo Doppel-Karamel, um clássico da Alemanha Oriental. “Foi uma sazonal, mas como o perfil é muito chocolate pensamos em torná-la fixa em épocas de Páscoa” (W.A.). A cerveja Carnavália, estilo American Wheat, foi uma colaborativa com a cervejaria Dos Reis. O desenvolvimento de uma cerveja colaborativa, além de fomentar o networking, troca de ideias, técnicas e conceitos, também tem mostrado ser uma eficiente estratégia de marketing (Crux, 2016).

5.1.2 Inovação

Nesta seção serão apresentadas as evidências que demonstram as inovações implementadas pela empresa em termos de produto, processo e mercado.

5.1.2.1 Produto

- **Lançamento de novos produtos ou aperfeiçoamento**

A estratégia para lançamento de novos produtos consiste na produção de pequenos lotes de cervejas sazonais como teste de aceitação pelo público. O problema é que em grande parte do ano, a "A" está com a produção das cervejas permanentes no limite de sua capacidade e não consegue produzir as novas. “Os tanques ficam comprometidos com os produtos que já saem mais. Não dá para utilizar um tanque de 2.000 litros com novas receitas. E agora a gente ainda vai incorporar mais uma cerveja na linha permanente, a American IPA” (W.A.).

A empresa entende que a solução seria criar uma estrutura com tanques menores, de 500 litros, para teste. “Hoje temos que produzir 2.000 litros de uma cerveja que não sabemos se vai ter saída. Fora que às vezes é um processo de produção complexo e você já vai arriscar 2.000 litros” (W.A.). Essa limitação prejudica o lançamento de novos produtos e uma cozinha teste possibilita experimentar novas receitas. Apesar disso, a "A" tem projetos para promover novas sazonais, incluindo uma tipo New England IPA. O estilo é novo e ainda não consta dos principais guias mundiais, porém tem feito sucesso no mercado brasileiro (“O que é New England IPA?”, 2017, 15 setembro).

Mesmo com as dificuldades citadas, a "A" lançou desde a reestruturação, que aconteceu no início de 2017, 5 tipos de cerveja na linha permanente e 3 cervejas sazonais. Uma dessas permanentes foi a cerveja tipo American IPA, lançada após a entrevista com o sócio. Ainda entre os lançamentos de linha, há a Workout do tipo Session, uma cerveja mais leve, com apenas 3% de álcool. “Como curiosidade mandamos fazer uma análise dela e descobrimos que se tratava de uma cerveja com poucas calorias, então resolvemos envasá-la em garrafas *long necke* vender em academias. São apenas 32 kcal em 100 ml” (W.A.). A cerveja tipo Pilsen, que é a mais vendida atualmente, também teve sua estreia no mercado nesse período.

Em 5 anos de empresa, a "A" passou por alguns processos de aperfeiçoamento de produtos, em termos de receita e também de embalagem. “Tínhamos as cervejas chamadas Tropicália Lado A e Tropicália Lado B, ambas em garrafa e chope. A Lado A nunca foi um sucesso em garrafa, porém o chope sempre vendeu bem em eventos. Por isso, interrompemos a produção em garrafa” (W.A.). Essa cerveja também sofreu alteração em sua formulação. Inicialmente, a carga de trigo era 50% e foi reduzida 33%, tornando a cerveja mais leve e palatável. “A saída dela no mercado melhorou e ainda tivemos a ideia de fazer a Lado B, que tem a mesma base, mas passa pelo processo de *dry hopping*” (W.A.). O *dry hopping* trata-se do processo de adição de lúpulo na cerveja durante a fermentação, em que a cerveja está em seu processo de resfriamento, com intuito de fornecer propriedades do lúpulo para a cerveja, principalmente o seu aroma (“O que é *dry hopping*”, 2018).

5.1.2.2 Processo

- **Novos equipamentos**

Durante a montagem da cervejaria, a "A" e os antigos parceiros “G” e “J”, optaram pela construção de uma cozinha superdimensionada para o tamanho da cervejaria. Essa escolha acertada permitiu o crescimento da produção nos anos seguintes apenas com a aquisição de novos fermentadores. Inicialmente, havia 6 fermentadores de 2.000 litros e com a reestruturação foram adquiridos mais 2 de 4.000 litros.

Nossa cozinha, onde é feita a primeira fase da cerveja, foi pensada como uma estrutura para o crescimento. Fora isso, nós começamos com 6 fermentadores de 2.000 litros. Atualmente temos mais 2 de 4.000 litros exclusivos para a cerveja

Almanaque, nossa tipo Pilsen que é a mais vendida. São exclusivos e já estão chegando ao limite, se tivéssemos mais um ajudava, mas ainda estamos estudando isso (W.A.).

Outra aquisição importante foi uma nova engarrafadora. A antiga era limitada e causava problemas de qualidade no produto. Por meio dessa aquisição a empresa conseguiu um melhor padrão de produção e estabilidade nos produtos. “Claro que num lote de 1.500 ou 2.000 garrafas você pode comprar uma que teve problema de vedação e perdeu o gás, mas em geral o nosso produto é bem estável em qualidade” (W.A.).

Os sócios se mantêm atualizados quanto às novidades da área por meio de visitas constantes na fábrica do próprio fabricante dos equipamentos. “Ele nos mostrou um equipamento supermoderno que tem um software que permite que você controle a produção pelo celular. Te dá comodidade, mas não muda nada na essência da produção” (W.A.). Os equipamentos mais modernos disponíveis no mercado oferecem mais conforto, mas não necessariamente ganhos de produtividade. “Algumas coisas evoluíram, mas eu diria que a maioria é a mesma coisa, o que muda é o modo de operar, hoje tá mais informatizado, aqui é muito mecânico ainda” (W.A.).

Todos os equipamentos da "A" foram comprados de fornecedores no Brasil. “Com o *boom* das cervejarias veio o *boom* de produtores também, apareceram alguns bons e outros ruins. O próprio mercado seleciona as empresas que fabricam bons equipamentos” (W.A.). Esse mercado evoluiu muito no país e hoje é possível encontrar excelentes equipamentos nacionais, não há mais a necessidade de importar. “A nossa engarrafadora é de uma empresa de Vespasiano (MG) e ela é referência no Brasil. Com relação aos equipamentos de cervejaria, as principais se encontram no Sul do país” (W.A.).

- **Aperfeiçoamento do processo**

O projeto de lançamento de cervejas sazonais citado acima, além de servir como teste de apreciação pelo consumidor, também auxilia na manutenção da continuidade da produção. Em períodos em que as vendas das cervejas de linha são menores, os equipamentos são utilizados na produção dos novos tipos.

Outro aperfeiçoamento relacionado à produção acontece por meio da experiência adquirida com as vendas. Esse entendimento determina o encaminhamento que cada tipo de cerveja terá, se será produzido em maior quantidade em forma de chope ou em garrafa.

Essa questão é bem dinâmica, a gente vai estudando o comportamento das cervejas e direcionando. A gente sabe que em evento, a nossa cerveja tipo Bohemian Pilsener não vende muito, então quando vamos envasar um tanque a gente foca mais em garrafa do que em chope. A cerveja tipo Extra Special Bitter idem (W.A.).

As parcerias para compras coletivas, também já mencionadas, são a principal estratégia para diminuir custos de aquisição de materiais. O projeto ainda está em estado inicial, mas as cervejarias pretendem evoluir na negociação conjunta, a fim de conseguir melhores preços na compra de matérias primas. Enquanto isso, a "A" segue atenta à renegociação de preços com fornecedores. “A gente entra no automático e quando assusta não tá pagando o preço que era antes. Tem que estar sempre vigilante com isso, às vezes, eles aumentam sem dar nenhuma notícia” (W.A.).

Outro processo que poderia ter o custo diminuído, por meio de um arranjo entre as diversas cervejarias, consiste na distribuição. Atualmente, a "A" possui uma Kombi e um funcionário realiza a maioria de suas entregas. Ocasionalmente, quando o volume é muito grande, eles acionam dois parceiros.

Concentra muita entrega em um mesmo dia, principalmente quando vai chegando quinta e sexta feira, às vezes, a gente mesmo tem que pôr no carro e entregar. À medida que você vai crescendo, tem que entregar um volume maior e em caso de chope você entrega um barril cheio e depois tem que passar para recolhê-lo vazio. Inclusive essa questão é um dos quesitos que o grupo de coletivo está buscando (W.A.).

A empresa "A" é privilegiada nesse ponto por estar localizada no polo cervejeiro do Jardim Canadá em Nova Lima (MG). “São várias pequenas cervejarias próximas que podem compartilhar esse tipo de logística. Contrataríamos juntos um caminhão terceirizado que faria as entregas. Tá demorando a sair, mas enfim, temos que seguir esse caminho” (W.A.).

5.1.2.3 Mercado

- **Novas formas de promoção**

Após a reestruturação, a "A" investiu na contratação de uma empresa especializada em comunicação estratégica para se relançar no mercado. A identidade visual da marca foi reformulada. A agência reestilizou os rótulos, tornando-os mais modernos, porém mantiveram as ideias originais relacionadas à música. As informações foram distribuídas e recolocadas em

pontos estratégicos que facilitam a leitura e identificação de cada rótulo (Guimarães, 2017). A mesma agência segue assessorando a empresa em todos os assuntos relacionados a marketing e comunicação.

Algumas cervejarias apostam em kits de presente com cervejas e copos da marca e a "A" é uma delas. O formato da caixa é o mesmo da Kombi estilizada da empresa. Além de ser o carro oficial de entrega, o automóvel é adaptado com torneiras para chope e é utilizado como ponto de venda em eventos. “Durante muito tempo, eu não sei como está esse número atualmente, mas o nosso kit era o mais vendido no supermercado Super Nosso” (W.A.).

A empresa "A" também possui produtos personalizados para os pontos de venda ou eventos. “São os mesmos produtos que a gente já tem, só que com a cara personalizada do lugar. Reforça a marca deles, mas a nossa também tem que estar visível, o produto deve estar associado a marca ‘A’ (W.A.). Um exemplo é o rótulo desenvolvido para a comemoração do aniversário de 18 anos da Orquestra de Ouro Preto em 2017.

A participação em feiras e eventos consiste na mais importante forma de promoção da marca e seus produtos. “Tem eventos que a gente sabe que não vai dar retorno, mas temos que estar presentes para expor a marca” (W.A.). Outro meio de divulgação é a participação em concursos. “No início de 2018, nós ganhamos a medalha de ouro, com a nossa cerveja tipo Stout, no Festival Brasileiro da Cerveja em Blumenau (SC). O volume de venda dela subiu consideravelmente” (W.A.).

- **Participação em eventos**

A empresa "A" participa das principais feiras e eventos cervejeiros, uma tradição do setor que tem tomado conta da agenda de atividades das cidades. Belo Horizonte e região metropolitana têm pelo menos um em todos os finais de semana. “Você expõe a marca e seus produtos, e consegue um feedback direto com os clientes. Não é entrevista, você vê o comportamento deles” (W.A.). São tantos eventos que atualmente a cervejaria analisa cada caso para inferir se compensa ou não participar. “Alguns têm expectativa de receber 10.000 pessoas, mas aí você chega lá e tem mais 60 ou até 100 cervejarias. O volume de venda de cada uma é baixo e não vale o valor investido para participar” (W.A.).

- **Entrada em novos nichos e mercados**

A cervejaria conseguiu entrar em novos nichos de mercado e passou de 25 para 200 pontos de venda, incluindo 2 grandes redes de supermercados na RMBH. Além disso, inaugurou um restaurante próprio no Mercado Cervejeiro em Belo Horizonte.

5.1.3 Desempenho

Nesta seção serão expostas as evidências que demonstram o desempenho da empresa em termos financeiros e não financeiros.

5.1.3.1 Financeiro

- **Crescimento de vendas**

As vendas da "A" aumentaram de 2.000 litros/mês para aproximadamente 15.000 litros/mês após a reestruturação e o aporte de capital no início de 2017. “Quando você é muito pequeno, o crescimento é bem substancial né? Mas a gente vê uma robustez, uma equipe de vendas que está trabalhando melhor, a presença da marca em vários pontos de venda, de um ano para cá, de uma maneira muito mais consistente” (W.A.).

A cervejaria ressalta ainda que o crescimento poderia ter sido melhor se não fosse a crise econômica vivida no país. “A gente atravessou anos difíceis na economia. A empresa "A" tem crescido e um dos motivos é que ela era pequena demais, o outro, realmente, é que estamos trabalhando e efetivamente crescendo. Mas a economia tá paradinha, poderíamos estar numa situação melhor” (W.A.).

Alguns exemplos de produtos que aumentaram suas vendas foram a cerveja de trigo chamada Tropicália Lado A, que após alteração dos percentuais referentes aos diferentes insumos, tornou-se mais leve e de acordo com o gosto do consumidor. O sucesso fez com que a cervejaria lançasse uma derivada dessa, a cerveja Tropicália Lado B. Outro exemplo é da cerveja tipo Stout, que após ser medalha de ouro no Festival Brasileiro da Cerveja 2018, em Blumenau, aumentou em 50% suas vendas.

Bons resultados de vendas foram conquistados com a parceria realizada com a Orquestra Filarmônica de Ouro Preto e também por meio do desenvolvimento e promoção da marca realizada a partir da reestruturação e apoio da agência de comunicação estratégica.

- **Otimização de custos**

Uma importante redução de custos da cervejaria veio por meio da entrada da categoria no Simples nacional que permitiu a redução da carga tributária de 58% para 30%. Outra redução foi conquistada devido ao aumento nas vendas, que permitiu ganho de escala por meio de negociação com fornecedores na compra de maiores volumes de matérias primas.

Prova disso é a Pilsen, antigamente era produzida esporadicamente nos tanques de 2.000 litros, a partir do momento que obtivemos os dois tanques de 4.000 litros para ela, conseguimos trabalhar muito melhor o custo e conseqüentemente passar isso para o consumidor (W.A.).

As parcerias para compras coletivas já reduziram em 50% o custo de aquisição de materiais como copo de vidro, descartáveis e bolacha. O projeto ainda está em estado inicial e pretende abranger também as compras de matéria-prima e a distribuição de produtos.

5.1.3.2 Não financeiro

Quanto ao desempenho não financeiro, a "A" apresentou importantes resultados em 2018. Destaque para os prêmios alcançados no Festival Brasileiro de Cerveja 2018, em Blumenau (SC), medalha de ouro na categoria Stout e medalha de prata na Bohemian Pilsener. Não foram encontradas evidências quanto a variação na satisfação dos clientes.

5.1.4 Conclusões do caso "A"

O desempenho da "A" melhorou tanto nos aspectos financeiros e não financeiros após a entrada de novos sócios e aporte de capital no começo de 2017. As vendas no período passaram de 2.000 litros/mês para 15.000 litros/mês e os custos de produção foram otimizados por meio dos ganhos de escala na compra de matérias primas e na fabricação. O

desempenho não financeiro também foi satisfatório, com presença da marca em mais pontos de vendas e premiações.

As melhorias no desempenho são resultado dos investimentos realizados em inovação de produto, processo e mercado. A reestruturação da cervejaria aconteceu principalmente com a aquisição de novos equipamentos que auxiliaram a expansão da capacidade de produção e o lançamento de novos produtos. As inovações de mercado estão ligadas à contratação de uma agência especializada e ao trabalho de reestruturação da estratégia de comunicação. Parcerias para compras coletivas já trouxeram alguns ganhos e a empresa pretende investir nessa tática para economizar nas negociações com fornecedores. Outro aspecto relacionado ao aperfeiçoamento de processos é a gestão da produção, por exemplo, o uso dos equipamentos para fabricação de cervejas sazonais em períodos de ociosidade e a determinação de quando é mais vantajoso produzir cervejas em garrafa ou em chope.

Essas parcerias demonstram a importância das redes de relacionamento e cooperação na melhoria do desempenho. Ainda na categoria Aspectos culturais, a "A" demonstrou estar atenta aos anseios do seu mercado apesar da postura mais conservadora em termos de pioneirismo no lançamento de produtos. A variável, foco no cliente, não apresentou relação direta com o desempenho, mas contribuiu indiretamente por meio da inovação em produto. Um exemplo é a cerveja tipo Pilsen, estilo mais procurado pelos consumidores atualmente e, que se tornou a mais vendida da marca após seu lançamento no final de 2017.

Quanto ao variável compromisso com a aprendizagem, a empresa não possui uma rotina planejada de treinamento de pessoal e as capacitações são realizadas conforme a necessidade. Não foi demonstrado o relacionamento dessa variável com inovações e também com o desempenho.

5.2 Cervejaria "B"

A cervejaria "B" foi fundada em 2010 por 5 amigos (3 engenheiros, 1 advogado e 1 analista de sistemas), que são até hoje os sócios da empresa. O interesse por cervejas artesanais surgiu em viagens pela Europa e Estados Unidos e, como a oferta no Brasil era muito pequena, eles resolveram fazer um curso de produção caseira em 2007 e, em 2008, começaram a produzir.

Inicialmente fizemos um curso de uma tarde sobre as escolas cervejeiras, entendemos um pouco dos conceitos básicos e resolvemos produzir cerveja em casa. Buscamos entender melhor o processo com o pessoal da ACERVA Mineira, que na época tinha umas 10 pessoas. Em 2008 fizemos nossa primeira produção. A gente se encontrava todos os finais de semana para fazer cerveja e escutar rock, era nosso hobby (X.B.)

A cerveja era produzida para consumo próprio, mas logo surgiram pessoas interessadas em comprar. Devido a isso, os amigos começaram a pensar em se profissionalizarem. A ideia tomou forma quando uma de suas cervejas ganhou o primeiro lugar em um concurso na Argentina. “A gente enviou um tipo IPA, que depois veio a ser a nossa cerveja chamada Kashmir, ela ganhou o primeiro lugar naquele concurso, nós ficamos muito surpresos. Ainda hoje essa é a nossa cerveja mais vendida” (X.B.).

Os sócios constituíram a ACERVA Mineira, e a "B" foi a primeira cervejaria artesanal que surgiu da associação e, uma das primeiras do estado de Minas Gerais. O ano de 2009 foi de estudo e planejamento e, em 2010, a cervejaria foi inaugurada no bairro Jardim Canadá, em Nova Lima (MG). A formação em engenharia de alguns sócios foi importante nesse momento. “Nós que fizemos toda a parte elétrica, hidráulica e de controle da fábrica, o que gerou uma boa economia financeira. E é claro que não fizemos da nossa cabeça, conhecemos outras fábricas antes” (X.B.).

Nos dois anos seguintes, após a inauguração, os sócios dividiram o tempo entre seus empregos e a cervejaria. “A gente não tinha condições de ter funcionários e o volume de vendas era muito pequeno, não precisava mesmo” (X.B.). No meio do segundo ano, os sócios perceberam que não dava mais para seguir dessa forma. “A gente começou a ter problemas, a demanda aumentou e os produtos passaram a faltar. Produzíamos 5 estilos e não tinha tudo disponível. Um dos sócios teria que trabalhar exclusivo na cervejaria e eu fui o escolhido” (X.B.).

Atualmente, esse primeiro sócio e um outro passaram a ter dedicação exclusiva na empresa, o primeiro é responsável pela área comercial e o outro como encarregado da produção e mestre cervejeiro. Além dos 5 sócios, a "B" possui hoje 6 funcionários, 3 na produção e 3 na área administrativa. Somam-se a eles dois terceirizados que trabalham em parceria, 1 representante comercial e 1 entregador.

A capacidade de produção da cervejaria era de 2.000 litros/mês quando foi inaugurada em 2010. Aumentos constantes foram executados até que em 2017 a capacidade já era de 17.000 litros/mês. A grande expansão foi realizada em 2018, com uma nova cozinha e novos

tanques de fermentação a capacidade passou a ser de 30.000 litros/mês. A nova unidade destina-se à produção de chope e, os equipamentos antes existentes passaram a servir exclusivamente ao envase de garrafas e latas.

