

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO**

GREICE DANIELA BACK

**INOVAÇÃO DE PRODUTO SOB A PERSPECTIVA DA VISÃO BASEADA EM
RECURSO: O CASO DAS MICROCERVEJARIAS**

**Caxias do Sul
2015**

GREICE DANIELA BACK

**INOVAÇÃO DE PRODUTO SOB A PERSPECTIVA DA VISÃO BASEADA EM
RECURSO: O CASO DAS MICROCERVEJARIAS**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração: Inovação e Competitividade.

Orientador Prof. Dr. Pelayo Munhoz Olea

**Caxias do Sul
2015**

B126i Back, Greice Daniela

Inovação de produto sob a perspectiva da visão baseada em recurso
: o caso das microcervejarias / Greice Daniela Back. – 2015.
92 f.: il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de
Pós-Graduação em Administração, 2015.

Orientação: Pelayo Munhoz Olea.

1. Inovação. 2. Visão baseada em recurso. 3. Vantagem competitiva. 4.
Microcervejarias. I. Munhoz Olea, Pelayo, orient. II. Título.

“Inovação de Produto Sob a Perspectiva da Visão Baseada em Recurso”

Greice Daniela Back

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção

Caxias do Sul, 27 de agosto de 2015

Banca Examinadora



Prof. Dr. Pelayo Munhoz Olea (orientador)

Universidade de Caxias do Sul

^{Hari}
Profa. Dra. Maria Emilia Camargo

Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Fabiano Larentis

Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Eric Charles Henri Dorion

Universidade de Caxias do Sul



Profa. Dra. Cristine Hermann Nodari

Universidade Potiguar

Aos amores da minha vida: meu
companheiro Júnior Hunoff e
nossas filhas, Valentina, Gabriela e
Antônia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus, pela vida.

Ao meu Orientador, Professor Dr. Pelayo Munhoz Olea, por todas as orientações.

À Professora Dra. Maria Emília Camargo pelo exemplo, apoio e compreensão, principalmente nos momentos difíceis.

Aos meus colegas, pelos momentos que deixarão saudades e pelas amizades que levo no coração.

Às minhas filhas, Valentina, Gabriela e Antônia, por estarem na minha vida e serem minha fonte de inspiração, motivação e amor.

Aos avós e tios das minhas filhas, por estarem presentes quando eu estive ausente, cuidando, amando e fazendo elas felizes.

Ao meu companheiro de sempre, Alberto F. Hunoff Júnior, pelo incentivo ao curso, pelo amor, pela alegria e por enfrentar as dificuldades junto a mim.

*“Logo que, numa inovação, nos
mostram alguma coisa de antigo,
ficamos sossegados.”*

Friedrich Nietzsche

RESUMO

Com base na relevância dos estudos da inovação como elemento que contribui para o desenvolvimento econômico e na teoria da Visão Baseada em Recursos, que apresenta os recursos estratégicos da firma como uma fonte para obter vantagens competitivas, este trabalho tem como objetivo principal investigar as inovações em produtos pela perspectiva da Visão Baseada em Recursos, especificamente nas microcervejarias do Rio Grande do Sul. O método selecionado foi a pesquisa qualitativa exploratória e descritiva com estratégia de estudo de caso e método de coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas, aplicada aos gestores das microcervejarias que tiveram o reconhecimento dos seus produtos em premiações nacionais ou internacionais. A análise de dados se deu pela interpretação das transcrições das entrevistas. A categorização foi estabelecida previamente para atender a três objetivos específicos propostos: identificar as inovações em produtos nas microcervejarias do Rio Grande do Sul; identificar os recursos explorados pelas microcervejarias que geram a inovação; e, identificar os recursos que têm potencial para gerar vantagem competitiva sustentável. Como resultado, foi possível identificar as inovações em produtos na embalagem, quantidade de envase e no que tange a cor, a textura, o aroma e o sabor, dentro dos estilos das cervejas produzidas. Foram identificados como recursos físicos para a inovação em produto a localização geográfica, o acesso à matéria-prima, a estrutura fabril e o laboratório cervejeiro. Os recursos humanos aparecem no processo de desenvolvimento dos novos produtos na forma de troca de experiências entre funcionários e sócios, cursos técnicos e a troca de experiência com mestres cervejeiros e demais colaboradores de empresas parceiras, incluindo outras microcervejarias. Como recursos organizacionais identificados estão a relação entre grupos da firma com o ambiente externo. Quanto aos recursos financeiros destaca-se o planejamento ligado à aquisição de recurso físico, em especial para a compra de matéria-prima, como facilitador da inovação. Os recursos que passaram pelo modelo VRIO e que geram a inovação em produto com características imperfeitamente imitáveis apontados pelos entrevistados são os recursos organizacionais e humanos. A ação de interação entre as microcervejarias é baseada em conhecimentos tácitos e ocorre de forma informal. A característica dos recursos organizacionais identificados usa a estratégia para a criação de novos produtos que podem gerar vantagem competitiva sustentável, apoiada nas redes de inovação e na reputação do produto frente aos canais de distribuição.

Palavras-chave: Inovação. Visão Baseada em Recurso. Vantagem Competitiva. Microcervejarias.

ABSTRACT

Based on the relevance of studies of innovation as an element that contributes to economic development and the theory of Resource Based View, which presents the strategic resources of the firm as a source for competitive advantage, this paper aims to investigate the innovations in products from the perspective of Resource Based View, specifically in Rio Grande do Sul microbreweries. The selected method was the exploratory and descriptive qualitative research with case study strategy and data collection method through semi-structured interviews, applied to microbreweries managers that had recognition of their products in national and international awards. Data analysis was done through the interpretation of interview transcripts. The categorization was previously established to answer the three specific objectives proposed: identify the product innovations in Rio Grande do Sul microbreweries; identify the resources explored by microbreweries that generate innovation; and identify the resources that have the potential to generate sustainable competitive advantage. As a result, it was possible to identify the product innovations in packaging, bottling and quantity when it comes to color, texture, scent and flavor within the styles of the beers produced. It was identified as physical resources in product innovation, geographic location, access to raw materials, the industrial structure and the brewing lab. Human resources appear in the development process of new products in the form of experience exchange between employees and partners, technical courses and the experience exchange with brew masters and other partner employees companies, including other microbreweries. As organizational resources identified are relationship between company groups with the external environment. As for financial resources stands out planning on the acquisition of physical resource, especially for the purchase of raw material, as a facilitator of innovation. The resources that have gone through VRIO model and that generate innovation in product with imperfectly imitable features mentioned by respondents are the organizational and human resources. The action of interaction between the microbreweries is based on tacit knowledge and occurs informally. The characteristic of the identified organizational resources uses the strategy to create new products that can generate sustainable competitive advantage, based on an open innovation and reputation of the product ahead to distribution channels.

Keywords: Innovation. Resource Based View. Competitive Advantage. Microbreweries.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRABE	Associação Brasileira de Bebidas
AGM	Associação Gaúcha de Microcervejarias
CERVBRASIL	Associação Brasileira da Indústria da Cerveja
MAPA	Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento
PIQ	Padrões de Identidade e Qualidade
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SICOB	Sistema de Controle de Produção de Bebidas
SINDICERVA	Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja
SIPE	Sistema Integrado de Produto
RS	Rio Grande do Sul
VBR	Visão Baseada em Recurso

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Conceito da dissertação	16
Figura 2- Produtos microcervejaria Irmãos Ferraro	50
Figura 3 - Produtos da microcervejaria Seasons	51
Figura 4 - Produtos da microcervejaria Tupiniquim	52
Figura 5 - Produtos da microcervejaria Coruja	53
Figura 6 - Inovação em produto	56
Figura 7 - Desenvolvimento da inovação em produtos	60
Figura 8 - Recursos que geram a inovação.....	61
Figura 9 - Recursos valiosos.....	68
Figura 10 - Recursos raros.....	71
Figura 11 - Recursos difíceis de imitar.....	73
Figura 12 - Aplicação do modelo VRIO	76
Figura 13 - Recursos para a inovação sustentáveis	78
Quadro 1 - Inovação fechada <i>versus</i> inovação aberta (pressupostos)	21
Quadro 2 - Recursos tangíveis e intangíveis	31
Quadro 3 - Tipologia de recursos organizacionais	31
Quadro 4 - Modelo VRIO.....	36
Quadro 5 - Modelo VRIO.....	37
Quadro 6 - A Relação entre o modelo VRIO e as forças e fraquezas organizacionais	37
Quadro 7 - Caracterização das empresas	53
Quadro 8 - Caracterização das entrevistas.....	54
Quadro 9 - Recursos físicos para a inovação.....	63
Quadro 10 - Recursos humanos para a inovação.....	64
Quadro 11 - Recursos organizacionais para a inovação	66
Quadro 12 - Recursos valiosos	69
Quadro 13 - Recursos raros	71
Quadro 14 - Recursos difíceis de imitar	73
Quadro 15 - Recursos organizacionais	76

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA.....	14
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.3 OBJETIVOS	15
1.3.1 Objetivo Geral	16
1.3.2 Objetivos Específicos.....	16
1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 INOVAÇÃO.....	19
2.1.1 Dimensões da Inovação	26
2.1.2 Inovações em Produtos.....	27
2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS	28
2.2.1 Vantagem Competitiva e Visão Baseada em Recurso.....	32
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
3.1 PESQUISA QUALITATIVA.....	39
3.2 SELEÇÃO DOS CASOS	42
3.3 COLETA DE DADOS	42
3.4 PROCESSO DE TRIANGULAÇÃO DE DADOS.....	43
3.5 ANÁLISE DE DADOS	45
4 DESCRIÇÃO DO SETOR, APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS E ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	47
4.1 HISTÓRIA DA CERVEJA	47
4.2 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS	49
4.2.1 Microcervejaria Irmãos Ferraro ME	49
4.2.2 Microcervejaria Seasons Ltda.....	50
4.2.3 Cervejaria Tupiniquim Ltda	51
4.2.4 Bebidas Coruja Ltda	52
4.3 ENTREVISTAS INDIVIDUAIS E EM PROFUNDIDADE	53
4.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS ENTREVISTAS	54

4.4.1 Inovação.....	55
4.4.2 Recursos e Capacidade.....	61
4.4.2.1 Recursos Físicos	61
4.4.2.2 Recursos de Capital Humano	63
4.4.2.3 Recursos de Capital Organizacional.....	65
4.4.2.4 Recursos de Capital Financeiro	66
4.4.3 VRIO.....	67
4.4.3.1 Recursos com Atributos de Valor.....	67
4.4.3.2 Recursos com Atributos de Raridade	69
4.4.3.3 Recursos Imperfeitamente Imitáveis	72
4.4.3.4 Recursos Organizacionais	74
5 CONCLUSÃO.....	79
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	82
5.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	82
REFERÊNCIAS	83
APÊNDICE A – ROTEIRO PROPOSTO DE ENTREVISTA.....	89
APÊNDICE B – AGM CERVEJARIA.....	92

1 INTRODUÇÃO

A globalização, os rápidos avanços tecnológicos e a concorrência crescente exigem das organizações ações contínuas que maximizem os resultados e garantam a participação da empresa no mercado. Alternativas como criatividade, flexibilidade e inovação ganharam maior espaço no cenário organizacional no sentido de que, assim, as empresas possam se adequar com maior prontidão às mudanças do ambiente (DUTRA, 2002).