A expansão aconteceu em função do aumento das vendas. Em alguns momentos, a "B" precisou produzir em outras cervejarias para conseguir atender a demanda, pois a capacidade de sua própria fábrica estava no limite. Quando os sócios sentiram que o mercado estava respondendo ao que era produzido, decidiram pela ampliação.

A gente ganhou o mercado primeiro para ter segurança do investimento. Somos bem conservadores nesse sentido, precisamos pisar em terreno bem firme. Chegou o momento que 50% das nossas vendas eram feitas fora, então decidimos que era hora de ampliar a capacidade da nossa fábrica. A gente pagava caro para produzir em outras cervejarias (X.B.).

Atualmente, a "B" vende em média 15.000 litros/mês, o número varia. “Independente das vendas, a gente tem sempre estoque em barril, um pouco em garrafa e a maior parte estocada nos tanques, alguns ainda em processo e outros já prontos para envasar. O limite é a nossa capacidade, 30.000 litros” (X.B.). As cervejas em garrafa representam 30% da produção e 70% são de chope. São 8 tipos de cerveja de linha produzidas constantemente, todos em chope ou garrafa e 7 tipos que são produzidos sazonalmente em garrafa. Essas últimas, apesar de fabricadas ocasionalmente, constam do catálogo permanente de cervejas. Além dessas, são lançadas novas receitas em pequenos volumes todos os meses. São edições limitadas produzidas apenas como chope e que podem voltar às vendas uma ou duas vezes ao ano.

Os principais clientes são bares, supermercados, lojas especializadas e distribuidores. A estratégia da empresa é diversificar para não depender de nenhum deles. “Nós aprendemos que não é bom depender de um cliente. Já fizemos grandes vendas que pareciam um negócio fantástico, mas que no longo prazo percebemos que não era vantagem. Então a gente pulveriza muito” (X.B.). A maioria da produção e das vendas é na cerveja em forma de chope, que tem um preço mais atrativo. “O chope tem um peso maior porque a nossa garrafa ainda é um produto caro, vendido em supermercados ou empórios que colocam uma margem alta. Além disso, a gente atende mais regionalmente, o que favorece a venda de chope” (X.B.).

O mercado consumidor da "B" se concentra na RMBH, que representa 80% das vendas. Os outros 20% são de vendas no interior do estado de Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo, um pouco em Brasília e há um representante iniciando o trabalho no Espírito Santo. Fora da RMBH, as vendas são feitas mais em garrafas do que em chope. “O chope

possui uma validade menor e também tem o problema do vasilhame. Numa dessas, eu faço a venda de um barril de chope que custa 600 reais, só que o vasilhame custa 700. Se esse barril não volta, eu fico no prejuízo” (X.B.). Além da venda de chope em eventos e para bares, a "B" possui um distribuidor parceiro que faz o delivery de barris menores para o consumidor.

A "B" já teve um bar na fábrica, porém ele era terceirizado e devido a problemas com os administradores, os sócios preferiram encerrar as atividades. Porém, o espaço continua sendo frequentemente utilizado. A "B" está localizada na praça principal do bairro, assim como outras cervejarias, o que a torna palco de feiras e eventos praticamente todos os meses. Além disso, a "B" possui um bar próprio no Mercado Cervejeiro, já citado acima.

5.2.1 Antecedentes da inovação

Nesta seção serão apresentadas as evidências as quais demonstram as ações implementadas pela empresa que favorecem os aspectos culturais: foco no cliente, compromisso com aprendizagem e redes de relacionamento e cooperação.

5.2.1.1 Aspectos culturais

- **Foco no cliente**

Após a expansão em 2018, a "B" conseguiu colocar em prática seu projeto de lançamento de cervejas sazonais de edição limitada todos os meses. Antes não era possível porque toda a capacidade de produção estava ocupada atendendo a demanda pelas cervejas de linha.

Isso foi uma coisa que a gente não conseguiu fazer nos últimos 3 anos. A expansão nos deu fôlego e nos colocou de volta nos holofotes. As sazonais são importantes, pois o cliente de cerveja artesanal busca sempre coisa nova, ele quer experimentações diferentes. Nós ficamos um pouco apagados nos últimos anos com o surgimento de várias novas cervejarias, mas esse ano conseguimos fazer bastante barulho nesse sentido (X.B.).

Os resultados vieram em forma de novos clientes, bares especializados que não compravam as cervejas da "B" porque procuravam coisas diferentes e não cervejas que o consumidor encontra em supermercados. O impacto foi positivo na venda para bares, mas não

fez diferença no caso dos supermercados. “Eles querem volume e garantia de que conseguem comprar sempre. E na verdade a nossa ideia não é essa. A ideia é ter um volume pequeno daquelas novidades, mas mantendo a frequência de lançamentos. Não enquadra muito no que o supermercado quer” (X.B.). Em termos de pioneirismo, a "B" se considera acima da média do que é praticado pelo mercado. “Eu acho que a gente não tá na crista da onda na questão das inovações. Mas também não somos lentos na resposta, falar isso seria uma injustiça. A gente está acima da média” (X.B.).

A "B" se mantém atenta ao que o mercado consumidor está procurando e tenta acompanhar as movimentações da concorrência. Um exemplo disso é a atual busca do consumidor pela cerveja Pilsen artesanal, caracterizada pela qualidade superior às das industriais e preço mais acessível. A cervejaria ainda não dispõe em seu catálogo, esse tipo de cerveja, contudo, ela tenta competir com seu tipo German Pilsen, estilo semelhante, porém mais sofisticado.

Ela não é uma Pilsen, seu custo de produção é maior. A gente colocou o preço dela mais baixo, eventualmente até mais baixo que o nosso custo, porque a gente precisa aumentar o giro de venda, para aumentar a produção e puxar nosso custo médio para baixo. A gente a encara como um investimento. O consumidor é atraído pelo preço e descobre um produto diferenciado. Dessa forma, conseguimos naturalmente colocar a marca na cabeça do pessoal (X.B.).

O consumidor de cervejas artesanais ainda representa apenas 1 ou 2% do mercado. A estratégia da "B" visa atingir os demais 99% de consumidores de cerveja acostumados apenas com as industriais. “Percebo que alguns concorrentes eram ao tentar disputar esse 1% do mercado. Eles querem saber onde a "B" está vendendo e tentam vender lá também. Desse jeito todo mundo sai perdendo.” (X.B.). Com o objetivo de atingir novos mercados, a "B" segue produzindo cervejas mais palatáveis, sem excesso de malte e lúpulo. “Não adianta ficar lançando cervejas fortes como a Double IPA toda semana, o consumidor iniciante vai tomar um susto e não vai querer beber mais. Nossa linha permanente é considerada mais light” (X.B.).

Nós tentamos manter o equilíbrio entre atender os nossos atuais clientes e conquistar novos. Para os mais antigos e já acostumados com o sabor nós estamos fazendo cerveja com até 12% de álcool, cervejas frutadas, produtos diferentes. Mas a gente entende que precisa transformar esses 1 ou 2% em 2 ou 4%, até que um dia chegue a 20% de mercado que só consome cerveja artesanal. Disputar um mercado que de fato se justifica. Essa fatia tão pequena de mercado não comporta tantas cervejarias (X.B.).

As redes sociais são a principal forma de acompanhar a opinião e as necessidades dos clientes. Uma agência de publicidade contratada pela cervejaria é responsável pela arte nas mídias digitais como Facebook e Instagram, porém a resposta ao consumidor é dada diretamente pela "B". "A gente mesmo responde ao consumidor que faz um comentário ou manda uma dúvida. Sou eu que respondo, não é um funcionário ou a agência" (X.B.). Pesquisas formais de satisfação do consumidor ainda não foram realizadas.

A "B" busca uma relação transparente com seus clientes comerciais, não há benefícios em favor de uns e não de outros. "Nós temos uma tabela de preços que varia com relação a prazos de pagamento e a volume de compra. A transparência é importante no longo prazo, para sermos reconhecidos como uma cervejaria séria de trabalhar" (X.B.).

- **Compromisso com aprendizagem**

Os treinamentos da equipe não realizados de forma pontual. Os dois sócios que trabalham na área comercial e de produção participam de cursos mais direcionados a degustação. Para os demais funcionários são realizados workshops internos, reuniões com degustação das próprias cervejas para discussão dos processos, principalmente sobre qualidade.

- **Redes de relacionamento e cooperação**

Um apoio importante na formação da cervejaria veio da ACERVA Mineira. Através de conversas com os membros, os sócios obtiveram informações sobre aquisição de insumos nacionais ou importados, equipamentos relacionados à produção artesanal de cerveja e também sobre literatura nacional e estrangeira de suporte ou aprofundamento. Além disso, a "B" conseguiu se integrar à comunidade envolvida com a cultura cervejeira, como produtores que já possuíam fábrica, cervejeiros caseiros, donos de bares e consumidores de cerveja artesanal. (ACERVA Mineira, 2018)

Atualmente a "B" busca uma relação de parceria principalmente com seus clientes diretos e acredita que isso seja um diferencial da empresa. O consumidor encontra o produto no ponto de venda, o que implica na associação das cervejas com o lugar, um trabalho realizado em conjunto favorece todos os envolvidos.

Nós queremos ser solução e não um problema. O cara tem um ponto de contaminação no bar e a gente ficar questionando não vai ajudar. Queremos resolver logo, para o cara ficar tranquilo, tendo a gente como ponto de apoio para o negócio dele. Conhecemos as dificuldades de trabalhar com bar, cerveja e todo esse mercado. Nós tentamos ajudar em todos os aspectos, dentro da nossa capacidade (X.B.).

5.2.2 Inovação

Nesta seção serão apresentadas as evidências que demonstram as inovações implementadas pela empresa em termos de produto, processo e mercado.

5.2.2.1 Produto

- **Lançamento de novos produtos ou aperfeiçoamento**

O lançamento constante de novos produtos é um ponto importante do plano da cervejaria para se manter atualizada quanto às necessidades dos clientes. “Quase todos os produtos que a gente cria vão no sentido de atender o que o mercado está pedindo, esse ano, por exemplo, produzimos uma cerveja tipo Double IPA e também uma Fruit Beer” (X.B.). Apesar de essa ser a estratégia principal, a "B" também aposta em produtos pouco conhecidos. “A gente fez uma cerveja estilo Roggen Beer, que é uma cerveja com centeio, com interesse quase que zero pelo mercado, mas é interessante a gente criar mais demanda por produtos diferentes” (X.B.).

O lançamento de cervejas sazonais já produziu alguns resultados para a cervejaria. Em 2017, foi produzida uma série sazonal baseada nas estações do ano. Essa série contou com uma cerveja diferente para cada temporada, produzida em garrafa ou lata, com características que combinassem com o tempo. Um exemplo foi a cerveja produzida no verão, uma estilo Session IPA, mais leve e refrescante. As avaliações positivas dos consumidores e o sucesso das vendas provocaram a introdução dela na linha permanente. O mesmo aconteceu com o produto criado para a primavera, uma cerveja estilo New England IPA. (“Cervejaria lança série sazonal”, 2017, 10 janeiro)

O projeto realizado em 2018 teve estratégia e tema diferentes. Foram produzidas, ao longo do ano, 9 cervejas em pequenos volumes, apenas em formato de chope com estilos diferentes e cada uma associada a uma banda de rock, temática que sempre esteve presente na história da marca. “Já conseguimos perceber resultados efetivos desses lançamentos mensais,

alguns clientes que a gente não conseguia entrar com nossos produtos, agora já compram regularmente.” (X.B.).

A opção pelo chope não foi por acaso, ela segue uma tendência do mercado, que tem optado por essa forma mais barata de beber cerveja artesanal. Atualmente é possível consumir o chope em casa e não apenas em bares e restaurantes como antes. O produto pode ser adquirido nas próprias fábricas das cervejarias ou em *growlers stations*.

5.2.2.2 Processo

- **Novos equipamentos**

A "B" sofreu uma grande expansão no ano de 2018, praticamente dobrando sua capacidade de produção, que era de 17.000 litros/mês e passou a ser de 30.000 litros/mês. Além de poder atender melhor seus clientes, a expansão também permitiu a execução de projetos como esse dos chopes sazonais descrito acima. “Hoje operamos com duas cozinhas, uma de 250 litros e outra de 2.500. A nossa capacidade de produção pode chegar a 200.000 litros/mês apenas adquirindo mais tanques, isso vai acontecer na medida em que a gente for vendendo mais” (X.B.).

A expansão exigiu um financiamento bancário apesar de a cervejaria ter um caixa para investimentos, além disso, os sócios precisaram entrar com uma parcela também. Espera-se que a partir de agora a própria cervejaria consiga se financiar, mesmo que isso atrase possíveis crescimentos.

A gente não colocava dinheiro dos sócios desde 2012, mas em alguns momentos da obra a gente precisou dispor de uma graninha, não teve como fugir. Ainda assim a maior parte foi financiada pela própria cervejaria. Mas a gente entende que isso não pode acontecer mais, a cervejaria tem que crescer por si só, mesmo que a gente tenha um crescimento mais lento (X.B.).

- **Aperfeiçoamento do processo**

A distribuição dos produtos da "B" é realizada por um parceiro terceirizado que tem uma Kombi e também atende outras fábricas. “Nosso parceiro faz as entregas e a gente tenta administrar da melhor forma possível. Mas como ele não é exclusivo nosso, eventualmente tem algum tipo de problema e a gente tem que sair daqui e entregar o barril” (X.B.). A

cervejaria entende que essa forma está chegando ao limite e que em breve terão que absorver essa tarefa. “O serviço realizado por ele é satisfatório, mas assim que a gente crescer um pouco mais será necessário integralizar isso. Em algum momento vai acontecer” (X.B.). Entregas de volumes maiores e para fora da RMBH são realizadas por caminhões de transportadoras parceiras.

A "B" entende que um dos grandes desafios da cervejaria reside em buscar formas de diminuir o custo do frete, inclusive das vendas realizadas pelo *e-commerce* próprio da marca. “Se a pessoa compra 3 garrafas, ela paga uma quarta ou quinta garrafa só de frete. Valeria mais a pena comprar um volume maior para diluir esse custo, mas nem sempre o consumidor tem essa percepção” (X.B.).

Os sócios buscam economia utilizando suas habilidades de engenheiros no aperfeiçoamento da fábrica. “Nós temos soluções inventivas para controle de processo, construímos alguns equipamentos e fazemos nossa própria automação.” (X.B.). Eles se atualizam por meio de revistas e visitas em fábricas, mas entendem que falta um engenheiro químico na cervejaria. Existe a carência por um profissional que tenha conhecimento profundo sobre os insumos e suas etapas de transformação e que possa contribuir na otimização do processo e melhoria da qualidade.

A nossa formação não é de cervejeiro, aprendemos através da curiosidade e de estudos. A gente deixa um pouco a desejar no sentido de melhoria de processos. Não temos um engenheiro químico aqui. O que temos é nossa experiência de quase 10 anos produzindo cerveja, nós mesmos criamos nossas receitas (X.B.).

Outro aspecto que a empresa acredita que precisa melhorar é em relação à área comercial. “A nossa abordagem ainda é lenta, talvez porque falta pessoal ou talvez por despreparo mesmo. A parte comercial caiu para mim, só que eu nunca fui comerciante, nunca trabalhei com vendas” (X.B.). Após a expansão, a pressão pelas vendas passou para a área comercial. “Até 2017, a produção estava limitando o nosso crescimento, porque as vendas estavam maiores. Agora com o aumento da produção a batata quente volta para a área de vendas” (X.B.).

5.2.2.3 Mercado

- **Novas formas de promoção**

A comunicação com o consumidor é realizada principalmente através do site e de redes sociais, como Facebook e Instagram. Uma empresa de comunicação contratada pela "B" é responsável pelas postagens que objetivam divulgar a marca, os lançamentos e também eventos em que a cervejaria estará presente. Os clientes diretos, como bares, por exemplo, são informados sobre os novos produtos através do WhatsApp. “A promoção dos nossos produtos é feita basicamente por redes sociais. Nós temos um canal comercial muito grande via WhatsApp, então todos os clientes recebem informações sobre lançamentos. Às vezes a gente divulga em revistas especializadas” (X.B.).

Em 2017, um projeto subsidiado pelo Sebraetec, reformulou a estratégia de *branding* da "B". Não se tratou apenas de uma nova identidade visual, mas de um conjunto de estratégias para reforçar a marca. A identificação da marca com o rock foi explorada e, a partir de então criaram um kit de experiência dos clientes com a cervejaria. O kit continha uma cerveja, um copo grafado com a marca, uma camisa de banda de rock e uma *playlist* das melhores músicas de rock dos últimos anos. As ações também envolveram a elaboração de um manual do apreciador da cerveja artesanal, fortalecimento do *e-commerce* e das redes sociais, e parceria com eventos (“Conheça o caso de branding”, 2017, 21 novembro).

A "B" não foca em concursos cervejeiros e, no ano de 2018, não participou de nenhum. O argumento é de que os concursos atestam mais a adequação do produto dentro de determinado estilo à qualidade e, muitas vezes, as características que os concursos cobram não estão de acordo com o gosto do consumidor. “Por exemplo, a Tangerine que classificamos como uma Witbier. A cerveja desse estilo deve ser mais turva e a nossa não é turva. Quando a gente fez ela turva, para encaixar no estilo, nosso consumidor reclamou” (X.B.). Contudo, a cervejaria entende a visibilidade e a propaganda que os concursos proporcionam.

- **Participação em eventos**

A "B" foi uma das primeiras cervejarias a investir em eventos cervejeiros em Minas. Em 2010, a cervejaria promoveu sua primeira festa que se tornou anual na própria fábrica. A partir

de 2015, empresas especializadas em organizar feiras e eventos, passaram a investir no mercado de cerveja artesanal que estava em expansão. “Isso foi muito bom porque nosso negócio não era fazer evento e, às vezes, a gente ficava 2 ou 3 meses planejando uma festa” (X.B.).

Atualmente, acontecem eventos relacionados a cervejas artesanais praticamente todos os finais de semana. A "B" avalia cada convite para ver se é economicamente viável “Nós não temos condições de bancar tantos eventos não lucrativos, apenas para promover a marca. Sabemos da importância de participar, mas temos critérios de seleção” (X.B.). A cervejaria destaca a saturação desse mercado de eventos. “É aquele efeito paleta mexicana, tinha um mercado, abriu um, depois foi copiado tantas vezes que o negócio quebrou.”. (X.B.). Segundo a "B" o ideal seriam eventos menores e com menos cervejarias.

Em vez de colocar 30 cervejarias disputando o público seriam apenas 6, que se revezariam, assim todo mês teria alguma novidade. Eu prefiro trabalhar de 3 em 3 meses e ganhar bem do que trabalhar durante 3 meses e não ganhar nada. Espero que o pessoal entenda isso, dividir melhor a fatia, todos sairiam ganhando. (X.B.).

- **Entrada em novos mercados e nichos**

Durante o ano de 2018, a "B" perdeu alguns clientes, mas também obteve novos, principalmente devido às cervejas sazonais. No final, o número total de pontos de venda não variou, permanecendo em aproximadamente 350. Destaque para o espaço próprio da marca no Mercado Cervejeiro.

5.2.3 Desempenho

Nesta seção serão expostas as evidências que demonstram o desempenho da empresa em termos financeiros e não financeiros.