As transformações ocasionadas pela globalização fizeram com que surgisse, na indústria cervejeira, um movimento de fusões de grandes cervejarias do mundo. No Brasil, a consolidação de grandes cervejarias pode ser constatada, desde 1999, pelas aquisições e fusões como a *American Beverage Company* (AmBev) (MORADO, 2009).

Contrário a esse movimento de fusões e de alianças de grandes grupos cervejeiros, a globalização também trouxe um movimento de resgate da história, da cultura em beber cervejas produzidas com a combinação de matérias-primas naturais e de maior qualidade. Nesse contexto surgem as cervejarias artesanais ou microcervejarias, que têm como finalidade a produção de cervejas especiais. O ressurgimento de cervejarias acontece em países como Inglaterra, Estados Unidos, Bélgica, China, Alemanha e, no final do Século XX, no Brasil (MORADO, 2009).

O setor cervejeiro no Brasil tem observado o surgimento de novos estilos da bebida que foge ao tradicional tipo *Pilsen*. Para se adequar aos avanços tecnológicos e promover a igualdade de condições e competitividade frente aos produtos importados, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) está atualizando os parâmetros de qualidade atualmente vigentes. A modernização do setor nos Estados Unidos, Canadá e Itália possibilitou a abertura de novas cervejarias, microcervejarias e cervejarias artesanais que produzem, além da *Pilsen*, estilos como *Pale Ale*, cervejas de trigo, *Ipa* dentre outras que já fazem parte do cardápio de cervejas em várias partes do mundo (MAPA, 2014).

Especificamente em relação ao segmento de microcervejarias, atualmente existem 232 microcervejarias no Brasil, concentradas principalmente nas regiões sul e sudeste. Esse segmento apresenta tendência de crescimento, motivado pela demanda dos consumidores de satisfação sensorial e favorecida pela melhoria na renda da população brasileira (ABRABE, 2013).

O MAPA disponibilizou, na data de 22 de janeiro de 2014, uma consulta pública à proposta brasileira para os Padrões de Identidade e Qualidade (PIQ) dos produtos de cervejaria no MERCOSUL. O texto tem como objetivo inovar o setor cervejeiro e promover a

igualdade de condições e competitividade frente aos produtos importados. Dentre as novidades está a permissão de envelhecimento da cerveja em barris e o uso de produtos de origem animal, como leite e mel (MAPA, 2014).

A abordagem conceitual de inovação é definida como a força central no dinamismo do sistema capitalista, sendo vista como um diferencial competitivo, pois altera os padrões de produção e tem seu sentido completo quando existe a transação comercial. Pode ser entendida como o desenvolvimento de um novo produto, a descoberta de um novo método de produção, a abertura de um novo mercado, a descoberta de uma nova fonte de matéria-prima ou a nova organização de uma indústria (SCHUMPETER, 1982).

A inovação de produto se utiliza de novos conhecimentos e tecnologias ou pauta-se na combinação das tecnologias existentes para ganhar vantagem competitiva (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Conforme o exemplo dado por Barney e Hesterly (2011), no mundo das cervejas artesanais ou das microcervejarias, a forma como uma cerveja é produzida pode ser um elemento de diferenciação do produto que gera vantagem competitiva. A disposição dos consumidores em pagar mais sugere que existe uma importante base de diferenciação de produto construída pelos consumidores (BARNEY; HESTERLY, 2011).

A Visão Baseada em Recursos (VBR) é entendida na literatura como uma teoria econômica onde cada organização possui um conjunto único de recursos, que podem ser combinados de diferentes formas e com finalidades diversas, resultando em desempenhos heterogêneos no mercado (PENROSE, 1959). Nesse sentido, a VBR possibilita a inovação ao garantir que cada empresa aperfeiçoe o uso de seus próprios recursos especializados (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993; COLLIS; MONTGOMERY, 1995).

O caráter sustentável da vantagem competitiva mantém a empresa à frente dos concorrentes. Nesse sentido, Prahalad e Hamel (1990) defendem a ideia de que a empresa não deve procurar vantagens competitivas sustentáveis no ambiente externo, mas buscar aprender e criar novas vantagens que lhe permitam conquistar a liderança. As vantagens competitivas sustentáveis resultam de competências centrais e as empresas devem transformar seus recursos e habilidades em competências que permitam adaptar-se rapidamente às oportunidades resultantes das mudanças ambientais (PRAHALAD; HAMEL, 1990; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; BARNEY; HESTERLY, 2011).

A vantagem competitiva sustentável é caracterizada pela postura que as organizações possuem frente aos recursos estratégicos, sejam eles recursos com característica de heterogeneidade ou de imobilidade. Considerando essas duas características, recursos que são

raros, valiosos, difíceis de imitar e de substituir podem produzir vantagens competitivas sustentáveis. Portanto, raridade e valor são necessários, porém não suficientes, para obter vantagens competitivas. Do mesmo modo, a não imitação, a não substituição e a não transferência são necessárias, mas também não são suficientes para sustentar isoladamente uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Diante do exposto, pode-se entender que as microcervejarias têm inovado em produto. Nesse sentido, este estudo busca identificar as inovações em produtos, sob a perspectiva da Visão Baseada em Recurso, que ocorrem nas microcervejarias do Rio Grande do Sul.

A estrutura desta dissertação está organizada em capítulos, sendo apresentado no capítulo 1 o tema, a questão de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa e a relevância do estudo. No capítulo 2, a fundamentação teórica aborda os referenciais de inovação e visão baseada em recursos. No capítulo 3 será abordada a metodologia que foi utilizada para a realização da pesquisa. No capítulo 4, a análise e interpretação dos dados obtidos na pesquisa. E, por fim, o capítulo 5 traz a conclusão, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

1.1 TEMA

Para se defender e crescer em mercados competitivos, as organizações utilizam a inovação a fim de melhorar a performance econômica da empresa frente à competitividade (SCHUMPETER, 1934; DRUCKER, 1989; DOSI, 1990). A Visão Baseada em Recurso fornece uma estrutura teórica que busca determinar quais são os recursos que têm potencial para geração de vantagem competitiva sustentável. É vista na literatura como uma teoria econômica, segundo a qual as empresas apresentam desempenhos diferenciados devido à heterogeneidade dos recursos e à capacidade de que os dispõem (HELFAT; PETERAF, 2011). Nesse sentido, as empresas que fazem uma avaliação interna acerca dos recursos são capazes de aproveitar melhor as oportunidades, podendo, assim, alcançar vantagens competitivas (GRANT, 1991; PETERAF, 1993; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; BARNEY; HESTERLY, 2011).

Inovações em produtos e a utilização de recursos estratégicos são apresentadas pela literatura como meio de alcançar resultados nas organizações. Sendo assim, esta Dissertação de Mestrado tem como tema as inovações de produtos pela perspectiva da Visão Baseada em Recursos.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A inovação é apresentada como um importante fator no desenvolvimento econômico. Tendo em vista que existe uma necessidade de diferenciação de produtos e serviços como resposta à crescente competição no mercado, a inovação adquiriu grande importância nas estratégias organizacionais (SCHUMPETER, 1934; DRUCKER, 1985; DOSI, 1988; DRUCKER, 2002). A inovação consiste em um conjunto de fatores que a empresa dispõe ou não e nos modos de combiná-los de maneira eficiente (OCDE, 1997). Para que a inovação se desenvolva, as organizações podem utilizar recursos estratégicos, pois os recursos são elementos que pertencem à empresa e que geram valor à organização (BARNEY, 1991; BESANKO, 2007). A teoria baseada em recursos implica na definição de que as empresas que estão organizadas para explorar ao máximo o potencial competitivo dos recursos alcançarão retornos acima da média (BARNEY; HESTERLY, 2011).

O problema de pesquisa desta dissertação relaciona-se ao setor cervejeiro, especificamente à produção de cervejas especiais. As microcervejarias brasileiras surgiram em 1990 e vêm ganhando participação de mercado, nas últimas duas décadas, frente às grandes cervejarias, produzindo produtos diferenciados, conhecidos como cervejas especiais ou cervejas artesanais. Em 2009 as cervejas especiais correspondiam a 1,5% das cervejas comercializadas no Brasil, aumentando sua participação para 5% em 2014 (SINCICERVA, 2014; AGM, 2014).

Diante do exposto, esta dissertação tem como objetivo responder ao seguinte problema de pesquisa: Como ocorrem as inovações em produtos nas microcervejarias do estado do Rio Grande do Sul, sob a perspectiva da Visão Baseada em Recurso?

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos deste estudo estão divididos em objetivo geral e objetivos específicos. O objetivo geral apresenta o tema central e os objetivos específicos mostram as etapas para alcançar os resultados que propõe a pesquisa.

1.3.1 Objetivo Geral

Este estudo tem como objetivo geral analisar as inovações em produtos sob a perspectiva da Visão Baseada em Recurso nas microcervejarias do Rio Grande do Sul.