5.2.3.1 Financeiro

- **Crescimento de vendas**

A "B" teve um crescimento lento entre 2010 e 2012, decorrente do próprio mercado de cerveja artesanal, que ainda estava amadurecendo. Entre 2012 e 2017, a curva de crescimento de vendas foi ascendente. “Quando você é nanico e trabalha um pouco mais intensamente o

percentual de crescimento é muito grande. Chegamos a dobrar o faturamento em alguns momentos, até mais. Agora que estamos um pouco maiores está mais difícil” (X.B.). O crescimento ultrapassou a capacidade de produção da fábrica da "B" que teve que terceirizar parte da fabricação de suas cervejas e por isso resolveu expandir. A capacidade passou de 17.000 litros/mês para 30.000 litros/mês.

Porém, após a expansão, a "B" teve uma queda nas vendas que a empresa alega ter sido motivada pela entrada de novas cervejarias. Algumas delas trabalhando de forma ilegal e vendendo sem nota fiscal, e outras comercializando a preço de custo para entrar no mercado. “Nosso cenário de projeção e planejamento para 2018 era outro. Nós tomamos um susto por conta dessa mudança de cenário macroeconômico e de mercado mesmo. Mas estamos conseguindo pagar as contas e com equipamentos prontos para atacar” (X.B.). Graças a uma pequena recuperação no último trimestre de 2018, a "B" conseguiu manter o mesmo patamar de vendas médias mensais de 2017, o que resulta 15.000 litros/mês.

- **Otimização de custos**

Os sócios da "B" utilizam suas habilidades como engenheiros na criação e aperfeiçoamento de equipamentos e também na elaboração de soluções inventivas para controle dos processos. Toda a parte elétrica, hidráulica e de controle das fábricas antiga e nova foram projetadas por eles, o que gerou uma economia financeira. A entrada no Simples Nacional e consequente redução da carga tributária também auxiliou a "B" a diminuir seus custos.

A estratégia de diversificar a clientela diminuiu os prejuízos advindos de quebra de contrato e as dívidas não pagas. Após passar um período de investimento em grandes vendas, atualmente a "B" prefere não focar em um tipo de cliente, como bares ou supermercados, e também não concentrar em um tipo de produto, como chope ou garrafa, apesar do chope ter um pouco mais de saída devido ao custo.

5.2.3.2 *Não financeiro*

Apesar das dificuldades em termos de vendas, a "B" seguiu com seu projeto de cervejas sazonais e lançou 9 estilos em 2018. Por meio desse projeto a cervejaria conseguiu entrar em novos pontos de venda e ter destaque nas mídias especializadas. Além disso, estilos

de cerveja antigos no portfólio seguem como campeões de venda e com mercado consolidado. A cervejaria não obteve prêmios em concursos nos últimos anos e não foram encontradas evidências de variação na satisfação dos clientes.

5.2.4 Conclusões do caso "B"

A cervejaria "B" não apresentou o desempenho de vendas esperado em 2018, mesmo com a expansão da fábrica e o lançamento de vários produtos. A ampliação realizada no começo desse ano visou aumentar a capacidade de produção que se encontrava no limite. A cervejaria chegou a terceirizar 50% da fabricação de suas cervejas em 2017. A empresa foi surpreendida pelo aumento da concorrência e surgimento de produtos mais baratos no mercado. As cervejas da "B" são conhecidas pela qualidade, e pelos altos preços. Houve um decréscimo de vendas durante quase todo o ano, mas após uma pequena recuperação nos 3 últimos meses as vendas se mantiveram no mesmo patamar do ano anterior.

O projeto de lançamento de chopes sazonais em pequenas quantidades não afetou o volume total de vendas, mas contribuiu para a entrada da marca em novos pontos de venda. Ainda sobre desempenho não financeiro, a cervejaria não possui prêmios recentes, mas isso não se deve à qualidade dos produtos e sim à estratégia da empresa que prefere não se inscrever para participar. A cervejaria prefere promover seus produtos e manter o contato direto com o consumidor principalmente em feiras e eventos, pois acredita que esse também é um mercado que sofreu com a concorrência em 2018.

A cervejaria investe na divulgação da marca e para isso conta com uma empresa de comunicação responsável pelo site e redes sociais. Porém, a divulgação da marca não vem acompanhada de um bom trabalho de vendas. Segundo a própria empresa, a área comercial representa um ponto fraco da "B" atualmente.

Quanto a variável foco no cliente, a cervejaria vive duas realidades distintas. Se por um lado investe em produtos sazonais ao gosto dos consumidores amantes de cerveja artesanal, por outro não consegue atrair novos devido aos altos preços de suas cervejas. Ainda na categoria Aspectos culturais, a "B" parece não se beneficiar das redes de relacionamento adquiridas, ao longo de 8 anos de história e, também da localização próxima a várias outras cervejarias. Sobre o compromisso com a aprendizagem, a cervejaria investe apenas em capacitações pontuais de funcionários.

Apesar de apresentarem evidências de inovação de produto, processo e mercado, as ações não foram suficientes para afetar positivamente o desempenho da empresa no variável crescimento de vendas. Isso demonstra que inovações focadas apenas em alguns aspectos, principalmente sem o acompanhamento de um trabalho de gestão, não promovem a melhoria do desempenho. Além disso, sugere-se que influências externas à empresa também comprometem essa relação.

5.3 Cervejaria "C"

A "C", fundada em 2004, é uma cervejaria familiar que nasceu da iniciativa de 3 irmãos que resolveram abandonar suas atividades e investir na produção de cerveja artesanal. "Y.C.", o primeiro dos irmãos a se interessar pelo ramo, começou a fazer cerveja no sítio da família em Ribeirão das Neves (MG) em 1988, local onde foi construída a fábrica alguns anos depois. Em 2000, ele foi trabalhar na Alemanha, ainda como representante de uma empresa de medidores de energia, e experimentou a cerveja local. Percebendo que a cerveja se assemelhava à que era produzida por ele, resolveu passar 3 meses visitando fábricas e fazendo cursos em vários países da Europa. (Girão, 2016)

Após elaborar um projeto para a fábrica e convencer os irmãos a participarem, a "C" foi inaugurada e eles começaram a vender chopes puro malte, sem adicionar cereais não maltados, como faziam e ainda fazem as cervejarias industriais. A "C" foi uma das cervejarias artesanais pioneiras em Minas Gerais e no Brasil e teve muitos obstáculos quando iniciou as atividades.

No começo era uma dificuldade enorme porque não tinha fornecedor de matéria-prima e nem de equipamentos. Para comprar 5 toneladas de malte, a gente tinha que ajoelhar no chão e implorar. Os equipamentos de aço inox, como os tanques, a gente pegava da indústria de leite e adaptava (Y.C.).

A família não possuía tradição no ramo, "Y.C." foi o responsável por transmitir os conhecimentos adquiridos na Europa para os irmãos e agora sócios. Atualmente, um deles é responsável pelo chão de fábrica da "C". Além disso, dois de seus filhos seguem o legado iniciado pelo pai, um é mestre cervejeiro da empresa e o outro está a um ano viajando pela Europa e Ásia visitando cervejarias e estudando as várias escolas cervejeiras.

Em 2004, quando a "C" foi criada, o mercado de cervejas artesanais era muito pequeno e era necessário que se formassem consumidores. Devido a isso, "Y.C." dedicou

grande parte de seu tempo na divulgação do produto, criando confrarias e associações de cervejeiros caseiros, auxiliando novos produtores que estavam montando suas fábricas e também disseminando a cultura cervejeira. “Não estou aqui só para vender cerveja, mas para difundir cultura e fazer apologia do ideal ‘beba menos, beba melhor’” (Site da marca).

Atualmente “Y.C.” é vice-presidente do SindBebibas, presidente do conselho deliberativo da ACERVA Mineira e membro do conselho fiscal da Associação Brasileira de Cervejarias Artesanais – ABRACERVA. Ademais, é professor da Escola Superior de Cerveja e Malte em Blumenau (SC), do *Science of Beer Institute* em Florianópolis (SC), do curso de pós-graduação em Tecnologia Cervejeira do UniBH em Belo Horizonte (MG) e da Academia Sommelier de Cerveja em Belo Horizonte (MG), da qual ele é um dos fundadores e sócio. Além disso, é criador e desenvolvedor do curso Introdução ao Estudo da Cerveja do Senac/MG (Site da Academia Sommelier de Cerveja).

O aumento do mercado nos últimos anos permitiu duas grandes expansões da fábrica. No começo, a capacidade de produção era de 2.000 litros/mês, em 2010 passou para 10.000 litros/mês e, desde 2015 a cervejaria está em crescimento constante, chegando à atual capacidade de 20.000 litros/mês. A meta da "C" é de chegar a 80.000 litros/mês em 2020. “A gente só não vende 30.000 litros agora porque a gente só consegue fazer 20 mil litros. Por isso, estamos em constante expansão. Temos um novo tanque desembarcando hoje” (Y.C.). Em 2018, as vendas cresceram de 6.000 para 20.000 litros/mês, sendo 30% em garrafa e 70% em forma de chope.

A "C" chegou a um impasse, pois sempre utilizou recursos próprios e com o tempo o negócio foi ficando insustentável. Devido a isso, os sócios procuraram linhas de crédito e financiamento, mas como nunca tinham solicitado antes, não obtiveram sucesso. Diante dessas dificuldades, optaram por abrir a empresa para investidores que tivessem interesse e conseguiram um aporte financeiro que permitiu finalizar a expansão e também remanejar a equipe. Parte desse processo consistiu na contratação de um novo gerente administrativo-financeiro e um novo gerente comercial. (Redação Feira Cultural, 2018)

Durante muitos anos a "C" teve apenas 3 funcionários, atualmente são 19, sendo que 6 deles trabalham na produção e os demais na área administrativa. A cervejaria produz 10 estilos de cerveja em sua linha permanente, incluindo as recém lançadas cervejas Peregrinus, do tipo American IPA, que foi premiada em 2018, num concurso no Chile, e a Fly Away, do tipo Brut IPA. Outra novidade é a cerveja estilo Vienna Lager engarrafada. Lançada em 2004, essa cerveja foi vendida apenas no formato de chope até 2018 (Rampazzo, 2018).

Além dessas, a cervejaria produz ocasionalmente uma cerveja especial com jabuticaba, sucesso de vendas e destaque na mídia. O produto foi considerado uma das 4 melhores bebidas do mundo pelo programa Brinquedos de Luxo do canal Globosat no especial sobre bebidas apresentado em 2015. “Tudo que a gente fez vendeu e ainda não conseguimos repetir, foram apenas 3 produções. A gente depende muito do fornecedor de jabuticaba, da safra, da estação, se deu o tanto de açúcar que é necessário, isso aí a gente não burla” (Y.C.).

O mercado consumidor da cervejaria se concentra principalmente na RMBH, que representa 70% de suas vendas, e no estado de Minas Gerais. Os produtos são vendidos também em alguns locais pontuais em São Paulo, Rio de Janeiro e Espírito Santo. O projeto de expansão prevê a contratação de uma distribuidora para alcançar mais consumidores nesses estados. Alguns pedidos para exportação já foram recebidos, mas esse passo ainda não faz parte dos planos da cervejaria.

Durante o planejamento dessa última expansão nós fizemos um conselho para discutir todas as questões e resolvemos adiar essa parte, porque a nossa prioridade hoje é estar no bar da esquina. Do que adianta você estar vendendo na Bélgica e não estar nos bares próximos. Hoje nosso foco é atender o mercado local (Y.C.).

Os clientes da "C" são os bares, lojas físicas e online especializadas, distribuidores de bebidas e supermercados. A cervejaria destaca os problemas que tiveram com esses últimos. “Alguns supermercados acharam que nós éramos como a Ambev. Nós tivemos que comprar gôndola para entrar, mas depois acabamos saindo por causa do prejuízo” (Y.C.). Ademais, alguns não colocavam o produto nas prateleiras e ainda pediam a troca quando as cervejas venciam. “Nós tivemos que fazer uma triagem e hoje vendemos apenas para o Verdemar. Eles entendem que não somos como as cervejarias grandes” (Y.C.).

A "C" pretende investir na venda direta. Atualmente, a cervejaria participa constantemente de feiras e eventos, além de contar com um espaço no Mercado Cervejeiro, assim como a "A" e a "B", citadas acima. A fim de alcançar o consumidor de forma direta, consta do projeto de expansão a inauguração de um espaço próprio, uma *growler station*. Neste lugar o consumidor poderá preencher seu *growler* para beber em casa, tomar o chope no próprio estabelecimento e ainda comer no restaurante associado.

Algumas cervejarias da idade da "C" foram adquiridas nos últimos anos por grandes grupos. Quando questionada sobre propostas de compra da empresa por grandes cervejarias industriais, a "C" garante que já aconteceu, mas que todas foram negadas.

Sempre recusamos porque nossa empresa é um projeto familiar e de qualidade de vida. Até tive uma proposta muito boa, mas para que vou vender uma empresa que leva o nome da minha família? Para poder ganhar muito dinheiro? Eu já ganhava muito quando era executivo. Nós fizemos a "C" para ter qualidade de vida (Y.C.).

5.3.1 Antecedentes da inovação

Nesta seção serão apresentadas as evidências as quais demonstram as ações implementadas pela empresa que favorecem os aspectos culturais: foco no cliente, compromisso com aprendizagem e redes de relacionamento e cooperação.

5.3.1.1 Aspectos culturais

- **Foco no cliente**

A "C" acredita que o crescimento do mercado consumidor de cervejas artesanais se deve ao trabalho de formação de cultura realizado ao longo dos últimos anos. Porém, ainda há muito a se conquistar. Por isso, "Y.C." dedica grande parte de seu tempo auxiliando outras cervejarias, formando profissionais para o setor, buscando melhorias em termos de tributação e divulgando a cultura cervejeira em eventos pelo país e no exterior.

A fim de atender esse novo mercado que cresce a cada dia, a cervejaria está em fase de implantação do serviço de atendimento ao consumidor. O plano consiste em ter uma pessoa específica para atender todas as pessoas que ligam na "C", esclarecer dúvidas, coletar opiniões e convidar para conhecer a fábrica. "Isso está no nosso planejamento para atendimento ao cliente, nós enxergamos que é fundamental e queremos aperfeiçoar cada vez mais" (Y.C.). As visitas guiadas fazem parte desse plano de estreitar o relacionamento com os clientes. "Nós chegamos a receber várias delegações de seleções durante a Copa das Confederações. Depois a empresa entrou nesse processo de ampliação e o projeto ficou encostado. Hoje nós pretendemos ter visitas mensais" (Y.C.). Além disso, o lançamento recente das cervejas estilo American IPA e Brut IPA visou atender a demanda dos consumidores por esses tipos de produto.

Pesquisas formais de satisfação do consumidor ainda não foram realizadas por falta de estrutura física e financeira, porém está no plano de negócios que elas sejam realizadas periodicamente. A "C" investe nas redes sociais há alguns anos e destaca a importância delas

ao proporcionarem o aumento da interação com a comunidade. Para a cervejaria esse é um meio importante de divulgação da marca e uma forma de manter a proximidade com o consumidor, que se sente familiarizado com a empresa (Lara, 2011).

A "C" pretende aumentar o número clientes comerciais por meio de parcerias. A ideia é detectar pontos promissores e entrar com inovações, formas diferentes de disponibilizar o produto ao consumidor. “Um exemplo é a parceria que fizemos com o bar Borogodó em Nova Lima (MG). Ele fica perto de vários condomínios e nós colocamos uma *growler station* lá. O cara enche o *growler*, coloca na geladeira e não precisa sair de casa” (Y.C.). Parcerias como essa estão sendo realizadas com uma série de lugares, a intenção é que ambos os lados saiam ganhando.

- **Compromisso com aprendizagem**

A qualificação dos funcionários é prioridade na "C", visto que um de seus sócios fundadores trabalha na área de educação cervejeira. Todo o pessoal da área de vendas e administrativo já fez o curso de Sommelier de cerveja ou está terminando, inclusive os sócios. “Todo mundo que trabalha na "C" entende do processo, não apenas quem está na produção” (Y.C.). A cervejaria acredita que a qualidade do atendimento realizado pelos seus funcionários é um diferencial da marca.

Além disso, um dos funcionários da produção participou do curso de formação de cervejeiros e vendedores técnicos de cerveja do Senac/MG. O curso foi desenvolvido por “Y.C.” com o intuito de atender comunidades de baixa renda e foi realizado em Ribeirão das Neves (MG) e Nova Lima (MG). Ambas as cidades fazem parte da RMBH, a primeira é onde está situada a fábrica da "C" e, a segunda compreende o atual polo cervejeiro de Minas Gerais.

- **Redes de relacionamento e cooperação**

A "C" possui uma extensa rede de relacionamentos formada ao longo dos 14 anos, desde que a cervejaria começou a produzir. Por ser uma das empresas pioneiras na produção de cerveja artesanal em Minas Gerais, a cervejaria tornou-se ponto de apoio para os novos fabricantes, tanto caseiros quanto aspirantes até mesmo donos de fábricas. A cervejaria sempre fez questão de ajudar quem buscava informações por acreditar que quanto mais pessoas estivessem envolvidas na produção de cerveja artesanal mais o mercado cresceria. “A

‘C’ sempre vem crescendo desde quando inauguramos. E durante todos esses anos nunca nos preocupamos apenas com a gente, mas sim em levar todo o mercado junto. Já no começo acreditávamos que uma andorinha não faz verão, tinha que ser um grupo” (Y.C.).

O trabalho realizado em associações e sindicatos obteve muitos resultados ao longo dos anos e uma importante conquista foi a inclusão das microcervejarias no Simples Nacional em 2018. O regime especial tributário permite que pequenas empresas paguem impostos menores e com menos burocracia. Porém, ainda há muito trabalho a ser feito para melhorar a questão tributária que permanece sobrecarregando as contas das cervejarias pequenas.

Uma questão importante é a substituição tributária. No momento que você vende para o bar, você onera muito o preço da cerveja. Devido a essa forma de tributação somos obrigados a recolher nesse momento o imposto devido de toda a cadeia. Outra coisa que precisamos melhorar é o intercâmbio com outros países, encontrar uma forma mais fácil de importar matérias primas. Nesse ponto o Brasil não é privilegiado porque as culturas são de inverno, como o plantio de cevada e lúpulo, por exemplo (Y.C.).

A rede de relacionamentos da "C" também envolve instituições de ensino, professores e alunos. O curso Sommelier de cerveja, da escola em que “Y.C.” é professor e sócio, já formou mais de 500 alunos e está terminando a décima turma em seu oitavo ano. “A maioria está empregado, está bem no setor. Isso é importante para a formação de cultura, desenvolvimento de tendência gastronômica nas pessoas e melhoria de qualidade de vida que o consumidor quer. Eu acho isso fundamental” (Y.C.).

Seguindo a filosofia de que é importante zelar por toda a cadeia, a "C" prioriza o relacionamento com os clientes diretos. No momento a preocupação é com os bares especializados em cerveja artesanal que estão perdendo público para as feiras que ofertam o chope com preço mais baixo. “Nós temos que pensar em termos mercadológicos. Eu enxergo a coisa do alto da cadeia produtiva, não é interessante para ninguém que alguém saia prejudicado” (Y.C.). A cervejaria trabalha pelo crescimento sustentável do mercado e abandonou alguns eventos por acreditar que eles não eram justos com todos os envolvidos.

5.3.2 Inovação

Nesta seção serão apresentadas as evidências que demonstram as inovações implementadas pela empresa em termos de produto, processo e mercado.

5.3.2.1 Produto

- **Lançamento de novos produtos ou aperfeiçoamento**

Quando iniciou suas atividades em 2004, a "C" produzia 3 tipos de cerveja em formato de chope. A cervejaria inovou em 2006, ao resgatar uma receita dos monges carmelitas, cerveja que veio a ser a primeira no estilo Belgian Strong Ale Tripel produzida no Brasil e a primeira a ser envasada em garrafas de espumante. Em 2008, a cervejaria foi licenciada pelo Instituto Estrada Real, uma ONG que cuida do turismo em Minas, para o uso da marca. Ainda hoje, a "C" possui 3 tipos de cerveja em garrafa com a marca Estrada Real.