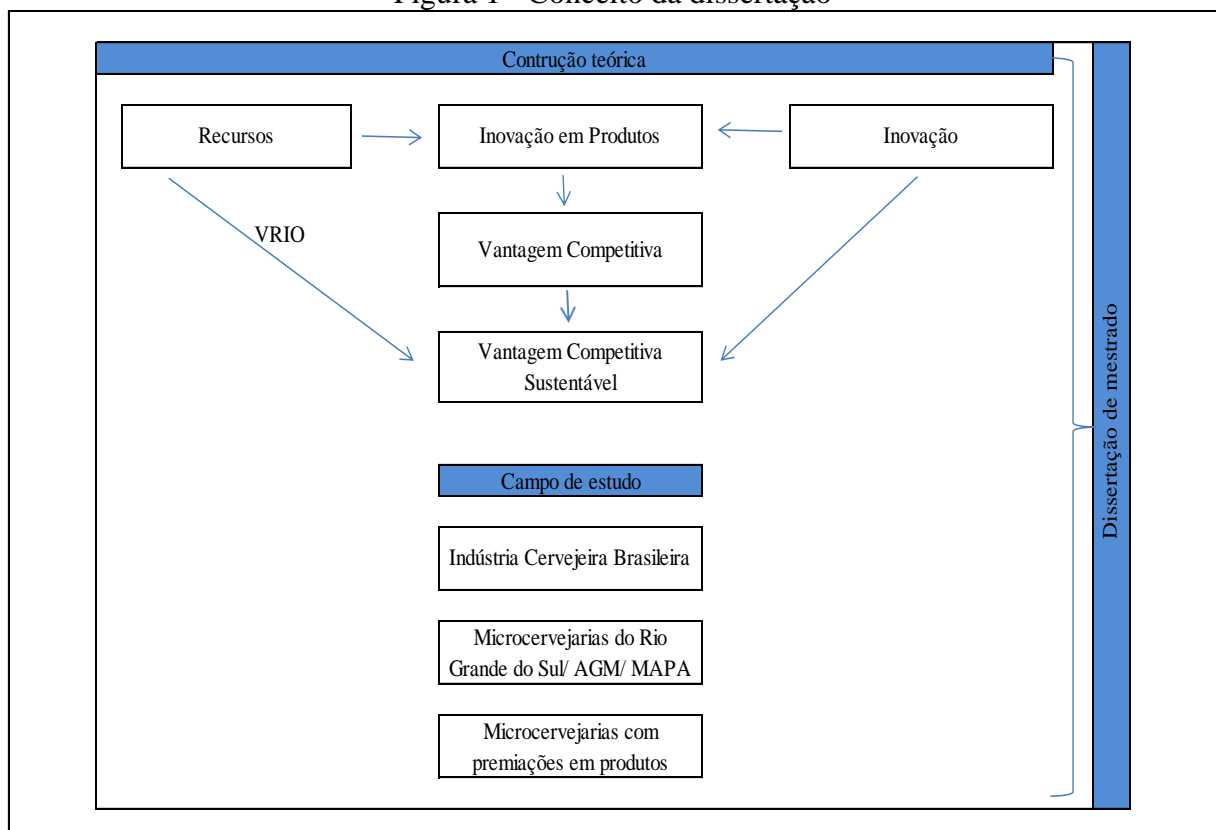
1.3.2 Objetivos Específicos

A partir do objetivo geral, são propostos os seguintes objetivos específicos.

- a) identificar as inovações em produtos nas microcervejarias do Rio Grande do Sul;
- b) identificar os recursos explorados pelas microcervejarias que geram a inovação;
- c) avaliar os recursos que tem potencial para gerar vantagens competitivas sustentáveis.

A partir das questões de pesquisa e dos objetivos, a Figura 1 apresenta os conceitos abordados no desenvolvimento da pesquisa, considerando os construtos de inovação de produto e recurso como fatores influenciadores da vantagem competitiva.

Figura 1 - Conceito da dissertação



Fonte: Elaborado pela autora.

1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O fenômeno da globalização gera uma necessidade crescente de diferenciação de produtos e serviços (CHESBROUGH, 2006). A inovação está relacionada com a melhoria nos processos de produção, no desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços, impulsionando a organização ao crescimento ou à conquista de um novo mercado (SHUMPETER, 1934). Os recursos são a base para a criação de produtos diferenciados (BARNEY; HESTERLY, 2011). A inovação a partir dos recursos internos da organização é capaz de gerar vantagens competitivas sustentáveis (PRAHALAD; HAMEL, 1990; BARNEY; HESTERLY, 2011).

Nesse sentido, as organizações podem encontrar maneiras de melhorar o seu desempenho por meio da inovação e utilização dos recursos na conquista de vantagens competitivas (DAMANPOUR; WALKER; AVELLANEDE, 2009; DRUCKER, 2002). Acreditando na possibilidade de perenidade e diferenciação das empresas pela inovação, este projeto de pesquisa é importante cientificamente, pois as microcervejarias são fonte de emprego e geradoras de recursos financeiros para o país. Segundo dados do Sistema Integrado de Produtos e Estabelecimentos (MAPA, 2014), 232 cervejarias e 1.110 tipos de cervejas estão registrados no Brasil. O país ocupa a terceira posição no *ranking* mundial de produção de cerveja, com 13.464.240.288 litros de cerveja produzidos em 2013, segundo dados do Sistema de Controle de Produção de Bebidas (SICOBEBE). Em relação ao consumo, o brasileiro consome cerca de 60 litros/ano (EUROMONITOR, 2013).

O setor cervejeiro no Brasil representa 2% do PIB e é responsável por criar cerca de 2,7 milhões de empregos diretos a cada ano, recolhendo mais de R\$ 21 bilhões em tributos que envolvem um contingente salarial de R\$ 28 bilhões por mês (CERVBRASIL, 2014). Segundo dados do Sindicerv (2014), o mercado nacional de cervejas *premium* é promissor, já que o Brasil está entre os três países que mais consomem cerveja no mundo, atrás apenas da China e dos Estados Unidos. Atualmente, o mercado *premium* no Brasil movimenta cerca de R\$ 300 milhões. As microcervejarias representavam, no ano de 2009, 1,5% do mercado cervejeiro, e em 2014 esse número correspondia a 5%, segundo Jorge Gitzler, diretor executivo da Associação Gaúcha de Microcervejarias (AGM).

Segundo dados da AGM (2014), no Estado do Rio Grande do Sul existem 49 microcervejarias com produção estimada em 500 mil litros mensais. O Estado do Rio Grande do Sul foi pioneiro no movimento de fabricação de cerveja especial com a microcervejaria Dado Bier, fundada em 1990. As microcervejarias se diferenciam da grande indústria pela busca da qualidade e pelo uso de ingredientes excepcionais.

A cerveja é feita de uma combinação de matérias-primas: cevada maltada, cereais, lúpulo, levedura e água. Todas são substâncias naturais, ao contrário do que ocorre no processo de produção das grandes cervejarias. A forma que o produto é feito e como a organização coordena os esforços de inovações internamente são características que levam em consideração aspectos culturais e tecnológicos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo deste capítulo é apresentar os fundamentos teóricos sobre inovação e Visão Baseada em Recurso, assim como apresentar a história da cerveja e as mudanças que oportunizaram os avanços do setor.

2.1 INOVAÇÃO

A abordagem conceitual de inovação foi inicialmente proposta pelo economista Schumpeter no livro “A Teoria do Desenvolvimento Econômico”, de 1912. Este conceito está relacionado com a competitividade e a perenidade das empresas. O desenvolvimento econômico é orientado pelo impacto das inovações tecnológicas que acontecem através de um processo dinâmico, chamado de “destruição criadora”, onde as novas tecnologias substituem as antigas. As inovações “schumpeterianas” são motivadas pela percepção de oportunidades de mercados que podem ser transformadas em ganhos superiores pelos agentes econômicos (SCHUMPETER, 1934).

Schumpeter (1988) define inovação como a força central no dinamismo do sistema capitalista. É vista como um diferencial competitivo para manter o desenvolvimento econômico e a capacidade competitiva das empresas em seus setores. A inovação cria uma ruptura no sistema econômico, tirando-o do estado de equilíbrio, alterando os padrões de produção e criando diferenciação para as empresas. Nesse sentido, Schumpeter (1988) diferenciou invenção de inovação: “uma invenção é uma ideia, esboço ou modelo para um novo ou melhorado artefato, produto, processo ou sistema”. Uma inovação, no sentido econômico, somente é completa quando há uma transação comercial.

A inovação pode ser introduzida por meio de alterações capazes de criar melhorias de desempenho organizacional. Sendo assim, ela pode ocorrer nas mudanças em produtos/serviços e na forma como estes passam a ser produzidos. Para isso, a inovação se usa de novos conhecimentos tecnológicos e de mercado para oferecer um novo produto ou serviço. O conhecimento tecnológico pode ser visto como o conhecimento dos componentes e os vínculos entre eles, dos métodos, dos processos e das técnicas usadas para gerar um produto ou serviço, enquanto que o conhecimento mercadológico é o conhecimento dos canais de distribuição, dos usos do produto, das expectativas do consumidor, suas preferências, suas necessidades e seus desejos (DRUCKER, 2002).

A inovação pode ser considerada uma atividade complexa que está inserida em um

processo, ou ser relacionada com a descoberta, desenvolvimento, experimentação e adoção de novos produtos e/ou processos produtivos (DOSI, 1990).

Freeman (1982, 1995) define a inovação como um processo que envolve o uso, a aplicação e a transformação do conhecimento técnico e científico em solução de problemas relacionados com a produção e a comercialização, tendo como perspectiva o lucro e podendo ser classificada em dois tipos:

- a) inovações incrementais, que se referem a melhorias nos processos ou produtos existentes, ocorrendo de forma contínua;
- b) inovações radicais, que são eventos descontínuos que alteram a base tecnológica e com frequência envolvem uma combinação de produtos, processos e inovações organizacionais.

De acordo com Dosi (1988), a inovação refere-se ao estudo e à descoberta por meio do desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos produtivos e novas estruturas organizacionais. O processo de inovação envolve a incerteza na busca de soluções com base em uma combinação de conhecimentos que podem ser explícitos e tácitos. Sendo assim, cada paradigma tecnológico implica em diferentes oportunidades de inovação, dependendo da facilidade do avanço, das diferentes formas de apropriação dos resultados da inovação e dos diferentes níveis de conhecimento cumulativo (DOSI, 1988).

As empresas se diferem em suas habilidades de reconhecer e explorar as oportunidades tecnológicas para inovar. Sendo assim, a empresa precisa identificar as oportunidades, estabelecer uma estratégia apropriada e ter a habilidade de transformar seus recursos em inovação, se possível mais rápido que a concorrência. Portanto, a capacidade de inovação consiste em um conjunto de fatores que a empresa tem ou não, e nos modos de combiná-los de maneira eficiente (OCDE, 1997; DOSI, 1988).

Nesse sentido, Chesbrough (2003) preconiza o termo inovação aberta por meio da descrição dos processos de inovação, e abrange pressupostos que aperfeiçoam as práticas gerenciais, apoiando o processo de inovação pela apropriação do conhecimento disponível, demonstrando que a inovação pode ocorrer por diversos caminhos (Quadro 1). O autor afirma que o modelo de inovação fechada, baseada a partir de ideias e tecnologia exclusivamente interna, se torna obsoleto, fazendo com que as empresas percam oportunidades de negócios. A inovação precisa de tempo e do domínio de tecnologias existentes, podendo ser auferida por

meio da busca da complementariedade dos recursos internos e externos (CHESBROUGH, 2003).

A abordagem da inovação aberta deve ser adotada, segundo Gassmann (2006), como alternativa às condições de mercado impostas pela globalização e pela recessão global. As empresas estão inseridas num contexto onde existe mobilidade de recurso, falta de capital para investimentos em novas ideias e pressões para o aumento da lucratividade. Sendo assim, a gestão de processos de inovação, que se utiliza da estratégia da invocação aberta, passa a ser eficiente para atender à demanda do ciclo de vida dos produtos, uma vez que os métodos e ferramentas propostas por esta abordagem e que desencadeiam a inovação estão além dos laboratórios internos de P&D.