A produção especial da cerveja de jaboticaba foi importante para a marca pois permitiu que a "C" passasse a constar em listas de melhores cervejas do mundo (Lara, 2011). Outros produtos lançados pelo "C" contam com inovações, como as cervejas Ouro Preto e Diamantina, estilo Schwarzbier e Bohemian Pilsen respectivamente, são as primeiras e únicas cervejas brasileiras produzidas com malte torrado na fábrica, o que proporciona um sabor único de café (“Cerveja Estrada Real”, 2016). Em 2019, a "C" lançará cervejas colaborativas com cervejarias da Itália e da Dinamarca.

A "C" passou alguns anos sem lançar novos produtos e, a partir de 2018, iniciou um processo de reformulação em sua marca com novidades e iniciativas para seu reposicionamento no mercado com mais ousadia. Em 2018, foram lançadas duas novas cervejas, estilo American IPA e Brut IPA, receitas do filho de “Y.C.” que se tornou nesse mesmo ano, o segundo mestre cervejeiro da fábrica, trabalhando junto de seu tio. Além dos dois novos produtos a "C" passou a engarrafar sua cerveja Red Baron, uma estilo Vienna Lager que era produzida apenas como chope desde a inauguração. (Rampazzo, 2018; Matos, 2018a)

5.3.2.2 Processo

- **Novos equipamentos**

Os primeiros equipamentos próprios para cervejaria que a "C" adquiriu foram de um fornecedor em Pompéia (SP). Já os últimos tanques comprados vieram de um fabricante de Santa Luzia (MG). “Normalmente o pessoal compra no Rio Grande do Sul, mas nós

preferimos desenvolver um fornecedor local” (Y.C.). A cervejaria pretende chegar a capacidade de 80.000 litros/mês em 2020 e, para isso, planeja a chegada de novos equipamentos mês a mês até completar esse prazo. “Considero essa perspectiva de 80.000 litros modesta. Particularmente eu acredito que chegaremos a 120.000, mas a projeção é 80” (Y.C.).

Com o intuito de aumentar a segurança na qualidade do produto e agilizar a produção, a "C" adquiriu uma centrífuga. O equipamento que chegou em novembro de 2018 foi o maior investimento da história da cervejaria. “Vamos reduzir nosso custo porque através da centrífuga diminuimos nosso prazo de entrega. Por exemplo, enquanto um tanque demoraria 30 dias para finalizar, com ela, eu finalizo em 20 dias. São 10 dias de ganho, com a cerveja girando e faturando” (Y.C.).

Além da nova centrífuga, estão nos planos as compras de novos tanques, uma nova rotuladora e também está em análise, a possível aquisição de um equipamento para envasamento de latas. O uso de novos formatos conta do projeto de ampliação do portfólio, como os latões de cinco litros, as latinhas de 355 ml e também as *long necks*, perfeitas para os considerados mercados exóticos como as barbearias (Redação Feira Cultural, 2018).

Os investimentos em novas tecnologias não acontecem apenas na produção. Novos equipamentos foram adquiridos pela "C" na Europa com a finalidade de atender com excelência os clientes nas *growler stations*. “Muitas vezes o chope perde o gás no caminho entre a chopeira e o consumo na residência. Com esses novos equipamentos o cara vai abrir o *growler* em casa como se estive abrindo uma garrafa de supermercado” (Y.C.).

- **Aperfeiçoamento do processo**

A "C" possui uma equipe própria para realizar as entregas na RMBH. A frota conta com uma picape e um furgão que entregam as cervejas em garrafa para o Verdemar e os empórios especializados e, também os barris de chope para os bares. Alguns bares de cidades no interior de Minas compram chopes da "C", como Ponte Nova, Tiradentes, São Lourenço e Ouro Preto. Nesses casos os próprios clientes buscam os barris na fábrica. Na próxima compra, eles voltam com os barris vazios e enchem novamente. Essa foi a forma encontrada para diminuir os custos de retorno de barril vazio.

Com o intuito de diminuir os custos da logística reversa, ou seja, o retorno de barris vazios, a "C" planeja substituir os atuais feitos de aço inox por outros de material descartável.

“Um barril de aço inox é muito caro, custa em torno de 600 a 700 reais. Um descartável você consegue comprar por 60 a 70 reais. Dessa forma o chope vai com o barril e não volta depois. Na próxima mandamos de novo” (Y.C.).

A centrífuga adquirida recentemente e descrita acima foi o maior investimento em produtividade da cervejaria. Da mesma forma que a "C" procura por novidades e equipamentos com tecnologias atuais, ela também busca resgatar antigas tradições que com o tempo foram sendo substituídas. Exemplo disso, é o projeto de construção de uma adega de barris de madeira. Maturar, ou envelhecer, cerveja em barris de madeira não é uma novidade em si, visto que antes do desenvolvimento de barris metálicos era assim mesmo que as cervejas eram guardadas (Rabelo, 2018). A vantagem desse tipo de armazenamento reside no aroma e sabor especiais conferidos a cerveja pela madeira. “Meu filho que está estudando e trabalhando na Europa é referência nesse setor e vai coordenar o projeto” (Y.C.).

5.3.2.3 Mercado

- **Novas formas de promoção**

A "C" busca promover sua marca e projetar sua imagem baseando-se em sua história. “Uma coisa falta para os novos, que é a tradição. A "C" foi pioneira e isso ninguém pode tirar da gente, a nossa história. Nós fizemos um estudo e uma agência de comunicação nos auxiliou a criar um slogan: “‘C’, a cultura da cerveja” (Y.C.). O trabalho em criar cultura e educação cervejeira, além de auxiliar no crescimento do mercado, propiciou a divulgação da marca durante todos os 14 anos de existência dela. “Foram anos trabalhando para criar esse contexto de mercado que vemos hoje. E durante todo esse tempo nos preocupamos em manter um padrão de qualidade dos nossos produtos. Uma cervejaria de 14 anos que ainda ganha medalha” (Y.C.).

Com o objetivo de promover a marca e também conquistar novos consumidores, a cervejaria tem investido no que eles chamam de mercados exóticos. “Um exemplo é a venda de cerveja nessas novas barbearias que estão surgindo. O cliente desse tipo de estabelecimento quer tomar uma boa cerveja artesanal. Então nós fornecemos a geladeira para os donos” (Y.C.). Outro novo seguimento que a "C" vem desenvolvendo é a venda de cervejas para bufês de festas.

Esses são os novos meios de publicidade que a marca tem implementado. Contudo, a mais importante parceria que a marca já realizou foi com o Instituto Estrada Real. “As pessoas procuram muito a cerveja por causa do nome, deu muita visibilidade para a ‘C’” (Y.C.). O trabalho em conjunto começou em 2008 e vigora até hoje. A cervejaria destaca que a responsabilidade pela promoção da marca é de sua própria equipe. “Iniciamos alguns trabalhos com agência de publicidade, mas isso ainda é um custo muito alto para o porte da nossa empresa. Eventualmente contratamos algum freelance” (Y.C.).

A participação em concursos tem sido uma importante forma de divulgação e já apresentou resultados. A cerveja tipo American APA recebeu a medalha de prata na Copa Cervezas de America 2018, em Santiago (Chile) e hoje representa 15% das vendas.

- **Participação em eventos**

A "C" realça que em termos de contato com o público o mercado de cervejas artesanais conseguiu avançar muito. Porém, destaca que a ansiedade de tantas cervejarias querendo se promover, ao mesmo tempo, têm causado o enfraquecimento dos eventos e feiras. “Eu combinava com o organizador que seriam 7 cervejarias na festa e quando chegava lá eles tinham colocado 30. Ninguém vende direito e todo mundo toma prejuízo” (Y.C.). Apesar de serem convidados para os principais eventos, atualmente a "C" avalia com cuidado a sua participação.

- **Entrada em novos mercados e nichos**

O número de pontos de venda quadruplicou em 2018, passando de aproximadamente 200 para 800 na RMBH. Além de vendas para o interior de Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro e Espírito Santo. Entre esses pontos de vendas, destacam-se o restaurante próprio no Mercado Cervejeiro em Belo Horizonte e os mercados exóticos, como barbearias.

5.3.3 Desempenho

Nesta seção serão expostas as evidências que demonstram o desempenho da empresa em termos financeiros e não financeiros.

5.3.3.1- Financeiro

- **Crescimento de vendas**

A "C" tem passado continuamente por um processo de expansão e atualmente a sua capacidade de produção é de 20.000 litros/mês. Segundo a empresa as vendas aumentaram de 6.000 litros/mês para 20.000 litros/mês em 2018. “Até 2017, produzíamos no máximo 10.000 litros/mês, foi assim por alguns anos. Esses 20.000 litros foram do começo de 2018 para cá. Esse ano foi muito bom” (Y.C.). A cervejaria credita esse aumento à mudança do perfil do consumidor, ou seja, ao resultado do trabalho de anos para formação da cultura cervejeira. Porém, o aumento se deve também ao processo de renovação pelo qual a empresa tem passado, com ampliação da produção e lançamento de novos produtos.

Outro aspecto que favoreceu o crescimento foram os novos pontos de venda com maior confiabilidade e o trabalho comercial mais profissional através das nossas novas equipes. “Várias lojas especializadas abriam e fechavam e a gente ficava sem receber. Atualmente, a venda direta para o consumidor e para bares decresceu um pouco, mas a venda de garrafas para supermercados aumentou” (Y.C.).

Para a "C" o crescimento poderia ter sido maior, não fossem a crise econômica no país e a concorrência com cervejarias que trabalham na informalidade. “Minha cerveja sai com o custo de 20 reais a garrafa, uma IPA, por exemplo. Se uma cervejaria, que produz em fábrica de terceiros, consegue um custo abaixo de 35 reais, ela está sonogando imposto ou fazendo um produto que não é o que ele promete” (Y.C.).

- **Otimização de custos**

A "C" destaca a economia oriunda da liberação do Simples Nacional para as cervejarias artesanais. Esse foi um pleito de anos no qual “Y.C.” trabalhou fortemente como representante de sindicatos e associações do ramo.

O último grande investimento em otimização de custos foi a nova centrífuga, o equipamento adquirido recentemente foi o maior investimento em produtividade da história da cervejaria. Além disso, a fábrica possui outros implementos que otimizam os custos de produção e respaldam a reputação da marca de empresa sustentável. Há um sistema de

captação de chuva e reaproveitamento de água. Além disso, toda a fábrica foi construída de forma que a luz do dia fosse totalmente desfrutada.

Nós temos uma arquitetura onde as claraboias iluminam a fábrica. Nós não acendemos luz durante o dia. Aliás, o nosso telhado é todas em telhas termo acústicas, então gastamos menos energia para operar os tanques. Pannel solar nós estamos em prospecção para implantar. Tudo isso custou muito dinheiro, mas nós percebemos que o retorno é grato (Y.C.).

5.3.3.2 Não financeiro

O desempenho não financeiro também foi representativo para a "C" em 2018. Destaque para o desempenho da cerveja tipo APA, ganhadora da medalha de prata dessa categoria na Copa Cervezas de America 2018 em Santiago (Chile) e que em menos de 1 ano de lançamento já representa 15% das vendas. Outro destaque importante é a presença da "C" no livro *Craft Beer World a Guide to Over 350 of the Finest Beers Known to Man*, em que a cerveja "C" Monasterium é considerada uma das 350 melhores do mundo. Não foram encontradas evidências quanto à variação na satisfação do consumidor.

5.3.4 Conclusão do caso "C"

A "C" é uma das cervejarias pioneiras no segmento de artesanais em Minas Gerais. Juntamente com Walls, Backer e Krug, foi uma das primeiras do estado. Suas contemporâneas cresceram muito na última década, sendo a Walls adquirida pela Ambev e Backer e Krug atingindo a marca de vendas de aproximadamente 500.000 litros/mês.

Após passar alguns anos estagnada, a "C" passou por um processo de reformulação em 2018. Após a entrada de investidores, foram adquiridos novos equipamentos e houve o lançamento de novos produtos. As vendas neste ano tiveram um aumento de 6.000 litros/mês para 20.000 litros/mês. O ingresso de um dos filhos de "Y.C." (um dos 3 irmãos sócios fundadores) como mestre cervejeiro parece ter contribuído para esse processo de revitalização, as receitas das novas cervejas foram elaboradas por ele. Uma delas, de estilo APA, ganhou um importante prêmio internacional.

Os investimentos em estrutura foram acompanhados pela contratação de um novo gerente administrativo-financeiro e um novo gerente comercial. Esses novos funcionários especialistas possivelmente foram responsáveis por transformar as inovações em produto e

processo em um melhor desempenho em vendas. A "C" visa a promoção de seus produtos no contato com os clientes em feiras e eventos e na participação em concursos.

Como um dos sócios da "C" é também professor e proprietário de uma escola de sommelier de cerveja, o compromisso com aprendizagem é um importante valor da empresa. Todo o pessoal de vendas e administrativo fez o curso de especialização em cervejas. Apesar da contribuição implícita que profissionais bem preparados oferecem, não foram encontradas evidências da relação entre capacitação e inovação ou desempenho.

Ainda sobre aspectos culturais, a ampla rede de relacionamentos da cervejaria e o envolvimento com associações e sindicatos auxiliaram o desenvolvimento do setor de cervejas artesanais e a conquista de vantagens tributárias, porém não parece ter gerado benefícios exclusivos para a cervejaria.

5.4 Cervejaria "D"

A "D" foi criada em 2013, e está localizada na Fazenda Guaraná em Santana dos Montes (MG). A cervejaria possui apenas um sócio fundador que começou a fazer cerveja em sua fazenda para consumo próprio. Tudo começou como uma brincadeira entre amigos. Um deles tinha feito um curso na cervejaria Colorado em São Paulo e queria colocar em prática os conhecimentos adquiridos. “Compramos aquelas panelas de plástico, uma coisa muito rudimentar, fazíamos cerveja só para nós. A qualidade variava porque não tínhamos um padrão. Até que a cerveja começou a ficar boa de verdade, as pessoas gostavam e queriam comprar” (Z.D.). Percebendo a demanda pelo produto, o fundador resolveu construir a fábrica. “As pessoas que faziam a cerveja comigo ficaram para trás pois não tinham conhecimento suficiente, eu tive que contratar um mestre cervejeiro” (Z.D.).

Dois aspectos contribuíram para a montagem do negócio. O primeiro deles foi a experiência de mais de 30 anos que o fundador possuía como empresário e dono de empresa de engenharia. O outro foi a fazenda onde foi instalada a fábrica, de propriedade do fundador, que já produzia outros 20 tipos de produtos, incluindo vinho e cachaça. Atualmente, também abriga um hotel. O compartilhamento da estrutura pelos vários negócios colaborou com a diluição dos custos fixos.

A cervejaria começou com 3 funcionários e hoje conta com 19 fixos, fora os temporários contratados para eventos. A linha já conta com 22 rótulos, muitos deles referem-se a estilos de cerveja com alto teor alcoólico e também mais caros. “Os tipos que mais

vendemos são os mais comuns como Lager, Weiss e IPA” (Z.D.). A produção de 40.000 litros/mês encontra-se no limite de capacidade da empresa.

Começamos com uma cozinha pequena de 250 litros e já em 2014 adquirimos uma nova de 1.250. Temos uma produção razoável desde o começo. Hoje fabricamos em torno de 40.000 litros/mês, mas pretendemos expandir. Temos uma envasadora de 1.500 garrafas por hora que deve entrar em funcionamento em janeiro de 2019. Ainda estamos fazendo as adaptações necessárias no galpão e na caldeira (Z.D.).

Esses 40.000 litros são produzidos em duas fábricas. Além da primeira e principal em Santana dos Montes (MG), a "D" possui uma segunda fábrica em Contagem (MG), destinada exclusivamente à produção da cerveja sem glúten. “A produção desta cerveja tem que ser num ambiente totalmente separado para não acontecer contaminação. Nós tomamos muito cuidado com isso” (Z.D.).

O mercado consumidor da "D" se concentra na RMBH e próximo da região de Conselheiro Lafaiete (MG), mas as cervejas também podem ser encontradas em algumas outras cidades de Minas Gerais. Os planos consistem em atingir todo o estado até 2020 e depois focar em novos mercados territoriais. A meta em médio prazo é ousada, a cervejaria pretende abrir novas unidades fabris em cidades como Brasília, Vitória, Salvador e Goiânia.

As cervejas da "D" são vendidas em forma de chope para bares, diretamente em eventos e no bar da fábrica que abre todos os finais de semana e feriados. A fábrica recebe visitantes para um tour todos os sábados com direito a degustação de 3 cervejas. Hóspedes do hotel fazenda têm direito à visita sem custos. (Site da marca). “Nós temos o hotel fazenda e a fábrica que é uma extensão. Recebemos muitos visitantes porque estamos localizados numa importante área turística. Isso também torna as pessoas simpáticas à marca” (Z.D.). As garrafas são vendidas em sites e lojas especializadas e principalmente em supermercados, os mais novos e importantes pontos de venda da "D". “Começamos a vender em supermercados há um ano e eles já representam 70% de nossas vendas. Inclusive tiramos um pouco a nossa produção que ia para bares e migramos para eles” (Z.D.). A cervejaria mantém uma relação estável com esses estabelecimentos e entende a política deles. Em Belo Horizonte, estão no Verdemar, Super Nosso, Villefort e Sales. No interior do estado as cervejas da "D" podem ser encontradas principalmente nos mercados da rede MartMinas em aproximadamente 25 cidades (site da marca).

Sempre que lanço uma cerveja consigo colocá-la no supermercado, mas para continuar ela precisa de rotatividade, evidente que o supermercado não vai manter um produto que não vende. Nós abaixamos o preço quando lançamos um produto ou

quando precisamos faturar rapidamente. Se colocarmos 200 caixas em oferta na sexta feira, no sábado já acabou tudo. O povo gosta de preço (Z.D.).

A "D" apresentou um grande crescimento nos 5 anos de atividade, chegando a fabricação de 40.000 litros/mês de cerveja. Porém, optou por controlar sua produção para evitar prejuízos. “Estamos estagnados por vontade própria devido à crise, tem 34 anos que tenho empresa e nunca vi uma que durasse tanto, por essa razão tiramos o pé do acelerador” (Z.D.). Isso não significa que tenham parado de investir. “Nós estamos investindo em equipamentos, modernizando e ampliando a empresa. Queremos deixar pronto para quando o crescimento da economia retomar, aí nós vamos crescer junto” (Z.D.). Devido a isso, a cervejaria segue priorizando clientes com compras mais planejadas como os supermercados e evitando aqueles mais instáveis, como os bares cujo risco de calote também é maior.

5.4.1 Antecedentes da inovação

Nesta seção serão apresentadas as evidências as quais demonstram as ações implementadas pela empresa que favorecem os aspectos culturais: foco no cliente, compromisso com aprendizagem e redes de relacionamento e cooperação.

5.4.1.1 Aspectos culturais

- **Foco no cliente**

A "D" entende que apesar de possuir uma extensa linha de rótulos, falta um produto de combate, com preço mais acessível para atrair o consumidor para a marca. “Temos uma cerveja preta do tipo Russian Imperial Stout que é maravilhosa, com teor alcoólico de 10%, mas ninguém toma mais que uma garrafa. Fora que poucas pessoas estão dispostas a pagar 20 reais numa garrafa de 300ml” (Z.D.). Esse pensamento vai ao encontro do atual momento do mercado, que busca uma cerveja de qualidade, porém com valores mais baixos. “Nós precisamos produzir uma cerveja mais barata que a nossa do tipo Lager. Já temos a receita e estamos iniciando os testes, incluindo testes cegos. Será uma cerveja do estilo Pilsen” (Z.D.).

A cervejaria acredita que a comunicação com o cliente final ainda é um pouco deficiente e pretendem ter um departamento por conta disso. Atualmente o contato se dá de maneira informal, por meio de conversas durante eventos e no bar da fábrica. “Recebemos as

peças muito bem e elas nos indicam para outras” (Z.D.). Esse atendimento personalizado é uma característica das cervejarias artesanais e o consumidor valoriza isso.

Como cervejarias artesanais nós temos um limite para crescer, se passar de certo ponto não é mais artesanal. Algumas já ficaram tão grandes que o mestre cervejeiro não pode mais ir a eventos. Nosso cliente quer encontrar o dono, bater papo com o vendedor (Z.D.).

As avaliações vêm também dos vendedores, das redes sociais e dos clientes diretos. A "D" investe num bom relacionamento com seus parceiros, mais ainda quando se trata de supermercados, sua maior fonte de vendas atualmente. “O *feedback* dos supermercados é importante. Inclusive fui à casa do dono de uma grande rede de supermercados e quando abriram a geladeira só tinha "D". De tantas cervejas que eles vendem, por que escolheram a nossa? Fiquei muito satisfeito” (Z.D.). Uma pesquisa formal de satisfação do consumidor nunca foi realizada.

- **Compromisso com aprendizagem**

A "D" considera que um ponto forte da cervejaria é o nível de qualificação do pessoal. O próprio fundador especializou-se cursando engenharia química ao mesmo tempo que fazia o curso de tecnologia cervejeira. A seleção dos funcionários é muito criteriosa visando uma equipe técnica muito preparada. “Escolhemos um mestre cervejeiro que também era engenheiro químico. E temos uma bióloga acompanhando todo o processo” (Z.D.). A "D" se espelha nas grandes cervejarias que investem pesado na qualificação do pessoal.

A Ambev pega um engenheiro e o treina por 5 anos, manda para vários países para aprender tudo. Nesse tempo você molda um mestre cervejeiro que ninguém tem. Eu gostaria de ter, mas é um investimento muito alto. De qualquer maneira, eu me espelho muito nos nossos concorrentes (Z.D.).

Buscando uma equipe cada vez mais competente a "D" investe em treinamento. “Nosso Sommelier vai fazer o curso de tecnologia cervejeira. E queremos que ele treine todo mundo, desde gerente de vendas até peão de fábrica. Todos devem conhecer os estilos de cerveja” (Z.D.). As vantagens vão além da busca contínua por um produto de qualidade e diferenciado. O funcionário qualificado atende melhor o cliente e aumenta as chances de fidelização.

- **Redes de relacionamento e cooperação**

A "D" possui uma extensa rede de relacionamentos apesar de nova no segmento cervejeiro. O grupo de empresas da qual ela faz parte inclui fábricas de cachaça e vinho. Além disso, o fundador possui a experiência de mais de 30 anos como empresário do ramo de engenharia. A conquista de pontos de venda da rede de supermercados MartMinas demonstra a força de seus contatos, muitas empresas mais antigas ainda não conquistaram o interior de Minas Gerais.

Quanto ao relacionamento com bares, a "D" prefere não investir em exclusividade como fazem outras empresas. Esse tipo de parceria consiste no fornecimento da estrutura do bar por parte da cervejaria e, em contrapartida, ele vende exclusivamente as cervejas da marca. O estabelecimento é equipado, pela cervejaria, com mesas, cadeiras, copos e chopeira ou freezer, mas não há garantia de quantidade de cerveja comprada. “No início dá tudo certo, mas depois não tem venda. O consumidor não quer um bar com uma única cerveja, ele quer várias marcas. Esse tipo de parceria é muito instável” (Z.D.).

5.4.2 Inovação

Nesta seção serão apresentadas as evidências que demonstram as inovações implementadas pela empresa em termos de produto, processo e mercado.

5.4.2.1 Produto

- **Lançamento de novos produtos ou aperfeiçoamento**

A "D" tem lançado novos rótulos de cerveja de forma contínua ao longo dos anos. Em 2018, foram disponibilizados 4 novos tipos no mercado, incluindo uma especial para a Copa do Mundo de Futebol. Nos planos de lançamento constam as cervejas do tipo Pilsen e Sour. A cerveja Sour, também conhecida como Fruit Beer, tem conquistado o paladar dos consumidores de cerveja no Brasil. São cervejas ácidas, pouco amargas e muito refrescantes, tendo aromas e sabores frutados em sua maioria. O Brasil tem se destacado na produção dessa categoria. O tipo Catharina Sour, desenvolvido no estado de Santa Catarina, foi o primeiro estilo brasileiro catalogado no guia BJCP (Beer Judge Certification Program), considerado uma das principais referências entre os julgadores no mundo (Macedo, 2018).

A Pilsen está nos nossos planos porque queremos produzir uma cerveja de qualidade e puro malte, porém mais barata, para ter mais vendas. Pretendemos atingir o público que é tomador de cerveja em grande quantidade. A Sour nós vamos produzir com a uva da própria fazenda. Esse é um estilo de cerveja mais ácida que muita gente gosta (Z.D.).

Em 2018, a "D" produziu duas cervejas para a comemoração dos 30 anos do supermercado Villefort, os rótulos das garrafas continham as duas marcas. A cervejaria permanece aberta a esse tipo de parceria, desde que não atrapalhe a venda aos demais supermercados.

5.4.2.2 *Processo*

- **Novos equipamentos**

A "D" passou por um processo contínuo de crescimento ao longo de seus 5 anos. As informações sobre novas tecnologias vêm de conversas com outros cervejeiros em feiras e eventos. As últimas grandes aquisições foram uma nova engarrafadora e uma nova caldeira. Essa nova engarrafadora, que é também pasteurizadora, exigiu um investimento de R\$1.300.000,00. Os novos equipamentos visam aumento de produção, produtividade e redução de custos.

Para nosso projeto de expansão já temos uma nova engarrafadora de 1.500 garrafas por hora que deve entrar em funcionamento em janeiro de 2019. Construímos um galpão grande somente para esse equipamento, compramos uma caldeira de 600 litros e com isso dobramos a capacidade desse processo. Você tem que ter um local especial, precisa câmaras frias. Isso tudo é muito dinheiro. Mas com isso vamos conseguir aumentar a produção e reduzir custos, nós vamos reduzir pessoas (Z.D.).

Os novos equipamentos que geram aumento de produção constam da estratégia da empresa para obter ganhos de escala e assim produzir cervejas com custo mais baixo. “Hoje eu te falo com absoluta certeza que o que vale é preço. Se você fizer uma cerveja cara não vai ter sucesso. A cervejaria pode ter um estilo mais de produção limitada, mas preço depende de economia em escala. Com escala e preço você mantém sua fábrica” (Z.D.).

- **Aperfeiçoamento do processo**

A distribuição das cervejas é realizada por veículos próprios da empresa. A cervejaria é apenas uma das empresas do grupo e se beneficia do compartilhamento da estrutura. “Temos uma infraestrutura grande na empresa para isso, contamos com um departamento de logística. Ser um grupo de empresas facilita tudo” (Z.D.). Os custos com transporte de matéria-prima também são reduzidos por meio do compartilhamento da frota. “Nós mesmos buscamos as garrafas e o malte. Caminhão que vai para São Paulo entregar alguma coisa da empresa aproveita e traz matéria-prima, isso facilita demais para nós” (Z.D.).

A localização da cervejaria consiste em mais um aspecto que favorece a racionalização de custos. Não foi necessário adquirir um terreno para construção da fábrica e há espaço para possíveis expansões e adaptações. “A propriedade era toda minha. Eu não tive que gastar R\$5.000.000,00 para comprar uma área no Jardim Canadá. Esse dinheiro eu pude colocar na cervejaria” (Z.D.). A "D" rechaça a possibilidade de ter uma fábrica em Nova Lima, atual polo de cervejarias em Minas Gerais. “Nós pensamos no futuro. Uma hora os órgãos fiscalizadores do meio ambiente vão questionar onde os resíduos estão sendo descartados. A energia elétrica é cara e não há poços artesianos” (Z.D.).

Os insumos para produção de cerveja são importados e representam um percentual alto no custo do produto. A "D" se propõe a fazer uma cerveja de preço o mais baixo possível e para isso conta com os recursos disponíveis na fazenda onde está localizada. A economia com água é uma das vantagens. “Nós produzimos uma cerveja de qualidade, mas nossos concorrentes também, nosso diferencial está no preço. Por isso, a fábrica foi instalada na fazenda, nós temos uma água de altíssima qualidade e 98% da cerveja é água” (Z.D.). Adquirir água no mercado aumenta muito o custo, que não consiste apenas na aquisição do produto em si mesmo, mas também no processo de retirada do cloro. “Na minha opinião comprar água da Copasa para fazer cerveja já torna o negócio inviável” (Z.D.).

Os gastos com energia também são menores devido aos recursos disponíveis na fazenda. A "D" optou por uma caldeira a lenha pensando nessa economia. O grupo possui uma empresa de exploração vegetal e com isso consegue madeira por um custo mais baixo. “Podemos inclusive aproveitar os resíduos provenientes dessa indústria para gerar um vapor barato. Uma coisa cara na produção da cerveja é a energia, se gasta muito para aquecer e resfriar. Os fermentadores, por exemplo, necessitam de resfriamento o tempo todo” (Z.D.).

Com o intuito de diminuir a dependência de matéria-prima importada, a "D" acompanha de perto as tentativas de plantio de lúpulo no Brasil, tendo inclusive produzido cerveja com esse insumo nacional. A cerveja chamada Mantiqueira Experimental Beer foi produzida em 2018, com lúpulo 100% mineiro e todo o processo de fabricação foi acompanhado por pesquisadores da Universidade Federal de Viçosa (UFV) e do Centro Universitário de Belo Horizonte (UniBH).

O lúpulo utilizado é da espécie Mantiqueira BRK2014, nascida na Serra da Mantiqueira (SP) e patenteada pela Heineken. O produtor plantou mil mudas da espécie em Rio Espera (MG). Segundo os pesquisadores, apesar de ser de primeira safra e ainda não estar em sua plenitude biológica (fase de adaptação e experiência), o lúpulo conferiu um amargor de ótima qualidade e com potencial de amargor e sabor similar ao da planta matriz (BRK2014). (Matos, 2018b). A "D" vê benefícios além da diminuição dos custos de importação, a utilização do lúpulo produzido no Brasil pode aumentar a qualidade do produto.

O lúpulo importado é armazenado por um longo período e por serem produtos aromáticos são muito voláteis, ou seja, perdem as características. Com uma produção próxima podemos utilizar um lúpulo mais fresco, até in natura. Nós ficamos muito satisfeitos com os resultados. Isso pode reduzir os custos da cerveja, não só para nós, mas também para todos os concorrentes (Z.D.).

5.4.2.3 Mercado

- **Novas formas de promoção**

O marketing é realizado pela própria empresa que não possui agência contratada para prestação desse serviço. “Eu não acredito muito nessas coisas, nós mesmos é que fazemos tudo. Toda vez que a gente contrata é uma confusão e não conseguimos ver resultado” (Z.D.). A própria cervejaria elabora o design de seus produtos, o catálogo e os suvenires que disponibilizam para venda em eventos. “Vendemos chapéu, copos e outras coisas com a marca. Tudo com preço bom, caso contrário não vende. Vendemos o copo com o nome da "D" a preço de custo” (Z.D.). A divulgação em sites e blogs especializados também fazem parte da estratégia. “Temos uma assessoria de imprensa que nos ajuda quando precisamos de divulgação. Por exemplo, quando lançamos um produto novo” (Z.D.).

A "D" acredita na propaganda boca a boca e na divulgação da marca e das cervejas em feiras e eventos. Porém, para a cervejaria, em casos de cerveja de menor custo o próprio preço

já é um atrativo. “Se lançarmos uma cerveja com preço baixo e colocarmos em um supermercado, em pouco tempo os outros também vão querer comprar” (Z.D.). As cervejas especiais e mais elaboradas precisam de um esforço maior de publicidade. “Já as cervejas mais sofisticadas requerem um marketing maior, as vendas são proporcionais à divulgação, principalmente no começo” (Z.D.). A participação em concursos consiste em mais uma forma de promover a marca.

- **Participação em eventos**

Para a cervejaria, os eventos são importantes para divulgação da marca, porém acredita-se que a "D" já está num patamar que possibilita a escolha daqueles mais interessantes. “Nós temos uma planilha para saber se vale a pena ou não o investimento. Tem o custo do estande, de deslocamento e de pessoal. Tem eventos que vendemos bem, mas ainda assim dá prejuízo. Dificilmente um evento dá 2.000 reais de lucro” (Z.D.). Outro aspecto importante que é considerado na decisão de participação ou não em determinado evento é o rendimento que o produto teria em vendas nos supermercados.

A "D" pretende investir em eventos próprios utilizando a estrutura que a fazenda oferece: um espaço amplo, estacionamento e extensa área verde. “Pensamos em fazer todo primeiro final de semana do mês, porque no final, o pessoal não tem mais dinheiro. Vamos ter a nossa própria estrutura para eventos. Estamos nos preparando para isso” (Z.D.). Além disso, deseja investir em eventos nas cidades do interior do estado, com menos concorrência do que a região de Belo Horizonte. “Nós temos um pessoal na fazenda que toma conta de eventos em Lafaiete. Fora as outras cidades que estão a 100 km da fábrica, como Tiradentes, São João Del Rey, Barbacena e Juiz de Fora” (Z.D.).

- **Entrada em novos mercados e nichos**

A "D" conquistou novos e importantes mercados em 2018, ao conseguir entrar em importantes redes de supermercado na RMBH, como Super Nosso e Verdemar. Além disso, a parceria com a rede MartMinas permitiu que as cervejas da marca chegassem a 25 cidades do interior do estado de Minas Gerais.

5.4.3 Desempenho

Nesta seção serão expostas as evidências que demonstram o desempenho da empresa em termos financeiros e não financeiros.

5.4.3.1- Financeiro

- **Crescimento de vendas**

A "D" produz 40.000 litros/mês de cerveja, a produção está no limite de capacidade da sua fábrica. Segundo a empresa, as vendas evoluíram bastante nos últimos anos, mas no momento estão estagnadas. Segundo a cervejaria, esta estabilização aconteceu por vontade própria. A "D" preferiu frear seu crescimento devido ao momento de incerteza da economia no país. Porém, os investimentos em expansão estão sendo progressivamente executados a fim de ter a fábrica pronta para produzir mais quando a demanda aparecer. A nova engarrafadora, capaz de envasar 1.500 garrafas por hora, é um exemplo disso.

Atualmente o principal mercado da "D" são os supermercados, que representam 70% das vendas. A empresa preferiu tirar seus produtos de alguns bares para investir nesse mercado, mais estável segundo a empresa. “A demanda dos supermercados é mais programada, nós conseguimos atender com menos risco de quebra” (Z.D.). Outro aspecto importante destacado é a importância do capital de giro para a empresa. “Nós nunca ganhamos muito dinheiro na "D", aqui nós temos uma estrutura que mantém a empresa. Na verdade, o mais importante é que a empresa esteja rodando o tempo todo. O dinheiro que entra é reinvestido” (Z.D.).

- **Otimização de custos**

A "D" investe em equipamentos modernos a fim de reduzir os custos de produção. A nova engarrafadora e pasteurizadora consta desse projeto que pretende diminuir os custos do produto através de ganhos de escala. Já a distribuição dos produtos por veículos próprios da empresa visa o compartilhando do transporte e conseqüente economia em frete, inclusive na compra de matérias primas.

Os recursos da fazenda em que a cervejaria está instalada também contribuem para a otimização de custos. A água utilizada na produção é retirada de poços artesianos e a energia a vapor é alimentada pela lenha residual proveniente de uma indústria madeireira do mesmo grupo.

5.4.3.2 Não financeiro

Destaque para os 3 importantes prêmios recebidos recentemente pela "D", como a medalha de prata na categoria Strong Scotch Ale na Copa Cervezas de America de 2016, em Santiago (Chile) e as medalhas de prata na categoria Wheat Wine Ale e de bronze na categoria Vienna, ambas no Festival Brasileiro da Cerveja de 2018 em Blumenau (SC). Não foram encontradas evidências sobre a variação na satisfação dos clientes.

5.4.4 Conclusões do caso "D"

A "D" não teve aumento considerável de vendas em 2018. A cervejaria alega que travou o crescimento por vontade própria e que se trata de uma estratégia frente à crise econômica do país. Ainda assim, pode-se considerar como bom, o desempenho recente da empresa. Além de atender aos principais supermercados de Belo Horizonte, pode ter seus produtos encontrados em mais de 25 cidades do interior na rede MartMinas.

Produzindo 22 tipos de cerveja e contando com uma equipe altamente especializada, a "D" conquistou importantes prêmios em 2018. A fim de atingir preços competitivos, a cervejaria aposta em ganhos de escala e nas facilidades advindas das outras empresas do grupo. Através do compartilhamento de recursos, a empresa consegue otimizar seus custos de distribuição, água e energia.

Apesar da estratégia de crescimento ter recuado em termos de vendas, a empresa segue inovando. Em 2018, foram lançados 4 produtos e adquiridos novos equipamentos. A empresa está se preparando para a retomada de crescimento do país. Em termos de promoção, a empresa prefere realizar ela própria todas as atividades de divulgação da marca e não obteve inovação nesse aspecto recentemente.

A rede de relacionamentos da cervejaria é extensa, devido aos 34 anos de experiência administrativa do proprietário. A presença em várias redes de supermercado, inclusive atendendo o interior do estado, demonstra a força de seus contatos. O compromisso com

aprendizagem parece ser um importante valor para a "D", que investe na contratação de profissionais muito habilitados e no treinamento desses. O bom exemplo parte do proprietário, que se formou em engenharia química ao mesmo tempo em que fazia o curso de tecnologia cervejeira. Entretanto, não há evidências da relação entre a aprendizagem com a inovação ou o desempenho.

5.5 Comparação intercasos

A análise intercasos foi elaborada tendo como base as conclusões de cada caso desenvolvidas anteriormente. Buscou-se comparar as similaridades e diferenças entre as empresas dentro de cada categoria.

O quadro 7 apresenta a síntese das principais características das 4 cervejarias. Os dados são importantes para a análise intercasos a seguir:

Quadro 7 - Síntese das principais características das 4 cervejarias pesquisadas

Característica	Cervejaria "A"	Cervejaria "B"	Cervejaria "C"	Cervejaria "D"
Ano de fundação	2013	2010	2004	2013
Número de funcionários	14	11	19	19
Capacidade de produção (litros/mês)	20.000	30.000	20.000	40.000
Vendas (litros/mês)	15.000	15.000	20.000	40.000
Proporção de cerveja produzida em chope e em garrafa (%)	60-40	70-30	70-30	30-70
Quantidade de tipos de cerveja na linha permanente	10	15	10	22
Principais clientes	Bares, supermercados Super Nosso e Verdemar	Bares, supermercados Super Nosso e Verdemar	Bares e supermercado Verdemar	Supermercados Super Nosso, Verdemar, Villefort e a rede MartMinas em 25 cidades no interior de Minas Gerais
Mercado consumidor	80% Região Metropolitana de Belo Horizonte e Ipatinga	80% Região Metropolitana de Belo Horizonte	70 % Região Metropolitana de Belo Horizonte e algumas cidades do interior do estado de MG	80% Região Metropolitana de Belo Horizonte e Conselheiro Lafaiete

Fonte: Elaborado pela autora.