Quadro 1 - Inovação fechada *versus* inovação aberta (pressupostos)

INOVAÇÃO FECHADA	INOVAÇÃO ABERTA
Os melhores profissionais do nosso segmento trabalham para nós.	Nem todos os bons profissionais trabalham na empresa. Precisamos trabalhar com pessoal qualificado dentro e fora da empresa.
Para lucrar com P&D, a própria empresa precisa descobrir, desenvolver e comercializar as ideias.	Fontes externas de tecnólogos podem agregar valor significativo ao negócio, o que não desobriga o P&D interno a fazer sua parte.
Se nós mesmos descobrirmos, somos os primeiros a introduzir no mercado.	Construir o melhor modelo de negócio é melhor do que ser o primeiro a chegar no mercado.
Se criarmos a maioria e as melhores ideias da indústria, seremos vencedores.	Se fizermos o melhor uso das ideias internas e externas, seremos vencedores.
Temos que controlar nossa propriedade intelectual, assim nossos competidores não lucrarão com as nossas ideias.	Devemos lucrar com outros usando nossa propriedade intelectual e devemos comprar outras ideias quando isso for vantagem para nosso modelo de negócio.

Fonte: Chesbrough (2003).

O conceito de inovação aberta pode ser definido como a busca de conhecimentos, ideias e tecnologia por meio da troca de experiência, a fim de aperfeiçoar o fluxo das informações. A origem dos recursos que geraram a inovação independe da localização, podendo ser interna, como estruturas, máquinas e laboratórios, ou externa, como clientes, fornecedores, empresas relacionadas, concorrentes e universidades. Ao abrir sistematicamente suas fronteiras, as empresas estão aumentando a importação e exportação de ideias

inovadoras, o que melhora a velocidade, o custo e a qualidade da inovação (CHESBROUGH, 2003, 2006; GASSMANN; ENKEL, 2004).

A vantagem da troca de experiências e de informações por meio da cooperação descrita pela abordagem da inovação aberta é considerada por Rigby e Zook (2002) como fundamental para a capacidade de inovação. Essa cooperação é uma ferramenta eficiente para a transferência de recursos tangíveis e intangíveis a fim de diminuir os riscos da inovação.

As empresas que adotam o processo de inovação aberta percebem a melhoria na redução dos custos, no compartilhamento dos riscos com outras empresas, na redução do tempo quando há a necessidade de aprendizagem e de competências para sua comercialização, e a entrada dos produtos em regiões não conhecidas pela empresa. Este processo pode ser analisado sob duas perspectivas: compradora e vendedora (CHESBROUGH, 2003, 2006; GASSMANN; ENKEL, 2004).

A forma da perspectiva compradora é caracterizada pelas empresas que buscam fontes externas para ter acesso aos conhecimentos novos, complementando os recursos e capacidades internas, considerando que as pessoas e organizações localizadas no ambiente externo são fontes de novas ideias e ampliam suas possibilidades de negócios (CHESBROUGH, 2003, 2006; GASSMANN; ENKEL, 2004).

Na perspectiva vendedora, as empresas se utilizam do processo de inovação em que compartilham seus recursos com outras empresas. Ocorre através da comercialização de tecnologias e ideias para a criação de valor ao compartilhar recursos e capacidades, por meio do canal de distribuição interno, licenciamento de marcas para outras empresas, relacionadas ou não, criação de uma nova empresa ou alianças tecnológicas e *joint ventures*. É utilizada em maior número por indústrias devido à velocidade de transformação dos produtos, em que é necessário conhecimento explícito, em busca de relações complexas que são determinantes e positivas para as empresas (CHESBROUGH, 2003; GASSMANN; ENKEL, 2004).

Sandulli e Chesbrough (2009) destacam que nem todas as empresas que adotam inovação aberta utilizam a inovação coletiva para detectar as novas ideias, deste modo, não compartilham com o mercado todas as tecnologias em desenvolvimento. Assim sendo, a empresa tem mais controle sobre os parceiros de inovação e sobre a dinâmica da criação de ideias, se utilizando de meios jurídicos, preservando os direitos de propriedade para não serem compartilhados com outras empresas.

Chesbrough (2003) apresenta como um desafio para a inovação aberta, a capacidade de integração dos conhecimentos explorados de forma inovadora e a busca da identificação dos recursos adequados, capazes de fomentar o trabalho colaborativo. As articulações da

empresa para lidar com os ativos estratégicos (tangíveis e intangíveis) precisam estar alinhadas às demandas de mercado e aos objetivos das empresas, podendo ser criadas estratégias de inovação flexíveis para essas articulações. Gassmann (2010) complementa apontando algumas implicações da inovação aberta citando a internacionalização da investigação; o aumento das tecnologias e desenvolvimento de produtos por parte das empresas; maior divisão do trabalho devido ao aumento da terceirização; aumento das alianças entre empresas; colaboração de pesquisa entre empresas e universidades; e a integração dos fornecedores no processo de inovação, personalizando os produtos e serviços oferecidos.

Segundo Lauren e Salter (2006), a inovação aberta cria valor para as empresas por meio do gerenciamento do conhecimento específico e técnico, tendo como fonte os recursos internos e externos, usando estrategicamente as informações e criando a propriedade intelectual como fonte de vantagem competitiva. A ideia de cooperação pela inovação aberta aumenta o número de atores dentro do sistema de inovação e com isso, as combinações de tecnologias permitem melhorias significativas nos produtos existentes.

Neste contexto, Lipparini e Sobrero (1997) trazem o conceito de redes de inovação, que surge como alternativa para pequenas empresas, por apresentarem capacidade de adaptação e flexibilidade no gerenciamento das informações. O desenvolvimento estratégico das inovações em produtos acontece por meio de decisões tomadas em conjunto, ajustes e coordenação das atividades, delegação de tarefas, desempenhando um papel de mediação e facilitador das redes de inovação.

Sendo assim, a coordenação das redes de inovação pode ser entendida como um conjunto deliberado de objetivo e ações traçadas para garantir ganho de valor à rede por meio do gerenciamento da mobilidade do conhecimento, apropriação da inovação e estabilidade da rede (DHANARAJ, PARKHE, 2006).

A mobilidade do conhecimento trazida pelos autores está relacionada com a facilidade de compartilhamento de conhecimento e a forma como este conhecimento é adquirido dentro da rede. A disseminação facilitada dos conhecimentos combinados, reforçam uma identidade comum entre os membros da rede. A apropriação da inovação diz respeito a política de privacidade das informação frente a grupos ou empresas concorrentes, bem como, preocupação à questão como confiança, procedimentos legais e a propriedades comum de ativos. A manutenção de estabilidade trazida pelos autores, envolve a criação e o

desenvolvimento estável da rede no sentido de fortalecer a reputação, buscar a legitimidade no mercado a fim de promover a cooperação entre os membros das redes (DHANARAJ, PARKHE, 2006). Por sua vez, as empresas que formam as redes de inovação são ligadas por vínculos colaborativos e por meio de parcerias que buscam superar as incertezas do processo de inovação, inteirando-se nas questões mercadológicas como criação de produto, comercialização e difusão, assim como, processos internos nas organizações, propondo soluções complexas ao mercado e objetivando o compartilhamento de inovação, impactando na competitividade das empresas (CORSARO, CANTÙ e TUNISINI, 2012).

A capacidade de inovação irá refletir na competitividade da empresa, pois se refere à habilidade de introduzir constantemente inovações de produto ou processo, gerando ganhos extraordinários e ampliando a competitividade da empresa em relação aos seus concorrentes. Como principais motivos pelos quais uma empresa busca a atividade inovadora, segundo o Manual de Oslo (2005), estão as questões que ocorrem por meio de objetivos econômicos no que tange produto e mercado, tais como: substituir os produtos que estejam descontinuados, aumentar a linha de produtos (dentro ou fora do campo do produto principal), desenvolver produtos amistosos nos termos de meio ambiente (sustentável), manter a participação de mercado, aumentar a participação de mercado, abrir novos mercados (no exterior, novos grupos), reduzir custos através da produção, melhorar a qualidade do produto, melhorar as condições de trabalho e reduzir os danos ao meio ambiente (OCDE, 2005).

Os fatores que prejudicam as atividades de inovação ou são considerados obstáculos ou barreiras para que a inovação tenha os resultados esperados são apresentados pelo Manual de Oslo (2005) em três categorias. O primeiro fator é econômico, no que tange os riscos excessivos percebidos; custos elevados para o desenvolvimento; falta de fontes aprimoradas de financiamento; prazo longo de retorno do investimento na inovação. O segundo fator está relacionado aos recursos disponíveis nas empresas e ao potencial de inovação insuficiente (P&D); falta de pessoal qualificado; falta de informação sobre a tecnologia; falta de informações sobre mercados; gastos com inovação difíceis de imitar; resistência a mudanças na empresa; deficiência na disponibilidade de serviços externos; falta de oportunidade para cooperação. Na terceira categoria estão citadas razões como a falta de oportunidade tecnológica; falta de infraestrutura; nenhuma necessidade de inovar devido a inovações anteriores; fraca proteção aos direitos de propriedade; legislação, normas, regulamentos que engessam os processos e clientes indiferentes a novos produtos e processos (OCDE, 2005).

Freeman (1994) apresenta uma tipologia onde estão descritos seis tipos de estratégias de inovação que as empresas adotam para minimizar os riscos em função dos seus objetivos e

posicionamento de mercado:

- a) estratégia ofensiva: está alinhada com objetivo da empresa em atingir a liderança técnica e de mercado por meio do pioneirismo na introdução de novos produtos;
- b) estratégia defensiva: as empresas que adotam essa estratégia não desejam ser pioneiras, mas também não querem ser deixadas para trás em função do ritmo da mudança tecnológica. Tendem a não cometer os erros cometidos pelas empresas que adotam a estratégia ofensiva, com objetivo principal de se manter competitiva no mercado;
- c) estratégia imitativa: as empresas que seguem essa estratégia não têm por objetivo a liderança técnica, que ocorre nas ofensivas, nem acompanhar estas empresas, que é o caso das defensivas. Esperam estar posicionadas atrás dos líderes de tecnologias estabelecidos, podendo desfrutar de algumas vantagens, como mercado estabelecido para o produto ou serviço e baixo custo para entrar nesse mercado;
- d) estratégia dependente: o objetivo da empresa não é iniciar ou mesmo imitar mudanças técnicas no seu produto, exceto como resposta a demandas específicas de clientes ou da matriz. Normalmente, as inovações ocorrem através de sugestões dos clientes para o desenvolvimento de um novo produto ou serviço;
- e) estratégia tradicional: as empresas que adotam a estratégia tradicional não observam nenhuma razão para modificar o seu produto, uma vez que não é percebido pela demanda do mercado e não há pressão da concorrência para fazê-lo;
- f) estratégia oportunista ou de nicho: as empresas que adotam esta estratégia buscam ações que ocorrem através da identificação, por empreendedores, de uma demanda do mercado que não está sendo atingida. Esta nova oportunidade de mercado faz com que estas empresas prosperem a partir de um nicho importante, fornecendo um produto ou serviço que os consumidores necessitem, mas que ninguém antes pensou em fornecer.

Uma mesma empresa pode adotar diferentes estratégias de inovação, mesmo quando o trabalho com pesquisa objetiva a liderança técnica, podendo-se usar das informações que caracterizam as estratégias defensivas ou imitativas, acompanhando os padrões técnicos desenvolvidos pelas concorrentes. Freeman (1994) cita Penrose (1959) em seus estudos,

afirmando que as estratégias que uma empresa adota dependem do ambiente onde ela está inserida e dos recursos e habilidades que compõem as particularidades de cada organização. As mudanças tecnológicas e de mercado e os avanços de seus competidores as pressionam para manterem-se atualizadas. O resultado da estratégia de inovação adotada pela empresa é, portanto, avaliado pelo mercado, uma vez que, “abster-se de inovar é morrer” (FREEMAN, 1994). Neste contexto, a capacidade de inovação pode ser entendida pela combinação de recursos e habilidades orientadas e definidas pela estratégia de inovação adotada e orientada pela organização (FREEMAN, 1994).

A inovação se traduz no desenvolvimento de novas tecnologias, na revisão da estrutura organizacional e na transformação destas variáveis em novas oportunidades de mercado em produtos e serviços. Compreender e administrar os processos que compõem a gestão da inovação é o desafio das organizações que priorizam o desenvolvimento através da inovação. Estes processos pressupõem o conhecimento da situação que se pretende mudar, dos recursos disponíveis, dificuldades e limitações da operação, alinhamento estratégico das ações com a visão de negócio da organização, até a situação final com a obtenção da inovação (TIDD; BESSANT; PAVVIT, 2005).

2.1.1 Dimensões da Inovação

A inovação é vista como um processo de mudança, na qual produtos e processos novos ou significativamente melhorados substituem os existentes, e ocorrem em quatro dimensões (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005; CARVALHO, 2009):

- a) a inovação de produtos/ serviços;
- b) inovação de processos;
- c) inovação de *marketing*;
- d) inovação organizacional.

Segundo o Manual de Oslo (2005) a inovação pode ser classificada em:

- a) inovação de produtos: aborda a introdução no mercado de um bem ou serviço novo significativamente aprimorado. Podendo envolver tecnologias radicalmente novas, baseando-se na combinação de tecnologias existentes em novos usos, ou podem ser derivados do uso de novos conhecimentos. O produto

tecnologicamente aprimorado caracteriza-se pelo aprimoramento através da integração e modificação de componentes ou matérias, podendo causar grandes e pequenos efeitos na empresa;

- b) inovação de processo: consiste na implantação de um método novo ou significativamente aperfeiçoado, incluindo métodos de distribuição e organização da produção. Envolve mudanças técnicas e de equipamentos consideradas significativas, e que não possam ser produzidos e distribuídas pelos métodos convencionais, visando a redução de custo, e a melhora da qualidade dos produtos e da distribuição;
- c) inovação de *marketing*: é a implantação de novos métodos de *marketing* com mudanças significativas na elaboração do produto, na embalagem, na promoção, no posicionamento e na fixação do preço. Esta dimensão da inovação está voltada para a melhoria do atendimento das necessidades dos consumidores pela forma de abertura de novos mercados, reposicionamento de produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas;
- d) inovação organizacional: é a implantação de um novo método organizacional em práticas de negócios, atentando-se para a distribuição do local de trabalho e também nas relações externas, os novos métodos auxiliam nas rotinas e procedimentos da organização, na condução do trabalho e práticas que facilitam o compartilhamento de aprendizado e conhecimento no interior da empresa.

Para atender ao objeto específico deste projeto, de identificar as inovações em produtos nas microcervejarias do Rio Grande do Sul, as inovações de produtos serão classificadas conforme proposto pelo Manual de Oslo (2005).

2.1.2 Inovações em Produtos

O termo “produto” é usado para caracterizar tanto bens como serviços (MANUAL DE OSLO, 2005). Desenvolver produtos consiste em um conjunto de atividades que devem considerar as necessidades de mercado, as possibilidades e restrições tecnológicas, e as estratégias competitivas de produtos adotadas pela empresa (ROZENFELD, 2006). A inovação de produto pode utilizar novos conhecimentos ou tecnologias, ou pautar-se em novos usos ou combinações para conhecimentos ou tecnologias existentes. O termo “produto”

abrange tanto bens quanto serviços, e as inovações de produto incluem a introdução de novos bens e serviços (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Cooper e Kleinschmidt (1995) identificam alguns construtos que influenciam diretamente no desempenho do processo de desenvolvimento de novos produtos, tais como: uma estratégia de produto bem comunicada para a empresa, os recursos adequados para novos produtos, compromisso da administração e clima empresarial propenso para a inovação de produtos. A classificação por tipo pode ser obtida através das categorias da inovação do produto como: o uso de novos materiais, uso de novos produtos intermediários, novas peças funcionais, uso de tecnologia radicalmente nova e novos produtos fundamentais (MANUAL DE OSLO, 2005)

A PINTEC (2011) classifica as inovações de produto como produtos novos e produtos substancialmente aperfeiçoados, aqueles cujas características fundamentais (especificações técnicas, matérias-primas, funções ou usos pretendidos) diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos pela empresa. Significativo aperfeiçoamento de produto se refere a um produto previamente existente, cujo desempenho foi substancialmente incrementado ou aperfeiçoado, através de mudanças nas matérias-primas, componentes ou em outras características que melhoram o desempenho. Um produto simples pode ser aperfeiçoado através da utilização de matérias-primas ou componentes de maior rendimento. Um produto complexo, com vários componentes ou subsistemas integrados, pode ser aperfeiçoado via mudanças parciais em um dos componentes ou subsistemas.

2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Para entender o processo de crescimento da firma e os limites para esse crescimento, Penrose (1959) introduziu o conceito de firma, fundamental para o desenvolvimento da Visão Baseada em Recurso, assegurando que a firma é um conjunto de recursos à disposição de uma unidade administrativa, e o uso destes recursos pode ser determinado e/ou mudado por decisão desta unidade administrativa. Surge por meio de princípios que regem o crescimento da firma, de forma durável e eficiente, por meio de uma explicação lógica entre as ligações de recursos, capacidades e vantagem competitiva. A relevância deste estudo foi destacar que a individualidade da firma não está no conjunto de seus recursos, mas na forma como estes são utilizados, ou seja, a forma como estes são usados poderá garantir a vantagem competitiva de uma firma em relação às demais (PENROSE, 1959).

O conceito preconizado por Penrose (1959) difere a VBR do modelo de posicionamento estratégico de Porter (1986) onde o foco da estratégia da empresa passa do ambiente externo para o interno, o que dá ênfase às forças ambientais de cada setor. A corrente teórica de estratégia baseada em recursos propõe que os recursos internos da organização e a forma como eles são combinados são a base das vantagens competitivas (BARNEY, 1986, 1991; CLULOW; BARRY; GERSTMAN, 2007, COLLIS; MONTGOMERY, 1995).

Para que ocorra esta combinação dos recursos a VBR propõe a análise interna da firma com a análise externa da indústria e do ambiente competitivo, portanto os recursos não podem ser avaliados isoladamente, uma vez que seu valor é determinado na interação com as forças do mercado (COLLIS; MONTGOMERY, 1995). Nesse sentido, a sustentabilidade das vantagens competitivas das empresas não está na mera posse dos recursos, mas na gestão eficaz e inovadora destes recursos. Os recursos que criam valor estratégico para as organizações se diferenciam por suas características de difícil imitação e substituição. A resistência à imitação é gerada por “mecanismos de isolamento”, tais como especificidade de ativos, aprendizado, experiência acumulada, ambiguidade causal, entre outros (RUMELT, 1984; MAHONEY, 1995).

Barney (1991) faz distinção entre os recursos que podem ser adquiridos em fatores de mercados e aqueles que são desenvolvidos no interior da organização. Para que os recursos de uma empresa possam ser fontes de vantagem competitiva sustentável devem atender a quatro requisitos: serem valiosos, no sentido de explorar as oportunidades do ambiente em que a firma se insere; serem raros entre as empresas concorrentes; serem difíceis de imitar; e não possuírem substitutos estrategicamente equivalentes.

Na visão de Wernerfelt (1984), os recursos da empresa podem ser definidos de forma ampla como “qualquer coisa que possa ser pensada como uma força ou uma fraqueza de uma firma”. Essa definição representa um importante passo na construção da VBR, contudo, pela amplitude e abrangência, vem se tornando inadequada para a análise da formação dos recursos da firma. Outra definição é a de que os recursos da firma são uma combinação de fatores ou ativos da firma (BARNEY, 1986; MAHONEY 1995).

Desta forma, os recursos são ativos exclusivos da empresa quando se torna de difícil imitação para o concorrente (BARNEY, 1986). Isto porque os recursos da firma, por meio do gerenciamento, criam estratégias e decidem suas ações de modo exclusivo, aproveitando seus diferentes ativos e fatores. Os recursos são, portanto, os atributos de uma empresa que a diferencia das demais pela sua particularidade. Cada empresa possui, assim, um conjunto

único de recursos, que emerge das suas características, rotinas administrativas e curso histórico. Nesse sentido, Roth e Fenterseifer (2008) entendem que as atividades de integração dos recursos contribuem para a criação de características únicas que atribuem valor e raridade a estes recursos. Apresenta como principais componentes para estes atributos a informação e o conhecimento, controlados por meio do gerenciamento da empresa, o que a tornam capaz de idealizar e implantar estratégias que melhorem sua competitividade.

Quanto à tangibilidade (Quadro 2), os recursos que estão à disposição da firma se dividem em tangíveis ou intangíveis. Os recursos tangíveis possuem características físicas, sendo de fácil avaliação, como por exemplo, instalações, equipamentos e estoques de matéria-prima. Os recursos intangíveis são de difícil avaliação por não terem características físicas, sendo tipicamente tácitos e abrangendo ativos como marca, conhecimento tecnológico, aprendizado, entre outros. Os recursos com atributo de intangibilidade são ativos importantes para a criação e sustentação de uma vantagem competitiva da empresa, pois são difíceis de serem transferidos e copiados, por serem resultados da trajetória específica da firma (HELFAT; PETERAF, 2003; WERNERFELT, 1984).