5.5.1 Antecedentes da inovação e aspectos culturais

Com objetivo de atender uma das principais demandas atuais do mercado, "A" e "C" lançaram em 2018 uma cerveja estilo APA. O produto da "C" se destacou e a cervejaria ganhou um prêmio por ele num concurso no Chile. A empresa "A" ainda colocou no mercado a cerveja tipo Pilsen, de preço mais baixo, esse estilo tem feito sucesso devido à crise econômica do país, e se tornou em um ano o mais vendido pela cervejaria. As demais também pretendem lançar suas versões desse produto. Do ponto de vista de lançamento de produtos para atendimento ao consumidor aficionado em cerveja artesanal, a "B" se destaca ao lançar diversas versões sazonais.

As cervejarias "C" e "D" mostraram maior comprometimento com a capacitação dos funcionários, enquanto na "A" e na "B" os cursos e treinamentos acontecem de forma pontual, conforme disponibilidade, interesse e sem planejamento. A importância do compromisso com a aprendizagem deve-se aos resultados em termos de qualidade do produto, processo e atendimento ao cliente que se pode alcançar em longo prazo. A empresa "A" utilizou suas redes de relacionamento e cooperação para fazer compras coletivas e com isso obteve bons descontos na aquisição de mercadorias, o que contribuiu para o bom desempenho da empresa. No caso da "D", as redes favoreceram as parcerias com importantes redes de supermercado em Belo Horizonte e interior do estado. Apesar da "C" possuir uma extensa rede de contatos em sindicatos e associações, ela não apresentou projetos de cooperação que pudessem favorecer o desempenho da empresa. A única evidência de melhoria de desempenho resultante dela é o Simples Nacional, que apesar de ser uma importante conquista do setor não se trata de inovação. A cervejaria "B" é a que menos se beneficia das redes, mesmo estando localizada no polo cervejeiro do estado. O quadro 8 apresenta a síntese das principais evidências encontradas nas 4 cervejarias relacionadas a categoria Aspectos culturais e as diferenças ou semelhanças entre elas.

Quadro 8 - Síntese da análise intercasos categoria Aspectos culturais

Fatores	Cervejaria "A"	Cervejaria "B"	Cervejaria "C"	Cervejaria "D"
Foco no cliente	Busca por atender as necessidades dos clientes, por exemplo com o lançamento das cervejas estilo APA e Pilsen, dois dos mais pedidos pelo mercado atualmente. Já realizou pesquisa de satisfação com o consumidor.	Lançamento de 9 cervejas sazonais buscando atender os clientes que buscam por novidades constantes.	Busca por atender as necessidades dos clientes, por exemplo com o lançamento da cerveja estilo APA e Brut IPA, dois dos mais pedidos pelo mercado atualmente.	Busca por atender as necessidades de diferentes clientes ao disponibilizar 22 tipos de cerveja.
Compromisso com aprendizagem	Treinamentos pontuais de funcionários	Treinamentos pontuais de funcionários	Capacitação constante dos funcionários	Capacitação constante dos funcionários
Redes de relacionamento e cooperação	Cooperação com outras cervejarias nas compras coletivas de materiais de aplicação e fabricação de cervejas colaborativas em parceria com outras empresas.	Não apresentou evidências de benefícios adquiridos através das redes, mesmo estando localizada no polo cervejeiro do estado.	Contato próximo com sindicatos, associações e outras cervejarias porém não apresentou evidências de benefícios próprios adquiridos, apesar das conquistas do setor como um todo.	Parceria com redes de supermercados sendo possível alcançar o interior do estado de Minas Gerais.

Fonte: Elaborado pela autora.

5.5.2 Inovação

Todas as 4 cervejarias lançaram novos produtos em 2018. A inovação em produto consistiu no mais importante tipo de inovação exercido pelas empresas, especialmente o lançamento de novos estilos. Apenas a "A" apresentou evidência de aperfeiçoamento de produto.

As cervejarias "A", "B" e "C" produzem cerveja em garrafa e chope em proporções quase iguais, priorizando o chope. A estratégia dessas empresas baseia-se em dividir o foco nesses dois tipos de produto e negócios. A "D" diferencia-se neste aspecto e tem continuamente substituído a produção de chopes por cerveja engarrafada. Seu foco é a venda em supermercados, que atualmente já representam 70% de suas vendas.

As estratégias de inovação de produtos da "A" e da "B" são semelhantes e visam o lançamento de chopes sazonais em pequena quantidade e de forma constante. Pelo fato de uma de suas cozinhas ser pequena, a "B" já conseguiu colocar o plano em prática, lançando 9

tipos de cervejas sazonais em 2018. A "A" pretende investir numa estrutura mais compacta, atualmente seu menor tanque é de 2.000 litros e não se adequa a pequenas produções. Essa estratégia além de promover a marca também serve de teste para possíveis lançamentos de cerveja na linha permanente. A "C" passou alguns anos sem lançar produtos até que, em 2018, disponibilizou 3 novos rótulos no mercado. A empresa planeja novos lançamentos de cervejas na sua linha permanente em 2019.

O quadro 9 apresenta a síntese das principais evidências encontradas nas 4 cervejarias relacionadas a categoria Produto e as diferenças ou semelhanças entre elas.

Quadro 9 - Síntese da análise intercasos categoria Produto

Fatores	Cervejaria "A"	Cervejaria "B"	Cervejaria "C"	Cervejaria "D"
Lançamento de produtos	Lançamento de 5 tipos de cerveja na linha permanente e 3 sazonais em 2018.	Lançamento de 2 tipos de cerveja na linha permanente e de 9 sazonais em 2018.	Lançamento de 3 tipos de cerveja na linha permanente em 2018.	Lançamento de 4 tipos de cerveja na linha permanente em 2018.
Aperfeiçoamento de produtos	Reformulação da receita da cerveja Tropicália Lado A, tornando-a mais palatável e melhorando as vendas.	Não apresentou evidência de aperfeiçoamento de produtos.	Não apresentou evidência de aperfeiçoamento de produtos.	Não apresentou evidência de aperfeiçoamento de produtos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Apesar da introdução de pequenas melhorias nos processos, a inovação nesse aspecto, baseou-se principalmente na aquisição de novos equipamentos nas 4 cervejarias. Pequenas iniciativas foram tomadas a fim de aperfeiçoar os processos, mas os maiores resultados foram advindos da expansão na capacidade de produção.

O quadro 10 apresenta a síntese das principais evidências encontradas nas 4 cervejarias relacionadas à categoria Processo e às diferenças ou semelhanças entre elas.

Quadro 10 - Síntese da análise intercasos categoria Processo

Fatores	Cervejaria "A"	Cervejaria "B"	Cervejaria "C"	Cervejaria "D"
Novos equipamentos	Expansão em 2017 com aumento de capacidade de 2.000 para 20.000 litros/mês. Aquisição de nova engarrafadora.	Expansão em 2018 com aumento de capacidade de 17.000 para 30.000 litros/mês. Construção de uma nova cozinha.	Expansão em 2017 com aumento de capacidade de 10.000 para 20.000 litros/mês. Aquisição de nova centrífuga.	Não houve aumento de capacidade recente, mas uma nova envasadora foi adquirida.
Aperfeiçoamento de processos	Parcerias com outras fábricas para negociação e compra de materiais de aplicação e gestão da produção.	Soluções de automação para controle de processos desenvolvidos pelos próprios sócios engenheiros.	No processo de distribuição os barris vazios permanecem com os clientes até a próxima compra.	Compartilhamento da estrutura física com as outras empresas do grupo e também de processos, por exemplo, o logístico.

Fonte: Elaborado pela autora.

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

As cervejarias "A" e "C" tiveram um aumento importante de pontos de vendas em 2018. A "B" manteve o patamar e a "D" conquistou respeitáveis novos clientes, como as redes de supermercado.

O quadro 11 apresenta a síntese das principais evidências encontradas nas 4 cervejarias relacionadas a categoria Mercado e as diferenças ou semelhanças entre elas.

Quadro 11 - Síntese da análise intercasos categoria Mercado

Fatores	Cervejaria "A"	Cervejaria "B"	Cervejaria "C"	Cervejaria "D"
Novas formas de promoção	Assessoria de empresa especializada em comunicação e publicidade. Reformulação da identidade visual e participação em concursos.	Assessoria de empresa especializada em comunicação e publicidade. Projeto de <i>branding</i> realizado pelo Sebratec em 2017.	A própria empresa realiza as atividades de comunicação e publicidade. A participação em concursos faz parte das estratégias de divulgação da marca. Parceria com o Instituto Estrada Real.	A própria empresa realiza as atividades de comunicação e publicidade. A participação em concursos faz parte das estratégias de divulgação da marca.
Participação em eventos	Participação frequente em eventos e feiras do setor.	Participação frequente em eventos e feiras do setor.	Participação frequente em eventos e feiras do setor.	Participação frequente em eventos e feiras do setor.
Entrada em novos mercados e nichos	Crescimento de 25 para 200 pontos de venda aproximadamente, incluindo 2 grandes redes de supermercados na RMBH.	Estagnação do número de pontos de venda em aproximadamente 350.	Crescimento de 200 para 800 pontos de venda aproximadamente, incluindo uma grande rede de supermercados na RMBH.	Entrada em grandes redes de supermercado na região de Belo Horizonte e interior de Minas Gerais, incluindo Super Nosso, Verdemar e MartMinas.

Fonte: Elaborado pela autora.

5.5.3 Desempenho

"A" e "C" tiveram um crescimento de vendas significativo em 2018, e esse resultado deve-se ao trabalho de expansão realizado nas fábricas, que em ambas foi viabilizado pela entrada de investidores. As cervejarias "B" e "D" mantiveram os mesmos patamares de vendas do ano anterior. A "B", apesar de seus esforços em lançar novos produtos e expandir sua capacidade de produção, teve retração nas vendas na maior parte do ano e apenas após uma recuperação no último trimestre conseguiu manter a média de 2017. A própria empresa reconhece o gargalo que sua área comercial representa. A "D" também manteve suas vendas estagnadas, porém garante que essa foi uma opção da própria empresa. A otimização de custos nas 4 empresas está relacionada aos benefícios advindos dos novos equipamentos mais tecnológicos e também aos ganhos de escala.

O quadro 12 apresenta a síntese das principais evidências encontradas nas 4 cervejarias relacionadas à categoria de Desempenho Financeiro e às diferenças ou semelhanças entre elas.

Quadro 12 - Síntese da análise intercasos categoria Financeiro

Fatores	Cervejaria "A"	Cervejaria "B"	Cervejaria "C"	Cervejaria "D"
Crescimento de vendas (média em litros/mês)	2.000 l/mês em 2017 para 15.000 l/mês em 2018	Estagnação das vendas em 15.000 l/mês em 2017-2018	6.000 l/mês em 2017 para 20.000 l/mês em 2018	Estagnação das vendas em 40.000 l/mês
Otimização de custos	Baseada em economia devido a equipamentos mais tecnológicos e ganhos de escala. Compras coletivas de materiais reduziram o custo em 50%.	Baseada em economia devido a equipamentos mais tecnológicos e ganhos de escala. Diversifica a clientela a fim de evitar grandes prejuízos com quebra de contrato.	Baseada em economia devido a equipamentos mais tecnológicos e ganhos de escala. Além disso, possui sistemas de reaproveitamento de água e luz.	Baseada em economia devido a equipamentos mais tecnológicos e ganhos de escala. Além disso, possui sistemas de reaproveitamento de água e luz.

Fonte: Elaborado pela autora

Apenas a "B" não obteve prêmios recentes, o que não demonstra necessariamente problemas de qualidade, pois a própria empresa optou por não enviar produtos para os concursos. O aumento na satisfação do cliente não pode ser avaliado, por se tratar de microempresas, elas ainda não possuem recursos para essa medição. Mesmo na "B" e na "D", que não obtiveram crescimento de vendas em 2018, o lançamento de produtos permitiu a entrada em novos pontos de venda.

O quadro 13 apresenta a síntese das principais evidências encontradas nas 4 cervejarias relacionadas à categoria de Desempenho Não Financeiro e às diferenças ou semelhanças entre elas.

Quadro 13 - Síntese da análise intercasos categoria Não financeiro

Fatores	Cervejaria "A"	Cervejaria "B"	Cervejaria "C"	Cervejaria "D"
Premiação de produtos e destaque	Cerveja Stout - Medalha de Ouro e Cerveja Bohemian Pilsener - Medalha de Prata, ambas no Festival Brasileiro da Cerveja 2018 – Blumenau (SC)	Não conquistou nenhum prêmio nos últimos anos (optou por não participar de concursos).	Cerveja APA – Medalha de Prata na Copa Cervezas de America 2018 – Santiago (Chile)	Cerveja Strong Scotch Ale - Medalha de Prata na Copa Cervezas de America 2016 Santiago (Chile) Cerveja Wheat Wine Ale - Medalha de Prata e Cerveja Vienna - Medalha de Bronze, ambas no Festival Brasileiro da Cerveja 2018 – Blumenau (SC)
Variação na satisfação de clientes	Não foram encontradas evidências.	Não foram encontradas evidências.	Não foram encontradas evidências.	Não foram encontradas evidências.

Fonte: Elaborado pela autora

6 CONCLUSÕES

O mercado de cervejas artesanais tem vivido um *boom* nos últimos anos no Brasil e, Minas Gerais se destaca nesse cenário. Exemplo disso, foi o estado ter ultrapassado Santa Catarina, tradicional no mercado cervejeiro, no ranking que classifica os estados quanto ao número de cervejarias. O estado ocupa a terceira posição, atrás apenas de Rio Grande do Sul e São Paulo. O número crescente de fábricas é apenas um dos aspectos que envolvem esse mercado. Tem crescido o número de fornecedores de equipamentos e insumos, bem como as feiras e eventos especializados, os bares e *growler station*, o espaço nas gôndolas de supermercados e os cursos de habilitação de profissionais na área. O mercado consumidor de cerveja artesanal aumenta a cada ano, ainda mais se comparado há uma década.

Grande parte das cervejarias são microempresas e como tais possuem inúmeras dificuldades. A carga tributária ainda é muito pesada, mesmo após a conquista do Simples Nacional, devido à substituição tributária que são obrigadas a pagar. Além disso, muitas empresas são criadas por cervejeiros caseiros que sonham em trabalhar formalmente nesse mercado. São profissionais de diversas áreas e que muitas vezes não possuem capital intelectual e financeiro para bancar o sonho. A concorrência cada vez maior e a crise financeira do país são outros obstáculos encontrados.

Apesar de todas essas dificuldades as microcervejarias seguem atraindo atenção e investimentos, caso da "A", "C" e "B", que conseguiram expandir suas fábricas após a entrada de investidores nos dois primeiros casos e financiamento bancário no último. Uma característica importante desse mercado é o vertiginoso lançamento de produtos e nos 4 casos estudados esse atributo foi detectado.

Um dos objetivos deste estudo foi a identificação das principais práticas organizacionais que favorecem as inovações. O lançamento constante de produtos revela a principal delas, a atenção permanente às demandas dos consumidores e a busca pelo rápido atendimento dessas necessidades. Por possuírem uma estrutura menor, as pequenas empresas são mais flexíveis, e conseguem colocar suas ideias em prática com muito mais velocidade do que as grandes (Acs & Audretsch, 1990). Os múltiplos lançamentos de produtos permitem ainda que a empresa desfrute do monopólio breve de cada produto que introduz (Artz *et al.*, 2010).

Outro objetivo consistiu na identificação dos principais tipos de inovação praticados pelas microcervejarias artesanais. As evidências demonstraram que as inovações de produto se destacam, o que era esperado, visto que pequenas empresas se baseiam, grande parte de

suas inovações, nessa categoria (Lin & Chen, 2007). Em geral são inovações incrementais e não radicais, pois são incluídas pequenas modificações no produto, não há muita novidade. Isso se deve à própria natureza do produto comercializado, a cerveja possui uma receita básica e suas características vão variar conforme o percentual utilizado de cada insumo e o processo utilizado para fabricação. As novidades ficam por conta do uso de algum tipo de complemento, como as frutas típicas da região.

Outro tipo de inovação detectado foi o de processo. Aqui divididos em processos de fabricação e de distribuição de produtos. No caso da fabricação, os 4 casos mostraram que se baseiam na aquisição de novos equipamentos. A "B" demonstrou utilizar também da mão de obra especializada dos sócios engenheiros para desenvolver soluções inventivas na fábrica. Essas evidências são compatíveis com a teoria, segundo a qual pequenas empresas normalmente baseiam a inovação de processo em atividades relacionadas à adaptação de tecnologias (Andreassi, 2003; Lin & Chen, 2007).

Em todos os casos, os novos equipamentos permitiram a escalada na capacidade de produção e possíveis ganhos de escala. Não há evidências nos casos da "A", "C" e "D" de que a expansão tenha sido acompanhada por melhorias nos processos de gestão. Porém, na "B", sabe-se que a área comercial não acompanhou o aumento da fabricação, tornando-se o gargalo da empresa. Essa evidência é importante, pois corrobora com a teoria de alguns autores, como a de Drucker (1998), segundo a qual o envolvimento de todos os departamentos é essencial para prevenir a insuficiência da inovação. Prajogo (2006) destaca o papel dos fatores humanos na determinação do sucesso da adoção da tecnologia nas organizações e, que sem o envolvimento de todos os departamentos, a inovação pode não obter resultados. A oferta ampla de novos produtos obriga a empresa a recorrer a recursos organizacionais para sustentar a inovação (Hult *et al.*, 2004; Lin & Chen, 2007).

No caso dos processos de distribuição não há importantes inovações, o destaque é a "D" que compartilha os recursos logísticos do grupo em que está inserida. No caso da "A" e da "B" percebe-se a possibilidade de aprimoramento desse requisito. Elas estão localizadas no Jardim Canadá, região de Nova Lima (MG), polo de cervejarias no estado e classificado como Arranjo Produtivo Local - APL pelo governo. A proximidade entre elas e várias outras cervejarias pode favorecer o trabalho de distribuição conjunta e diminuição do custo logístico.

A inovação do tipo marketing não se mostrou prioridade para as 4 empresas, ainda que "A" e "B" tenham realizado trabalhos de *branding* interessantes em conjunto com

agências especializadas em comunicação estratégica. A inovação do tipo organizacional não foi constatada, por se tratar de microempresas possuem um modelo organizacional muito simples.

Esse trabalho propôs a análise da inovatividade como aspecto determinante do desempenho, tratando tanto das inovações quanto das ações que as antecedem. Alguns autores demonstraram que os antecedentes não possuem relação direta com o desempenho, mas são importantes para sustentar a inovação. Os antecedentes impactam a inovação que por sua vez beneficiam o desempenho do negócio. (Hult *et al.*, 2004; Lin *et al.*, 2008).

A atenção ao mercado consiste no mais determinante antecedente da inovação em termos de influência no desempenho, principalmente em momentos de turbulência do mercado. Nesses períodos, as preferências do comprador evoluem rapidamente, desejos e necessidades são variados, há entradas e saídas constantes de locais de comércio e há a constante ênfase na oferta de novos produtos. O mercado de cerveja artesanal no Brasil parece experienciar esse momento. A capacidade de retorno às aspirações do mercado é parte importante e a empresa que estiver atenta vai responder mais rapidamente. (Hurley & Hult, 1998; Hult *et al.*, 2004)

Neste trabalho, as ações que antecedem a inovação e que demonstram a atenção da empresa com o mercado foram simbolizadas pela variável: foco no cliente. Cada empresa demonstrou, a seu modo, estar ligada às necessidades do consumidor. A "A" lançou, em 2018, dois dos tipos mais demandados de cerveja artesanal. Atualmente, uma APA que atende os consumidores mais acostumados com as artesanais e uma Pilsen, mais leve e barata para responder àqueles que estão entrando nesse mercado e não querem pagar caro numa cerveja. A "B" lançou 9 estilos de cerveja sazonais, satisfazendo os anseios do consumidor habituado às artesanais e sedento por novidades constantes. A "C" também disponibilizou sua versão do estilo APA e a "D" focou sua estratégia de produção e vendas para o consumidor que deseja adquirir seus produtos em supermercados.