Grant (1991) observa a diferença de recursos e capacidades listando categorias de recursos da firma que incluem itens de bens de capital financeiros, físicos, tecnológicos, reputação, organizacionais e competência de cada funcionário. Entretanto, por conta própria esses recursos não são produtivos, sendo a condição criada pela capacidade de integração de um conjunto de recursos que contribuem para o desenvolvimento de cada um desses recursos.

Quanto à eficiência em relação ao volume dos recursos, Dierickx e Cool (1989) diferenciam como ativos de fluxo ou ativos de estoque. Um ativo de fluxo é um recurso que a firma pode obter ou ajustar no curto prazo, enquanto um ativo de estoque é aquele que a firma não pode obter ou desenvolver em um curto espaço de tempo, sendo construído a partir do ativo de fluxo ao longo do tempo. São considerados sustentáveis os recursos que se caracterizam como ativos de estoque em uma empresa. Quanto à facilidade com que os recursos podem ser substituídos ou imitados, relacionada ao processo de acumulação e à disponibilidade dos ativos no mercado de uma empresa, os autores apontam para a possibilidade dos ativos de fluxo disponíveis ou não disponíveis no mercado, e ativos de estoque disponíveis ou não disponíveis no mercado (DIERICKX; COOL, 1989).

Quadro 2 - Recursos tangíveis e intangíveis

Recursos Tangíveis	Recursos Intangíveis
Financeiro	Conhecimento
Prédio	Tecnologia
Equipamentos	Marca
Matéria-Prima	Estratégica
Produtos em Processo	Reputação
Produtos Acabados	Relacionamento
Recursos Humanos	Cultura Organizacional
	Ativos Estratégicos

Fonte: Adaptado de Dierickx e Cool (1989); Wernerfelt (1984); Grant (1991); Barney (1996).

Outra classificação é a de Barney (1991), que considera três grupos de recursos da firma. Barney (1996) acrescentou a essa classificação uma quarta categoria, que são os recursos financeiros. Esta última é a mais indicada para esta pesquisa, por ser considerada a mais abrangente, considerando que para cada tipo de recursos existe um conjunto de ativos, conforme observado no Quadro 3.

Quadro 3 - Tipologia de recursos organizacionais

Tipo de Recursos	Características
Recursos de Capital Físico	incluem a tecnologia usada pela firma, a planta e os equipamentos, a localização geográfica e o acesso a matéria-prima.
Recursos de Capital Humano	abrangem treinamento, experiência, inteligência, discernimento, relacionamentos e conhecimentos tácitos dos trabalhadores e gerentes.
Recursos de Capital Organizacional	incluem a estrutura organizacional, o planejamento formal e informal, sistemas de controle e coordenação, bem como a relação informal entre grupos da firma com o ambiente externo.
Recursos de Capital Financeiro	incluem empréstimos, faturamento, ativos financeiros, <i>royalties</i> , aluguéis, entre outros.

Fonte: Adaptado de Penrose (2006); Barney (1989, 1996); Wernerfelt (1984); Grant (1991); Barney e Hesterly (2011).

2.2.1 Vantagem Competitiva e Visão Baseada em Recurso

Dentre as correntes teóricas que explicam a vantagem competitiva estão as que se diferem por tratar de fatores externos ou fatores internos à firma. A vantagem competitiva obtida por meio de fatores externos é atrelada à análise estrutural da indústria, processos de mercado, o papel do empreendedor e a heterogeneidade da firma proposta por Porter (1991, apud VASCONCELOS; CYRINO, 2000). As correntes que explicam a vantagem competitiva por fatores internos à firma são a teoria dos recursos e a teoria das capacidades dinâmicas (GRANT, 1991; PETERAF, 1993; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; VASCONCELOS; CYRINO, 2000; BARNEY; HESTERLY, 2007).

Neste contexto, a empresa possui vantagem competitiva quando as estruturas organizacionais e os sistemas de coordenação de atividades superiores são lucrativos, não por terem uma posição produto-mercado melhor, ou por estarem em um setor mais favorável, mas sim porque se apropriam de rendimentos extraordinários (*rents*) oriundos da escassez no mercado, de recursos específicos da firma (PENROSE, 1959). A visão baseada em recurso distingue-se, assim, da tradicional discussão de posicionamento inspirada na Economia Industrial (PORTER, 1996), voltando seu foco de análise para o interior da firma e investigando a força e as deficiências de seu “posicionamento em recursos”.

Barney (1991) considera como recursos todos os ativos, as capacitações, os processos organizacionais, os atributos, as informações, o conhecimento, entre outros, que a empresa controla e que permite que ela conceba e implante estratégias melhorando sua eficiência e sua efetividade. Ou seja, os recursos são as forças que uma empresa possui e que podem ser usadas para aproveitar as oportunidades que ela encontra no ambiente externo.

A vantagem competitiva é sustentável quando nenhum de seus concorrentes, inclusive em potencial, é capaz de duplicar os benefícios da estratégia. Porter (1996) afirma que o termo sustentável deve ser entendido pela perspectiva da vantagem competitiva que pode ser sustentada por longos períodos de tempo cronologicamente definidos. Segundo Rumelt e Wensley (1988) a vantagem pode ser considerada sustentável quando ela continua a existir depois que os esforços desenvolvidos pelos concorrentes para duplicar a vantagem tiverem cessado. Ou seja, a sustentabilidade da vantagem competitiva depende da falta de habilidade dos concorrentes atuais e potenciais para duplicar a estratégia.

As vantagens competitivas sustentáveis não são eternas. A dinâmica de mudança na estrutura econômica da indústria pode destruir o valor da vantagem sustentável. Estas mudanças, quando ocorrem de forma brusca, são chamadas de choques “shumpeterianos” por

Barney (1986). Nesse sentido, alguns destes recursos podem ser fontes de vantagens competitivas sustentáveis ou até mesmo fraquezas na nova estrutura setorial (RUMELT; WENSLER, 1988).

A homogeneidade de recursos (BARNEY, 2001) existe quando as empresas que compõem uma indústria possuem os mesmos recursos e em iguais quantidades e intensidade, sejam eles físicos, humanos ou organizacionais. Ou seja, os produtos que uma empresa cria poderão ser imediatamente imitados pelas concorrentes, pois todas elas dispõem dos mesmos recursos. Barney (1986) mostrou que as vantagens competitivas passam a ser sustentáveis quando os recursos não são distribuídos homogeneamente entre as empresas.

Prahalad e Hamel (1990) também sustentam a ideia de que a empresa deve procurar vantagens competitivas sustentáveis no ambiente interno, buscando aprender e criar novas vantagens que lhe permitam conquistar a liderança. Afirmam que as vantagens competitivas sustentáveis são resultantes de competências centrais e que as empresas devem transformar seus recursos e habilidades em competências que permitam adaptar-se rapidamente às oportunidades resultantes das mudanças ambientais.

Nesse sentido, Barney (1991) traz a contribuição para a ligação entre os recursos da empresa e as vantagens competitivas sustentáveis, afirmando que nem todos os recursos de uma firma apresentam o potencial para gerar vantagens competitivas sustentáveis, pois os recursos precisam possuir quatro características essenciais: devem ser valiosos, devem ser raros, devem ser difíceis de serem imitados e devem ser difíceis de serem substituídos ao longo do tempo.

Para Barney (1991), os recursos devem ter atributos: valor, no sentido de aproveitar oportunidades e/ou neutralizar ameaças; ser raro tanto entre os concorrentes atuais quanto potenciais; deve ter imitabilidade imperfeita, adquirida por uma combinação histórica única, ambiguidade e complexidade social, e; substitubilidade, que é quando uma empresa não consegue imitar exatamente o recurso do concorrente e substituí-lo por similar ou quando dois recursos diferentes são substitutos estratégicos.

Grant (1991) propõe um modelo que coloca os recursos e as capacidades no centro da empresa por representarem as principais fontes de rentabilidade da empresa. Nesse sentido, propõe um *framework* da estratégia com a abordagem da visão baseada em recurso, apoiada na abrangência das relações entre os recursos e a capacidade, e sua rentabilidade como fonte da vantagem competitiva. O esforço deve ser empreendido no sentido de compreender quais são os mecanismos capazes de sustentar a vantagem competitiva alcançada, o que requer uma estratégia que explore as características únicas de cada empresa, identificando os recursos

falhos que devem ser trabalhados e investindo em suprimento e atualização da base de recursos da organização.

Amit e Schoemaker (1993) defendem a VBR como um conjunto de recursos complementares especializados e capacidades escassas que, se possuírem as características desejáveis, podem permitir que a empresa obtenha rendas econômicas. Os recursos são: complementariedade, escassez, baixa negociabilidade, imitabilidade, substitubilidade limitada, apropriabilidade, durabilidade e sobreposição com fatores estratégicos da indústria.

O Modelo de Peteraf (1993) propõe os pilares que dão suporte à vantagem competitiva sob a perspectiva da VBR sendo classificados em Heterogeneidade, Mobilidade Imperfeita, Limites *Ex post* à concorrência, Limites *Ex ante* à concorrência. O primeiro pilar defende que a heterogeneidade é uma condição básica e que as empresas podem produzir produtos e serviços de maneiras distintas. A mobilidade imperfeita de recursos esclarece que os recursos são perfeitamente móveis quando não podem ser negociados e quando mais especializados, menos móveis os recursos serão. O pilar dos limites *ex post* afirma que para gerar vantagem competitiva sustentável, a heterogeneidade deve ser preservada, criando limites *ex post* à concorrência que evitem que empresas entrem no negócio. Por fim, o propósito do limite *ex ante* à concorrência defende que antes de qualquer empresa estabelecer uma posição superior de recurso, deve ter havido uma competição pela posição. Estas quatro condições devem ser atendidas para que a empresa seja capaz de gerar retornos sustentáveis acima da média.

Dentre os modelos expostos, esta dissertação usou o modelo VRIO (Quadro 4), com quatro atributos que os recursos devem atender para geração da vantagem competitiva sustentável. Este modelo pode ser entendido como uma evolução do proposto por Barney (1991), onde três das quatro características são mantidas, mas a substitubilidade dá lugar à organização como características fundamentais para alcance de vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Um recurso é valioso quando ele é fonte de vantagem competitiva ou vantagem competitiva sustentável, explorando as oportunidades e/ou neutralizando as ameaças do ambiente da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2011).

O recurso raro é aquele em que competidores atuais e potenciais têm dificuldades de possuir, pois, se um grande número de empresas possui o mesmo recurso valioso, dificilmente o recurso será fonte de vantagem competitiva ou vantagem competitiva sustentável, visto que as demais empresas podem implantar estratégias comuns. Os recursos imperfeitamente imitáveis apresentam um dos seguintes aspectos: condições históricas únicas; ligação com

outros recursos e/ou baseia-se num fenômeno socialmente complexo (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Se a empresa possuir pelo menos um destes três aspectos, o recurso valioso e raro pode ser fonte de vantagem competitiva. São considerados recursos não substituíveis os recursos que não podem ser substituídos por outro recurso similar ou diferenciado, pois, do contrário, os competidores poderão arquitetar e programar estratégias semelhantes ou substitutas (BARNEY; HESTERLY, 2011).