O compromisso com a aprendizagem é um antecedente da inovação que enfatiza o desenvolvimento contínuo de ideias e conhecimentos gerais e, que para isso, requer comprometimento e processos gerenciais (Hult *et al.*, 2004; Lin *et al.* 2008). Os 4 casos de cervejaria estudados não apresentaram planejamento formal de capacitação de funcionários. Porém, a "D" e a "C" demonstraram ter investido mais em profissionais capacitados e na qualificação de seus empregados. A maior suscetibilidade a investir em aprendizagem e

valorização do conhecimento da "C" deve-se à aptidão advinda de um dos sócios, professor e dono de escola de especialização em sommelier de cerveja.

Apesar de "D" e "C" apresentarem comprometimento com a capacitação dos funcionários, não há evidências da relação com o desempenho da empresa. Esse fato confirma a teoria de alguns autores que afirmam que o compromisso com a aprendizagem afeta positivamente a inovação, mas não diretamente o desempenho (Hult *et al.*, 2004; Prajogo & Ahmed, 2006; Lin *et al.*, 2008). Porém, contradiz Calantone *et al.* (2001), que comprova em seu estudo que essa relação é direta sim e que um ambiente de aprendizagem positivo é benéfico para as empresas que aspiram se destacar através de desenvolvimento de produtos.

O terceiro e último antecedente foi representado pela variável redes de relacionamento e cooperação. A inovação é uma das características do empreendedorismo, que por sua vez está comumente ligada à formação de redes. A participação das empresas de pequeno e médio porte em redes de cooperação estimula o crescimento e a geração de inovações, possibilitando ganho coletivo (Vale, 2006). As cervejarias estudadas parecem não se beneficiar suficientemente de suas redes de relacionamento que aparentam ter muito potencial de cooperação.

A "C" possui uma rede extensa que inclui profissionais da área de educação e alunos, membros de sindicato e associações da área, contato com fornecedores e clientes adquiridos ao longo de seus 14 anos de história, além de donos de cervejaria em todo o Brasil e diversos países no mundo. Mesmo assim, a cervejaria não apresentou proveitos devido às suas redes. Em contrapartida, a "D" parece ter se beneficiado das redes de relacionamento adquiridas pelo seu sócio fundador, que também é dono de vários outros negócios e tem 34 anos de experiência como empresário. Os contatos aparentam ter sido importantes na entrada de seus produtos em grandes redes de supermercados. A empresa é a única das 4 estudadas com forte presença no interior de Minas Gerais.

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

Outro objetivo deste trabalho foi avaliar o desempenho recente das empresas e verificar as diferenças entre elas. Quanto ao desempenho financeiro, "A" e "C" apresentaram crescimento de vendas, por outro lado, "B" e "D" permaneceram estagnadas. O foco no cliente e o lançamento constante de produtos demonstraram papel importante nesses resultados. Exemplo disso foi a cerveja estilo Pilsen lançada pela "A" para atender a demanda do mercado e que em menos de um ano se tornou a mais vendida. Esses resultados corroboram as teorias nas quais a atenção ao mercado constitui um antecedente fundamental da inovação (Lin *et al.*, 2008; Cillo *et al.*, 2010) e a inovação em produto é o tipo que causa maior impacto nas vendas (Artz *et al.*, 2010, Rosli & Sidek, 2013).

"A" e "C" tiveram resultados semelhantes, a expansão da fábrica e os novos equipamentos repercutiram nas vendas, na entrada em novos mercados e em premiações. Esse cenário confirma a teoria de que o uso de tecnologia atual tem significativo relacionamento com o crescimento de vendas (Knowles *et al.*; Gunday, 2011; Rosli & Sidek, 2013; Lee *et al.*, 2017).

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

Quanto a otimização de custos, nos 4 casos o resultado veio por meio de economia de escala com a expansão da fábrica e aquisição de novos equipamentos. Esse efeito é condizente com a teoria de Prajogo & Ahmed (2006), que destacam a adoção de tecnologias como meio importante de melhorias de desempenho. E de Acs & Audretsch (1990), em que a exibição de retornos crescentes é consistente com argumentos econômicos para as vantagens da escala na inovação.

Em termos não financeiros, destacam-se os prêmios conquistados pelas cervejarias "A", "C" e "D". Esses resultados são consistentes com a teoria que afirma que os ganhos com inovação não são apenas financeiros, mas também de proporção de volume anual de

novos produtos, qualidade do produto, nível de novidade de produtos, aumento na participação de mercado e reputação da marca (Bell, 2005; Prajogo & Ahmed, 2006; Zeng *et al.*, 2010; Bakar & Ahmad, 2010; Gunday *et al.*, 2011). A inovação é um dos instrumentos fundamentais de estratégia de crescimento para entrar em novos mercados, aumentar a quota de participação em mercado existente e fornecer à empresa vantagens competitivas (Gunday *et al.*, 2011). Os prêmios contribuem para a reputação da empresa que, conseqüentemente, afetam a introdução de novos produtos e o crescimento de vendas (Bakar & Ahmad, 2011).

Retomando o modelo teórico, percebe-se que os antecedentes da inovação afetaram as inovações conforme foi proposto. O maior exemplo foi a relação entre as variáveis foco no cliente e lançamento de novos produtos. Nos 4 casos analisados, o ponto forte em inovação foi a disponibilização de estilos de cerveja conforme os atuais anseios dos consumidores. O sistema mostrou-se circular, os antecedentes afetaram a inovação, que em contrapartida também afetou os antecedentes. Novos produtos, processos e mercados exigem pessoal capacitado para atender à demanda, assim como cooperação com outras empresas visando competitividade. Outro ponto fundamental, para manter o sistema sempre rodando, baseia-se na constante atenção às necessidades dos clientes, os antigos e os adquiridos recentemente.

Esse conjunto, antecedentes e a inovação propriamente dita, formaram a inovatividade, que demonstrou afetar positivamente o desempenho na maioria dos casos. No entanto, o modelo não contempla a inovação das áreas de apoio. O caso da "B" apontou que as inovações de produto e processo, que não são acompanhadas por inovações administrativas, podem não obter resultados. O aperfeiçoamento de processos não deve ser apenas de fabricação e distribuição, mas também dos gerenciais.

O ciclo contínuo sugerido no modelo, no qual o desempenho estimula o reinício do processo, também foi comprovado. O exemplo vem da cervejaria "A", que ao realizar as modificações sugeridas pelos consumidores no produto Tropicália Lado A, não só aumentou as vendas desse produto, como também lançou a Tropicália Lado B. O produto possui a mesma base do seu predecessor, porém passa por alguns processos de fabricação diferentes que conferem um novo sabor a ele. Ambos se destacam em termos de vendas.

A pesquisa empírica ainda apontou mais uma relação prevista no modelo, entre o desempenho não financeiro e o financeiro. A evidência reside no aumento das vendas de produtos premiados em concursos.

O objetivo geral desta pesquisa consistiu na investigação da relação existente entre inovatividade e desempenho de microcervejarias artesanais. Em termos de desempenho não financeiro, todos os 4 casos demonstraram um relacionamento positivo. Por outro lado, quando se tratou de termos financeiros, apenas em 2 casos a inovatividade afetou positivamente o desempenho. Nos outros dois o indicador crescimento de vendas manteve-se estável.

Com base da teoria e na análise dos casos pesquisados, seguem as principais conclusões desta dissertação:

- a) A inovação de produto é o principal tipo realizado pelas 4 microcervejarias artesanais estudadas.
- b) A inovação de processo foi baseada na aquisição de novos equipamentos e expansão física da fábrica nos casos "A", "B" e "C".
- c) A promoção e divulgação da marca e dos produtos acontecem basicamente via redes sociais e em feiras e eventos nos 4 casos.
- d) Apesar das redes de relacionamento serem amplas e com alto potencial para trabalhos cooperativos, elas não são suficientemente utilizadas para benefício das empresas, principalmente nos casos "A", "B" e "C".
- e) As microcervejarias artesanais parecem entender a importância da aprendizagem organizacional planejada, mas por falta de recursos e por terem outras prioridades não investem nesse campo.
- g) A inovatividade afeta, porém não garante o desempenho financeiro, como exemplo nos casos "B" e "D".
- h) A inovatividade apenas terá relação positiva com o desempenho financeiro se acompanhada por inovações administrativas, o que faltou na área comercial da "B", por exemplo.

Quadro 14 - Comparativo dos casos pesquisados em relação às proposições teóricas retiradas da literatura

Proposições teóricas	Autores de interesse	"A"	"B"	"C"	"D"
Antecedentes da inovação afetam a inovação, mas não afetam diretamente o desempenho financeiro.	Hult, Hurley & Knight (2004) e Lin, Peng & Kao (2008)	confirmado	confirmado	confirmado	confirmado
Antecedentes da inovação afetam a inovação, mas não afetam diretamente o desempenho não financeiro.	Prajogo & Ahmed (2006)	confirmado	confirmado	confirmado	confirmado
Laços pessoais/empresariais afetam a entrada em novos mercados e nichos.	Bell (2005)	dados não conclusivos	dados não conclusivos	dados não conclusivos	confirmado
Pequenas empresas dedicam-se mais em inovações de produto.	Lin & Chen (2007)	confirmado	confirmado	confirmado	confirmado
Inovação em processo afeta positivamente as vendas.	Knowles, Hansen & Shook (2008)	confirmado	não confirmado	confirmado	não confirmado
O lançamento de novos produtos afeta positivamente as vendas.	Artz, Norman, Hatfield & Cardinal (2010)	confirmado	não confirmado	confirmado	não confirmado
Em pequenas empresas a cooperação entre firmas têm relação positiva com a introdução de novos produtos no mercado.	Zeng, Xie & Tamc (2010)	confirmado	confirmado	confirmado	confirmado
A busca por informações no mercado afeta positivamente o alcance das linhas de produtos, canais de distribuição, cobertura da mídia.	Cillo, Luca & Troilo (2010)	confirmado	confirmado	confirmado	confirmado
Inovação de produto e inovação de processo impactam positivamente as vendas e a entrada em novos mercados.	Rosli & Sidek (2013)	confirmado	não confirmado	confirmado	não confirmado
O impacto da inovação em produto nas vendas e na entrada em novos mercados é relativamente mais forte do que as inovações em processo.	Rosli & Sidek (2013)	dados não conclusivos	dados não conclusivos	dados não conclusivos	dados não conclusivos
O impacto da inovação de marketing sobre o desempenho da empresa não é significativo nas vendas e entrada em novos mercados.	Rosli & Sidek (2013)	não confirmado	não confirmado	dados não conclusivos	dados não conclusivos
Inovação de processo incentiva a inovação de produtos.	Lee, Lee & Garrett (2017)	confirmado	confirmado	confirmado	confirmado
Em empresas de baixa tecnologia a inovação de processo impacta diretamente as vendas.	Lee, Lee & Garrett (2017)	confirmado	não confirmado	confirmado	não confirmado

Fonte: Elaborado pela autora

O estudo apresentou algumas limitações e a primeira refere-se a não utilização de dados relacionados à lucratividade para investigar o desempenho. Esse indicador fez falta especialmente durante a avaliação do desempenho da empresa "D", que optou por não investir em aumentar a produção no último ano e conseqüentemente não ampliou suas vendas. Porém, a empresa demonstrou ter substituído os clientes menores pelo atendimento às grandes redes de supermercado, o que pode ter gerado melhorias em termos de lucro.

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

Contudo, a pesquisa oferece algumas contribuições, destacando-se:

- a) A inovatividade não garante o bom desempenho da empresa.
- b) Os antecedentes da inovação não garantem o bom desempenho da empresa.
- c) As inovações atuam como mediadores entre os antecedentes e o desempenho.
- d) As empresas precisam investir nas áreas de apoio a fim de obterem verdadeiros resultados com a inovação.
- e) Microcervejarias são caracterizadas pela criatividade em termos de desenvolvimento de novas receitas.
- f) Microcervejarias têm dificuldade em manter relações de cooperação.

Pesquisas futuras podem contribuir ainda mais com as questões elucidadas neste trabalho, por exemplo:

- I- Explorar o tema em pesquisas amostrais de maior extensão e representatividade.
- II- Pesquisar a relação entre inovatividade e desempenho nas cervejarias que já foram microempresas e que hoje atingiram patamares superiores.
- III- Examinar como as variáveis macroeconômicas, como inflação ou desemprego, influenciam distintamente o desempenho das microcervejarias artesanais.
- IV- Investigar as redes de relacionamento das microcervejarias e como elas podem influenciar a competitividade empresarial.

REFERÊNCIAS

- Acerva Mineira: quem somos. (2018). *Acerva Mineira*. Recuperado a partir de <https://www.acervamineira.com.br/quem-somos/>
- Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (1990). *Innovation and small firms. Innovation measurement and policies*. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511541230>
- Anderson, A., Wahab, K. A., Amin, H & Chong, R. (2009). Firm Performance: Na Analysis from the Theory of Innovation. *Australian Graduate School Entrepreneurship*. [Online]. Recuperado a partir de <http://www.swinburne.edu.au/lib/ir/onlineconferences/agse2009/000162.pdf>
- Andreassi, T. (2003). Innovation in small and médium-sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 3, (½).
- Andreassi, T., Sbragia, R. (2002). Fatores determinantes do grau de novidade das empresas: um estudo utilizando a técnica de análise discriminante. *Working Papers 001(004)*, FEA-USP.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de controle gerencial*. (12a ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Artz, K. W., Norman, P. M., Hatfield, D. E., & Cardinal, L. B. (2010). A longitudinal study of the impact of R&D, patents, and product innovation on firm performance. *Journal of Product Innovation Management*, 27, 725–740. doi:10.1111/j.1540-5885.2010.00747.x
- Associação Brasileira da Indústria da Cerveja. (2018). *Dados do setor cervejeiro nacional*. Recuperado a partir de http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/dados-do-setor/

- Ayer, Flávia (2017). *Com 15 cervejarias artesanais, Grande BH se consolida como o 'cinturão da cevada' em MG.* Recuperado a partir de https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2017/04/02/internas_economia,859102/ceveja-artesanal-cresce-producao-em-minas-e-grande-bh.shtml
- Bakar, L. J. A. & Ahmad, H. (2010). Assessing the Relationship between Firm Resources and Product Innovation Performance. *Business Process Management Journal*, 16(3), 420-435.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Traduzido por L. de A. Rego & A. Pinheiro. Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).
- Beaver, G. (2002). *Small Business, Entrepreneurship and Enterprise Development*. Pearson Education Ltd, United Kingdom.
- Bell, G. G. (2005). Clusters, networks, and firm innovativeness. *Strat. Mgmt. J.*, 26, 287–295. Doi:10.1002/smj.448
- Beltramelli, M. (2016). *Cerveja na crise: A falsa explosão do mercado de cervejas artesanais*. Recuperado a partir de <http://www.brejas.com.br/blog/05-04-2016/ceveja-na-crise-a-falsa-explosao-do-mercado-de-ervejas-artesanais-15438/>
- Benedetti, M. H. (2006). A inovação como fator de crescimento de pequenos negócios. *Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica*, 24. Gramado: ANPAD.
- Bigarelli, B.; & Frabasile, D. (2017). *O que a Heineken ganha ao comprar a Brasil Kirin*. Época Negócios. Recuperado a partir de <http://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/02/o-que-heineken-ganha-ao-comprar-brasil-kirin.html>
- Borba, E. C. G., & Jannuzzi, C. A. S. C. (2009). Estratégia de gestão e inovação tecnológica na indústria paulista de fabricação de produtos alimentícios e bebidas. *Encontro de Iniciação Científica da PUC Campinas*. Campinas: [s. n.,]

- Botelho, M. R.A.; Carrijo, M. C.; Kamasaki, G.Y. (2007). Inovações, pequenas empresas e interações com instituições de ensino/pesquisa em arranjos produtivos locais de setores de tecnologia avançada. *Revista Brasileira de Inovação, Rio de Janeiro, 6* (2), 331-371.
- Brasil, M. V. O., Nogueira, C. A. G, & Forte, S. H. A. C. (2011). Schumpeter e o Desenvolvimento Tecnológico: uma visão aplicada às Pequenas e Médias Empresas (PMEs). *Schumpeter and Technological Development: A Vision Applied to Small and Medium Enterprises.*, 13(29), 38–62. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n29p38>
- Brigham, E.; & Houston, J. (1999). *Fundamentos da Moderna Administração Financeira*. (12a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Brito, E. P. Z., Brito, L. A. L., & Morganti, F. (2009). Inovação e o Desempenho Empresarial: Lucro ou Crescimento? *RAE-Eletrônica*, 8(1), Art. 6. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482009000100007>
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2001). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524. DOI: 10.1016/S0019-8501(01)00203-6
- Castro, J. M.; & Rezende, S. F. L. (2017). Validade e Confiabilidade em estudos de casos qualitativos publicados no Brasil entre 2005 e 2010: Uma análise estatística com uso do Modelo de Regressão Logística.
- Cerveja Estrada Real Falke Bier. (2016). *Revista Sagarana*. Recuperado a partir de <http://revistasagarana.com.br/cevejaria-falke-bier-estrada-real/>
- Cervejaria lança série sazonal baseada nas estações do ano. (2017). *Revista da Cerveja*. Recuperado a partir de <https://revistadacerveja.com.br/cevejaria-kud-lanca-serie-sazonal-baseada-nas-estacoes-do-ano/>

- Cervieri Júnior, O., Teixeira Junior, J. R., Galinari, R., Rawet, E. L., & Silveira, C. T. J. (2014). O Setor de Bebidas no Brasil. *Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico E Social*, 40, 93–129. <https://doi.org/ISSN 1414-9230>
- Christensen, C. M. (2001). *O Dilema da Inovação*. São Paulo: Makron Books.
- Cillo, Paola, De Luca, Luigi Mario and Troilo, Gabriele. (2010). Market information approaches, product innovativeness, and firm performance: an empirical study in the fashion industry. *Research Policy* 39 (9), pp. 1242-1252. 10.1016/j.respol.2010.06.004
- Conheça o caso de branding que mudou o rumo do negócio: Cervejaria Kud. (2017). *Inovação Sebrae Minas*. Recuperado a partir de <http://inovacaosebraeminas.com.br/cevejaria-kud-conheca-o-caso-de-branding-que-mudou-o-rumo-do-negocio/>
- Constantin, H., Abicht, A.M., & Ceolin, A. C. (2013). Comportamento do consumidor: produtos de uma micro cervejaria. *Revista Desafio Online*. 1 (1).
- Crux, F. (2016). 5 cervejarias para se tentar uma colaborativa definitivamente impactante. Recuperado a partir de <https://www.brejas.com.br/blog/28-07-2016/5-ervejarias-para-se-tentar-uma-colaborativa-definitivamente-impactante-15582/>
- D'Cruz, J. & Rugman, A. (1992). *New Concepts for Canadian Competitiveness*. Kodak Canada, Toronto.
- Damanpour, F. (1987). The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors. *Journal of Management*, 13(4), 675–688. <https://doi.org/10.1177/014920638701300408>

- Damanpour, F. (1990). *Innovation Effectiveness, Adoption and Organizational Performance. Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies.*
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and M...: EBSCOhost. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590. <https://doi.org/10.2307/256406>
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42, 693-716.
- Dornelas, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.*(3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Drucker, P. F. (1998). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 76(6), 149–157. <https://doi.org/Article>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Esteves, G., & Nohara, J. J. (2011). Fatores críticos à estabilidade das alianças estratégicas das micro e pequenas empresas. *Revista de Administração e Inovação*, 8 (3).
- Faria, J.R. (2014). *Mineira Wäls conquista prêmio na copa do mundo das cervejas.* Recuperado a partir de <http://vejabh.abril.com.br/materia/cidade/online-cerveja-wals-premio-titulo/>
- Ferreira, R. H., Vasconcelos, M. C. R. L., Judice, V. M. M., & Neves, J. T. R. (2011). *Inovação na fabricação de cervejas especiais na região de Belo Horizonte*, (164), 171–191.

- Garnsey, E. (1988). A Theory of the Early Growth of the Firm. *Industrial and Corporate Change*, 7 (3), 523-556.
- Garrigós-Simón, F. J., & Marqués, D.P. (2004). Competitive Strategies and Firm Performance. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 2(3), 251-269
- Gaskell, G. (2003). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Capítulo 3 – Entrevistas individuais e grupais.* (3ª ad.). Petrópolis: Vozes.
- Gaynor, G.H. (2002). Innovation by Design: What it takes to keep your company on the cutting edge. *American management association*.
- Girão, E. T. (2016). Um dos pioneiros da cerveja artesanal, Marco Falcone tornou-se referência na produção da bebida. Recuperado a partir de <https://www.uai.com.br/app/noticia/gastronomia/2016/06/22/noticias-gastronomia,181161/um-dos-pioneiros-da-cerveja-artesanal-marco-falcone-tornou-se-refere.shtml>
- Godoy, A.S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos e fundamentos. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20-29.
- Grimpe, C., Sofka, W., Bhargava, M. e Chatterjee, R. (2017). R&D, Marketing Innovation, and New Product Performance: A Mixed Methods Study. *J Prod Innov Manag*, 34, 360–383. doi:10.1111/jpim.12366
- Guimarães, P. (2017). A nova Cervejaria Vinil. <https://barbabarrigaecerveja.com.br/a-nova-cervejaria-vinil/>
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662–676. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014>

- Hatak, I., Kautonen, T., Fink, M., & Kansikas, J. (2016). Innovativeness and Family-Firm Performance: The Moderating Effect of Family Commitment. *Technological Forecasting and Social Change*, 102, 120-131. 10.1016/j.techfore.2015.02.020.
- Hindy, S. (2015). *A revolução da cerveja artesanal*. São Paulo: Pioneira Editorial.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organisational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.2307/1251742>
- Instituto da Cerveja Brasil (2017). Sommelier de cerveja e mestre cervejeiro: qual a diferença entre eles? Recuperado a partir de <https://www.institutodacerveja.com.br/blog/n125/dicas/sommelier-de-cerveja-e-mestre-cervejeiro-qual-a-diferenca-entre-eles>
- Kafouros, M., Wang, C., Piperopoulos, P., Zhang, M. (2015). Academic collaborations and firm innovation performance in China: The role of region-specific institutions. *Research Policy*, 44 (2015), 803-817. 10.1016/j.respol.2014.11.002.
- Kalnin, J.L., Filho, N. C., & Castro, J. E. (2002). Análise estratégica para implantação de empresas de pequeno porte: Cervejarias artesanais. *Revista Produção*, 2 (1), 1-11.
- Kao, J. J. (1989). *Entrepreneurship, Creativity and Organization: Text, Cases and Readings*. Prentice Hall, New Jersey.
- Kaplan, M. J. & Warren, A. C. (2007). *Patterns of Entrepreneurship*. (2a Ed.). John Wiley and Sons Inc, USA.

- Knowles, C., Hansen, E., & Shook, S. R. (2008). Assessing innovativeness in the North American softwood sawmilling industry using three methods. *Canadian Journal of Forest Research*, 38(2), 363–375. <https://doi.org/10.1139/X07-140>
- Kuratko, D. F. & Hodgetts, R. M. (2004). *Entrepreneurship: Theory, Process and Practices*. (6a ed.). Smith western, USA.
- Lara, C. (2011). Entrevistas: Marco Falcone, da Falke Bier – Parte 2.<https://www.hominilupulo.com.br/universo-da-cerveja/marco-falcone-da-falke-bier-parte-2/>
- Lee, R., & Lee, J., & Garrett, T. C. (2017). Synergy effects of innovation on firm performance. *Journal of Business Research*, 10. 1016/j.jbusres.2017.08.032.
- Lima, G. B., Neto, O. N., & Carvalho, D.T. (2013). O papel e a importância das mídias sociais no composto de comunicação de pequenas empresas: um estudo de caso em microcervejaria. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 4 (1), 01–16.
- Lin, Y. Y.- Y. & Chen, M. Y.- C. (2007). Does Innovation Lead to Performance? An Empirical Study of SMEs in Taiwan, *Management Research News*, 30 (2), 115–132.<https://doi.org/10.1108/01409170710722955>
- Lin, C., Peng, C., & Kao, D. T. (2008). The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance. *International Journal of Manpower*, 29(8), 752–772. <https://doi.org/10.1108/01437720810919332>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.2307/258632>
- Macedo, S. (2018). Refrescantes, Catharina Sour é o primeiro estilo brasileiro de cerveja catalogado. Recuperado a partir de

<https://www1.folha.uol.com.br/comida/2018/07/refrescante-catharina-sour-e-o-lo-estilo-brasileiro-de-cerveja-catalogado.shtml>

Machado, P. (2018). Novo point da cerveja artesanal será inaugurado no Jardim Canadá. Recuperado a partir de <https://www.hojeemdia.com.br/primeiro-plano/novo-point-da-cerveja-artesanal-ser%C3%A1-inaugurado-no-jardim-canad%C3%A1-1.653452/mercado-ervejeiro-1.653454>

Melo, L. (2016). *6 empresas compradas pela Ambev recentemente*. Recuperado a partir de <https://exame.abril.com.br/negocios/6-empresas-compradas-pela-ambev-recentemente/>

Matos, L. (2018a). BMdC Lançamentos: Fly Away – Falke Bier lança sua primeira Brüt IPA. Recuperado a partir de <http://www.blogmundodacerveja.com.br/?p=5785>

Matos, L. (2018b). BMdC News: Cervejaria Loba apresenta sua Mantiqueira Experimental Beer – primeira cerveja feita apenas com lúpulo mineiro. Recuperado a partir de <http://blogmundodacerveja.com.br/?p=4525>

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2018). *MAPA informa: as cervejas continuam a crescer*. Recuperado a partir de <https://drive.google.com/file/d/1XSnstah01c252EEWY5oqiovNBSQiYtxb/view>

Miranda, K. F.; Gallon, A. V.; & Nogueira, L. C. B. (2011). Ativos intangíveis e grau de inovação: Fatores influentes no desempenho econômico empresarial? *XIV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, São Paulo*.

Morado, R. (2014). *Larousse da cerveja*. São Paulo: Lafonte.

Moretti, S. P.; & Sanchez, O. P. (2011). Análise do desempenho das empresas do grande ABC no período de 2001 a 2008: Uma análise multinível. *XIV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, São Paulo*.

- Narver, J. & Slater, S. (1990). The Effect of A Market Orientation on Business Profitability. *The Journal of Marketing*, 54, 20-35. 10.2307/1251757.
- Nelson, R.; & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Nery, M. V. M. (2017). A construção de significados por meio de rituais: um estudo do consumo de cervejas artesanais. (Dissertação de mestrado). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração, Belo Horizonte.
- O que é dry hopping. (2018) *Homini Lupulo*. Recuperado a partir de <https://www.hominilupulo.com.br/cervejas-caseiras/fazer-dry-hopping/>
- O que é New England IPA? (2017) *Mestre Cervejeiro*. Recuperado a partir de <https://mestre-ervejeiro.com/o-que-e-new-england-ipa/>
- OCDE. (2005). *Oslo Manual - Inglês - Terceira Edição. Communities* (Vol. Third edit). <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>
- Osse, J.S. (2007). *Schincariol compra Baden Baden e aumenta participação em mercado*. Recuperado a partir de http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,AA1425539-9356,00SCHINCARIOL+COMPRA+CERVEJARIA+BADEN+BADEN+E+AUMENTA+PARTICIPACAO+EM+MERCADO.html
- Pavitt, K. (2005). Innovation processes. *The Oxford Handbook of Innovation*, 18(February), 656. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0004>
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Brasil Blackwell.
- Piva, N. (2017). *Por que ter uma cervejaria artesanal é tão caro? Esse é um dos principais motivos*. Recuperado a partir de

<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/livre-iniciativa/empreender/por-que-ter-uma-mercejaria-artesanal-e-tao-carro-esse-e-um-dos-principais-motivos-3pcjxycropa8em7v63jv63pb2>

Prajogo, D. I., & Ahmed, P. K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*, 36, 499–515. doi:10.1111/j.1467-9310.2006.00450.x

Quandt, C. O., Ferraresi, A. A., & Bezerra, C. A. (2013). 10 dimensões da inovatividade e seus impactos no desempenho inovador. *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 1–16.

Rabelo, S. (2018). Maturação de cervejas em barris de madeira. Recuperado a partir de <http://etilicos.com/maturacao-de-cerveja-em-barris-de-madeira/>

Rampazzo, G. (2018). Falke Bier lança Red Baron em garrafa. Recuperado a partir de <https://www.homemcerveja.com.br/falke-bier-lanca-red-baron-em-garrafa/>

Redação Feira Cultural (2018). Nova fábrica e expansão da linha de cervejas são as novidades da Falke Bier para 2019. Recuperado a partir de <https://www.feiracultural.art.br/2018/12/06/nova-fabrica-e-expansao-da-linha-de-cervejas-sao-as-novidades-da-falke-bier-para-2019/>

Richard, P. J., Devinney, T., Yip, G., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>

Roberts, P. W., & Amit, R. (2003). The Dynamics of Innovative Actiity and Competitive Advantage: The Case of Australian Retail Banking, 1981 to 1995. *Organization Science*, 14 (2), 107-122.

- Robertson, P. L.; Casali, G. L.; Jacobson, D. (2012). Managing open incremental process innovation: absorptive capacity and distributed learning. *Research Policy*, 41, 822-832.
- Rodrigues, L. (2017). *Grande BH é reconhecida como polo produtor de cerveja artesanal*. Recuperado a partir de <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2017-07/grande-bh-e-reconhecida-como-polo-produtor-de-cerveja-artesanal>
- Rosli, M. M., & Sidek, S. (2013). The Impact of Innovation on the Performance of Small and Medium Manufacturing Enterprises: Evidence from Malaysia. *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprise*, 1–16. <https://doi.org/10.5171/2013.885666>
- Rubera, G., & Kirca, A. H. (2012). Firm Innovativeness and Its Performance Outcomes: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Marketing*, 76(3), 130–147. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0494>
- Salgado, Raquel (2015). *Microcervejarias artesanais são a nova aposta da AB InBev para dominar o mercado*. Recuperado a partir de <http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2015/07/microcervejarias-artesanais-sao-nova-aposta-da-ab-inbev-para-dominar-o-mercado.html>
- Sandvik, I. L. & Sandvik, K. (2003). The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance. *International Journal of Research in Marketing*, 20 (4), 255-376.
- Schumpeter, J. A. (1988). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. Traduzido por Maria Sílvia Possas. (3a ed.). São Paulo: Nova Cultural. (Obra original publicada em 1911).
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2017a). *Microcervejarias no Brasil - Características e oportunidades*. Recuperado a partir de

http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8818d2954be64fcda8628defef1f70f8/%24File/7503.pdf

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2017b). *Microcervejarias ganham espaço no mercado nacional*. Recuperado a partir de <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/microcervejarias-ganham-espaco-no-mercado-nacional,fbe9be300704e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2018). *Pequenos negócios em números*. Recuperado a partir de <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>

Sebrae e Dieese (2014). *Anuário do Trabalho na micro e pequena empresa*. Recuperado a partir de <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario-do%20trabalho-na%20micro-e-pequena%20empresa-2014.pdf>

Siquini, C. (2015). *Perfil consumidor cerveja artesanal*. Recuperado a partir de <https://claudiosiquini.wordpress.com/2015/03/03/perfil-consumidor-cerveja-artesanal/>

Stefenon, R. (2012). Vantagens competitivas sustentáveis na indústria cervejeira: o caso das cervejas especiais. *Revista Capital Científico*. 10 (1), 1-16.

Tálamo, J. R. (2002). A inovação tecnológica como ferramenta estratégica. *Revista Pesquisa & Tecnologia FEI*, 23, 26-33.

Tidd, J; Bessant, J. (2008). *Gestão da Inovação*. (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Tidd, J; Bessant, J. (2009). *Inovação e empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.

Tigre, P. B. (2006). *Gestão da Inovação - A Economia da Tecnologia no Brasil*. São Paulo: Elsevier.

- Thornhill, S. (2006). Knowledge, Innovation and Firm Performance in High- and Low-Technology Regimes. *Journal of Business Venturing*, 21, 687-703.
- Utterback, J. M. (1971). The Process of Technological Innovation within the Firm. *Academy of Management Journal*, 14(1), 75–88. <https://doi.org/doi:10.2307/254712>
- Vale, G. M. V. (2006) Laços como ativos territoriais: análise das aglomerações produtivas na perspectiva do capital social. Tese de Doutorado em Administração de Empresas, Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Universidade Federal de Lavras, Lavras.
- Valente, L. (2018). Direto da fonte: conheça o growler, a nova forma de consumir chope. Recuperado a partir de https://www.em.com.br/app/noticia/emprego/2018/01/19/interna_emprego,931821/conheca-nova-forma-de-consumir-chope.shtml
- Vasconcelos, Y. (2017). Inovações Cervejeiras. *Pesquisa FAPESP* 251, 18–25.
- Veit, M. R. (2014). Desempenho das micro e pequenas empresas: o perfil do potencial empreendedor, a estratégia da inovação e da inovatividade. (Tese de doutorado). Universidade FUMEC, Programa de Pós Graduação em Administração, Belo Horizonte.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814. <https://doi.org/10.5465/AMR.1986.4283976>
- Verhees, F. J. H. M., & Meulenbergh, M. T. G. (2004). Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134–154. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00102.x>

- Zeng, S., M. Xie, X., & Tam, C. (2010). Relationship between Cooperation Networks and Innovation Performance of SMEs. *Technovation*, 30, 181-194. 10.1016/j.technovation.2009.08.003.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303–313. <https://doi.org/10.1108/14601060410565056>
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. (3a ed.). Porto Alegre: Bookman. (Obra original publicada em 1984)
- Yin, R. K., Bateman, P. G., & Moore, G.B. (1983). *Case studies and organization innovation: Strengthening the connection*. Washington, DC: Cosmos Corporation.

APÊNDICE A**ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA****Dados da empresa**

Nome: _____

Ano da fundação: _____

Número de funcionários: Na fundação _____ Atualmente _____

- Administração: _____

- Produção: _____

- Comercialização: _____

Faturamento anual: Em 2013 _____ Atualmente _____

Abrangência da empresa: MG _____ Outros estados (Quais) _____

Outros países (Quais) _____

Quantidade produzida em litros/mês: _____

Dados do entrevistado

Nome: _____

Idade: _____

Cargo atual: _____

Tempo de atuação na empresa: _____

Formação acadêmica: _____

Experiência prévia: _____

Relacionamentos/vínculos prévios com a área: _____

I Perguntas gerais:

1 Como você avalia a posição de sua empresa no mercado?

2 Como você vê seus concorrentes?

3 O que diferencia sua empresa dos concorrentes?

4 Como você avalia a capacidade de inovação da empresa?

5 Em sua opinião quais os pontos fortes e fracos da sua empresa?

6 Em sua avaliação, o que a empresa deve fazer para se manter competitiva?

7 Qual o mercado consumidor de seus produtos?

8 A empresa pretende investir em novos mercados nos próximos anos?

9 Como você avalia a evolução em termos de desempenho financeiro e não financeiro da empresa ao longo dos últimos 5 anos?

II Perguntas sobre inovatividade

Produto

10 De onde partem as ideias de novos produtos ou melhoramentos de produtos atuais?

11 Quem participa do processo de inovação de produtos?

12 Você pode contar como surgiu a ideia de um produto de sucesso?

13 Quais as novidades presentes nos últimos produtos lançados?

14 Qual a frequência de lançamento de novos produtos?

15 A empresa já lançou um produto novo com risco de rejeição pelo consumidor? Qual o resultado?

16 Quais os canais de comunicação dos clientes com a empresa?

17 Qual a reação da empresa aos produtos lançados pelos concorrentes?

Processo

18 Como a empresa busca informações sobre novas tecnologias de produção?

19 Quais melhorias no processo de produção foram implementadas nos últimos anos?

20 A empresa possui alguma certificação?

21 Quais ferramentas de gestão da produção a empresa utiliza?

22 As mudanças no processo de produção resultaram em diminuição de custo?

23 Você pode dar um exemplo de mudança no processo de produção que resultou em melhoria de desempenho, como aumento da produtividade e/ou velocidade de produção?

Mercado

24 Quais são os clientes da empresa? Varejo/atacado/vários/poucos/grandes/pessoa física

25 Como funciona a distribuição dos produtos da empresa?

26 Você poderia dar exemplos de melhorias na distribuição?

27 Você possui algum exemplo de mudança na forma de distribuir os produtos que resultou em maior alcance geográfico?

28 Como a empresa promove seus produtos?

29 Você poderia dar um exemplo de uma campanha de promoção de produto que alcançou resultados significativos?

30 A empresa atingiu novos mercados consumidores nos últimos anos? Quais? Como foi esse processo?

31 A empresa participa de eventos como exposições ou feiras especializadas? Quais?

32 Qual a importância desses eventos para a empresa?

Cultura/ambiente organizacional

33 Quais as formas utilizadas pela empresa para se atualizar sobre as necessidades dos clientes?

34 Você possui algum exemplo de produto que surgiu a partir da necessidade dos clientes?

35 Como a empresa avalia a satisfação dos clientes? Pesquisas formais e periódicas?

36 Quais medidas são tomadas a partir da avaliação de satisfação dos clientes?

37 A empresa já lançou um produto totalmente novo no mercado? De onde surgiu a ideia desse produto?

38 Quais os mecanismos de interação com o cliente e como essa interação evoluiu nos últimos 5 anos?

39 Quais os planos da empresa para o lançamento de novos produtos?

40 Com relação aos funcionários, como a empresa investe no treinamento/aperfeiçoamento deles?

41 A empresa desenvolve parcerias no mercado? Com quem? Distribuidores/clientes/fornecedores?

III Perguntas sobre desempenho

Financeiro

1 Qual o percentual que representa o faturamento com os novos produtos em relação ao faturamento total? (5 anos x 3 anos x hoje)

% novos produtos / faturamento = _____

2 Qual o percentual que representa os novos mercados em relação ao mercado total?

% novos mercados / mercado (geográfico) = _____

% novos mercados / mercado (faturamento) = _____

3 Qual o percentual que representa o faturamento com exportação em relação ao faturamento total? (5 anos x 3 anos x hoje)

% exportação / faturamento = _____

4 Qual o percentual de redução de custo de produção?

5 Qual o percentual de crescimento nas vendas? (5 anos x 3 anos x hoje)

Não financeiro

6 Qual o número de produtos lançados sobre o total de produtos? (5 anos x 3 anos x hoje)

N de produtos novos lançados / N total = _____

7 Qual o percentual de satisfação dos clientes? (5 anos x 3 anos x hoje)

8 Quais os novos mercados consumidores atingidos pela empresa? ? (5 anos x 3 anos x hoje)

9 A empresa já teve algum produto premiado? Qual (is)? E destaque na mídia?