Quadro 4 - Modelo VRIO

Valor	Questão: Os recursos e capacidades permitem que a empresa explore oportunidades externas ou neutraliza uma ameaça advinda do ambiente?
	As empresas que utilizam seus recursos e suas capacidades para explorar oportunidades e neutralizar ameaças veem um aumento em suas receitas líquidas ou decréscimo em seus recursos líquidos, ou ambos. Uma maneira de identificar recursos e capacidades potencialmente valiosos é através da cadeia de valor no que se refere ao conjunto de atividades empresariais a que ela se dedica para desenvolver, produzir e comercializar seus produtos.
Raridade	Questão: Os recursos são controlados atualmente por um número pequeno de empresas concorrentes?
	As empresas que entendem o valor dos seus recursos e das suas capacidades conseguem o atributo raridade na medida que o controle destes recursos e capacidades ocorre por um número menor de empresa do que o número necessário para que ocorra uma concorrência perfeita. Evitando assim a paridade competitiva.
Imitabilidade	Questão: As empresas sem os recursos enfrentam uma desvantagem de curto para obtê-los ou desenvolvê-los?
	Os estudos das razões pelas quais pode ser custoso para imitar os recursos e as capacidades de outra empresa apontam para quatro causas: Condições Históricas Únicas: Quando uma empresa obtém um acesso barato a recursos devido à sua posição no tempo e no espaço. Ambiguidade casual: refere-se quando as vantagens de uma empresa são baseadas em conjuntos complexos e capacidades inter-relacionadas. Complexidade social: envolvem relacionamentos interpessoais, confiança, cultura e outros recursos sociais que são custosos de imitar no curto prazo. Patentes: são vantagens competitivas sustentáveis em setores específicos como o farmacêutico e químicos especializados.
Organização	Questão: As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para sustentar a exploração dos recursos valiosos, raros e difíceis de imitar?
	Referem-se a inúmeros componentes da organização incluindo seus sistemas formais e informais de controle gerencial e suas políticas de remuneração. Estes componentes da organização de uma empresa são muitas vezes chamados de recursos e capacidades complementares porque têm, isoladamente, capacidades limitadas de gerar vantagem competitiva. Porém quando combinados com outros recursos e capacidades permitem a empresa a aproveitar todo o seu potencial para a vantagem competitiva.

Fonte: Barney e Hesterly (2011).

Para entender o potencial de retorno associado à exploração de quaisquer recursos e capacidades de uma empresa, os autores agruparam em um único modelo, como podemos ver no Quadro 5.


Quadro 5 - Modelo VRIO

Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações competitivas
Não			Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não			Paridade competitiva
Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2011).

Quanto às implicações competitivas de cada uma das características do modelo VRIO, a desvantagem competitiva é considerada uma fraqueza; a paridade competitiva, uma força; a vantagem competitiva temporária é força com competência distintiva, e a vantagem competitiva sustentável pode ser considerada uma força com competência distintiva sustentável, conforme o Quadro 6.

Quadro 6 - A Relação entre o modelo VRIO e as forças e fraquezas organizacionais

Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações competitiva
Não			Não	Fraqueza
Sim	Não			Força
Sim	Sim	Não		Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Forças e competências distintivas sustentáveis

Fonte: Barney e Hesterly (2011).

As empresas que exploram os seus recursos estratégicos de uma maneira importante conquistam uma vantagem competitiva de pioneirismo, porque é a primeira empresa capaz de explorar este recurso em particular. Com o tempo, qualquer vantagem competitiva será anulada pela concorrência à medida que as demais empresas passem a imitar os recursos necessários para competir. Esse tipo de recurso ou capacidade pode ser visto como uma força

organizacional e como uma competência distintiva.

No caso das empresas concorrentes enfrentarem desvantagem no custo significativo para imitar os recursos e as capacidades da empresa bem-sucedida, pelo fato da vantagem competitiva refletir as condições históricas únicas da empresa, a ambiguidade casual sobre quais recursos imitar, a natureza social desse recurso ou quaisquer recursos de patente que a empresa possa ter, se traduz em forças organizacionais e competências distintivas sustentáveis (BARNEY; HESTERLY, 2011).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo é apresentado o tipo de pesquisa e comentado os aspectos relativos à escolha do método de pesquisa, apontando a justificativa que se refere à adequação do método ao carácter da pesquisa. O método selecionado é a pesquisa qualitativa exploratória e descritiva, com estratégia de estudo de caso e método de coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas. A codificação das informações coletadas nas entrevistas ocorreu com o auxílio do *software* ATLAS.ti®.

3.1 PESQUISA QUALITATIVA

A pesquisa qualitativa preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. Possibilita a análise de casos concretos nas suas particularidades, partindo das expressões das pessoas e das atividades em seus contextos locais (FLICK, 2004). Para Minayo (2003), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Como características básicas da pesquisa qualitativa estão o foco na interpretação, ênfase na subjetividade, flexibilidade no processo de conduzir a pesquisa, sendo que o pesquisador trabalha com situações complexas, não sendo possível determinar *a priori* o caminho a ser seguido. Junto a estas características estão a preocupação com o contexto, no sentido em que o comportamento das pessoas e a situação estão ligados na formação de experiência, e o reconhecimento do impacto do processo da pesquisa sobre a situação de pesquisa, fazendo que o pesquisador exerça influência sobre a situação de pesquisa e seja por ela influenciado (MOREIRA, 2002).

Dentre os tipos de pesquisa qualitativa, o estudo de caso mostra-se adequado às investigações empíricas, justamente por se caracterizar como um estudo profundo e exaustivo de um objeto, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento (MALHOTA, 2005). O estudo de caso é útil nas pesquisas que têm como objetivo contextualizar e aprofundar o estudo em determinado tema (LAZZARINI, 1995).

O uso do estudo de caso em administração é defendido por Patton e Appelbaum (2003) por oferecer uma oportunidade para a obtenção de uma visão abrangente de um processo, ao invés de uma visão reduzida e fragmentada. Nesse sentido, o estudo de caso é

ideal para compreender as organizações, visto o difícil controle e mensuração das observações presentes nas ciências naturais e dada a visão sistêmica que pode ser utilizada para entender estes fenômenos de forma plena.

O estudo de caso também é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo dos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2011). Nesse sentido, Gil (2011) apresenta três razões principais que justificam o estudo de caso como uma estratégia apropriada:

- a) a possibilidade de estudar sistemas no ambiente natural, e aprender sobre o estado da arte e de gerar teorias a partir da prática;
- b) a possibilidade de responder a perguntas do tipo como? e por que?, a fim de compreender a natureza e a complexidade do processo em jogo;
- c) a possibilidade de pesquisar uma área na qual poucos estudos prévios tenham sido realizados.

Yin (2010) cita que para elaborar um estudo de caso é necessário desenvolver uma estrutura de pesquisa onde se defina quais questões estudar, quais dados coletar e como analisar esses resultados. Para isso, apresenta alguns componentes fundamentais: questão e posicionamento do estudo; unidade de análise; lógica de ligação dos dados às proposições; critério de interpretação dos fatos.

Quanto à classificação dos estudos dos casos, Yin (2010) propõe uma disposição de acordo com os objetos do escopo: exploratório, descritivo e explicativo. A finalidade da pesquisa exploratória é compreender, desenvolver, elucidar e modificar ideias e conceitos que possam servir em estudos futuros para formulação de um problema ou desenvolvimento de hipóteses. Enfatiza que pesquisas exploratórias possuem o objetivo de proporcionar uma visão geral e maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e construindo hipóteses, objetivando o aprimoramento de ideias e descobertas.

A pesquisa exploratória é um processo de pesquisa que realiza descrições concisas das situações, procurando descobrir relações existentes entre seus elementos, exigindo um planejamento flexível, viabilizando a consideração de diversos aspectos de uma situação ou problema (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). A pesquisa exploratória configura-se como uma investigação empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, visando conhecer melhor um ambiente, fato ou fenômeno, para posterior análise e melhoramento (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Brandão e Streck (2006) apresentam argumentos que justificam a utilização de estudos exploratórios:

- a) aumentar o grau de familiaridade com fenômenos relativamente desconhecidos;
- b) obter informações sobre a possibilidade de realizar uma investigação mais completa sobre um contexto particular da vida real;
- c) investigar problemas de comportamento humano que os profissionais de determinada área consideram cruciais;
- d) identificar conceitos e variáveis promissoras;
- e) estabelecer prioridades para investigações posteriores ou sugerir afirmações (postulados) verificáveis com um denominador comum.

As pesquisas descritivas, por sua vez, são marcadas pela necessidade detalhada de informações, pois requerem uma especificação clara de que, o que, quando, onde, por que e como (MALHOTRA, 2005). Para Haguete (1995), em uma pesquisa descritiva levantam-se informações sobre situações específicas e relacionadas, com o objetivo de oferecer a visualização da totalidade a partir de suas distinções. O propósito desse tipo de pesquisa é descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los.

Para Gil (2011), as pesquisas descritivas têm como objetivo principal delinear as características de determinado fenômeno ou população e, ainda, estabelecer relação entre as variáveis. Mattar (2005) atribui às pesquisas descritivas a característica de possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliações de alternativas de cursos de ação.

Neste sentido, classifica-se esta pesquisa como qualitativa, pois possibilita a análise deste estudo nas suas particularidades, partindo da expressão das pessoas e das atividades em seus contextos locais. É um estudo exploratório e descritivo, com estratégia de estudo de caso, o que permite uma visão abrangente, sendo ideal para compreender as organizações e buscar descrever a relação existente entre a inovação e a vantagem competitiva sob a luz da visão baseada em recurso, objetivando buscar na realidade, aspectos relacionados aos conceitos apresentados.

3.2 SELEÇÃO DOS CASOS

O critério de seleção dos casos deve garantir uma apropriada identificação antes da coleta formal de dados (YIN, 2010). Para tanto, foi realizado um levantamento com associações do setor de cervejarias, buscando informações através da análise de documentos, sites das empresas associadas, bem como da entidade pública que regulamenta o setor.

O critério de seleção das empresas envolveu as microcervejarias que tiveram seus produtos premiados em importantes concursos do setor com abrangência nacional e internacional, sendo selecionadas quatro empresas do estado do Rio Grande do Sul. Este número de empresas está fundamentado conforme o estudo de caso exposto por Eisenhardt (1989).

3.3 COLETA DE DADOS

A pesquisa qualitativa tem como característica a utilização de diferentes fontes de informação. Yin (2010) apresenta seis fontes para a obtenção das evidências: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. O autor destaca que outras formas além destas podem ser empregadas, tais como filmes; fotografias e videoteipes; técnicas projetivas e testes psicológicos; estudos do movimento corporal não verbal na comunicação; etnografia de rua; e história de vida. Podem-se classificar as seis evidências de Yin (2010) em três grupos principais: observação, documentos e entrevistas.

O método de entrevista semiestruturada tem roteiro claro, sendo apropriado quando é necessário entender os construtos que os entrevistados usam como base para suas crenças e opiniões sobre uma questão ou situação específica, assim como desenvolver uma compreensão sobre o mundo do respondente, de forma que o pesquisador influencie o pesquisado, de maneira independente ou em colaboração (ROESCH, 1999). O objetivo principal é compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse.

Gil (2011) afirma que em entrevistas semiestruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistado entender e captar a perspectiva dos entrevistados. Para este projeto de pesquisa prevê-se a entrevista do tipo semiestruturada, composta por questões abertas, feitas verbalmente e numa ordem prevista por formulário com tópicos relativos ao problema estudado, onde o entrevistador tem liberdade para fazer as perguntas, sondar razões

ou motivos, estabelecer pontos específicos, não obedecendo a uma estrutura formal, como é proposto por Marconi e Lakatos (2011).

Esta técnica de entrevista possibilita o acesso a dados não documentados e a flexibilidade no esclarecimento das perguntas. Pode-se citar como limitações encontradas nesta técnica de entrevista a incompreensão por parte do informante do significado das perguntas, a retenção de dados importantes por parte do entrevistado, o receio que a identidade seja revelada e a possibilidade do entrevistado ser influenciado pelo questionador (MARCONI; LAKATOS, 2011). A gravação das entrevistas é recomendada por Triviños (1987), pois permite contar com todo o material fornecido pelo informante. Nos casos em que as entrevistas não possam ser gravadas, deve-se buscar transcrever todos os detalhes da entrevista, com riqueza de detalhes.

Prodanov (2001) afirma que os dados se referem a todas as informações que o pesquisador pode utilizar nas etapas da pesquisa. Classifica os dados primários como sendo aqueles coletados pelo autor durante a pesquisa e que tratam de informações de primeira-mão, por não se encontrarem registrados em nenhum documento e sendo relacionadas à descrição verbal de informantes. Os dados secundários são aqueles já disponíveis, tais com jornais, periódicos, livros entre outros.

Dessa forma, os dados foram coletados buscando identificar as inovações em produtos e analisar as inovações que ocorrem nas cervejarias artesanais sob a ótica da visão baseada em recursos. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, com base em um roteiro de questões preestabelecidas. Os dados secundários foram coletados em livros, periódicos, documentos e *internet*. A realização da entrevista ocorreu em quatro microcervejarias do Estado do Rio Grande do Sul, onde três dos entrevistados são sócios e responsáveis pela produção das cervejas, e um dos entrevistados é gerente de vendas e atua também na produção.

3.4 PROCESSO DE TRIANGULAÇÃO DE DADOS

O objetivo básico da triangulação na coleta de dados é abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco de estudo, partindo do princípio que é impossível conceber a existência isolada de um fenômeno social, sem raízes históricas, sem significados culturais e sem vinculação estreita e essencial com uma macrorrealidade social (TRIVIÑOS, 1987).

A técnica da triangulação afirma que o interesse do pesquisador deve estar dirigido,

em primeiro lugar, aos processos e produtos centrados no sujeito, obtido pelo pesquisador principalmente por meio de entrevistas e questionários. Em seguida, aos elementos produzidos pelo meio do sujeito e que têm incumbência em seu desempenho na comunidade, representado pelos documentos, instrumentos legais e instrumentos oficiais. Por fim, aos processos e produtos originados pela estrutura socioeconômica e cultural do macro-organismo social no qual está inserido o sujeito, que se refere aos modos de produção (escravagismo, capitalismo, socialismo) às forças de produção, à propriedade dos meios de produção e às classes sociais (TRIVIÑOS, 1987).

As rotinas para a triangulação constituem a base para a validação da pesquisa qualitativa, havendo uma forte presença do processo de interpretação nesta fase da pesquisa. A validação, neste caso, consiste em confirmar ou não as hipóteses por meio dos dados coletados (STAKE, 1995). Vergara (2006) afirma que a triangulação pode ser vista a partir de duas óticas: a estratégia que contribui com a validade de uma pesquisa; e como uma alternativa para a obtenção de novos conhecimentos através de novos pontos de vista.

Para Yin (2010), a triangulação consiste em fundamento lógico para se utilizar várias fontes de evidência, permitindo o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação e que os dados obtidos à luz de sua análise se tornem mais apurados e convincentes. As possibilidades de triangulação podem ocorrer de quatro diferentes formas (STAKE, 1995; YIN, 2010):

- a) triangulação dos dados: quando fontes diversas de dados são adotadas, as quais, no entanto, convergem ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas;
- b) triangulação de investigadores: possibilita que observações de diversos investigadores possam ser comparadas, agregando pontos de vista diversos ao caso analisado;
- c) triangulação teórica: diferentes perspectivas teóricas podem ser contrastadas para que se possa entender o fenômeno ou objeto do caso analisado;
- d) triangulação metodológica: a utilização de vários métodos de pesquisa, tais como observação, entrevistas e revisão de documentos, torna mais rica as fontes de evidências, ao mesmo tempo em que demandam do pesquisador domínio sobre a aplicação de tais métodos.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar, ou, do contrário, recombinar as evidências qualitativas e quantitativas para testar as proposições iniciais do estudo (YIN, 2010). A clara descrição dos procedimentos de análise dos dados permite um melhor entendimento dos resultados e o julgamento de que o processo foi sistemático e rigoroso (DUBÉ; PARÉ, 2003). As anotações de campo devem ser completas, incluindo aspectos do contexto, comunicações verbais e não verbais (EISENHARDT, 1989; DUBÉ; PARÉ, 2003). Dentre as táticas para delinear a análise de dados da pesquisa, a adequada para este projeto é delimitar as estratégias analíticas a partir do plano de coleta de dados estabelecido, o qual estaria atrelado ao conjunto de questões de pesquisa que, em última instância, estão associadas aos objetivos originais da investigação. Isto quer dizer que o problema de pesquisa, apoiado em parte em proposições teóricas, determina a forma como a análise será organizada.

Stake (1996) aponta dois caminhos estratégicos para a análise dos dados da pesquisa: a interpretação direta e o processo de agregar categorias. A definição da forma de análise vai depender do foco da pesquisa e da curiosidade do pesquisador, ou seja, das questões definidas previamente. A busca de significados é geralmente a busca de modelos para obtenção de consistência, chamada também de “correspondência”. De acordo com Stake (1996), a interpretação de significados emerge pela simples repetição do objeto analisado. Desta forma, a triangulação é importante para perceber os elementos de repetição, para que seja possível compreender o comportamento e o contexto, enfim, o caso em si.

A definição de uma estratégia analítica no estudo de caso contribui nas decisões sobre o que analisar e por que motivo (YIN, 2010). As estratégias de coleta de dados sugeridas por Yin (2010) são: proposições teóricas, que consistem na confrontação de dados coletados com as proposições derivadas de teoria; explanações concorrentes, que permitem a comparação dos resultados com proposições teóricas concorrentes; descrição do caso, onde desenvolve uma estrutura descritiva para organizar o estudo do caso.

Yin (2010) propõe técnicas específicas que podem ser utilizadas a partir das estratégias analíticas gerais:

- a) adequação ao padrão: comparação dos resultados com um padrão baseado em

teorias prévias;

- b) construção de explicação: tipo especial de adequação ao padrão, correspondente à construção de uma explicação sobre o caso a partir da análise dos dados, explicando um fenômeno através dos elos casuais em relação a ele;
- c) modelos lógicos: consiste em comparar eventos empiricamente observados com eventos teoricamente previstos. Os modelos lógicos são outra forma de adequação ao padrão, o que diferencia são os estágios sequenciais, ou seja, a suposta existência de sequências repetidas na ordem causa-efeito, todas encadeadas;
- d) síntese de caso cruzados: comparação de dados de caso individuais, seguindo uma mesma estrutura.

Um aspecto importante na pesquisa qualitativa é a flexibilidade para se fazer ajustes durante o processo (EISENHARDT, 1989; DUBÉ; PARÉ, 2003). A sobreposição que ocorre entre a coleta e a análise dos dados possibilita obter vantagem da flexibilidade na coleta dos dados em um estudo de caso (DUBÉ; PARÉ, 2003). Conforme Eisenhardt (1989), a flexibilidade em um estudo de caso permite que algumas modificações possam ser realizadas, como por exemplo, a inclusão de outro caso e novas perguntas incorporadas ao roteiro de entrevista, que possibilitarão ao pesquisador aproveitar as oportunidades que surgirem ao longo da pesquisa.

4 DESCRIÇÃO DO SETOR, APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS E ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 HISTÓRIA DA CERVEJA

No século XIX, arqueólogos encontraram em tumbas de faraós, vasos com resquícios de cevada. Esse achado levou os historiadores a acreditarem que a cerveja tenha nascido no Oriente Médio ou no Egito. Os primeiros campos de cultura de cereais surgiram na Ásia Ocidental, por volta do ano 9000 a.C. Os agricultores primitivos colhiam os grãos e os transformavam em farinhas. Daí surgiu uma lenda, que diz que o motivo que fixou a homem foi a necessidade de produzir pão e cerveja (MORADO, 2009).

Devido à sequência das etapas da produção da cerveja, possivelmente o processo de fabricação desta bebida tenha sido descoberto por acaso. Antes do surgimento da escrita, cerca de 6000 a.C., os documentos mais antigos descobertos já estão repletos de símbolos da cerveja como uma mercadoria e moeda de troca. Arqueólogos identificaram que a cerveja era consumida pelos povos antigos na região entre os rios Tigre e Eufrates, no império Mesopotâmico e na sociedade babilônica. Essa bebida tinha relação com os povos e seus deuses, bem como relação com poder, por ser consumida por militares. O povo chinês, os egípcios e os gregos também tinham sua sociedade influenciada pela cerveja (MORADO, 2009).

A história da cerveja está intimamente ligada à da agricultura devido ao fato de seus ingredientes básicos serem os mesmos do pão. Por conter nutrientes, a cerveja funcionava como um complemento alimentar, o “pão líquido”. A ligação da cerveja com a religião na idade média vem neste sentido. As cervejas eram feitas nos mosteiros, pois os monges tomavam cerveja durante o período de jejum religioso, acreditando que o líquido não quebrava o jejum. Documentos datados de 1040 permitem a produção de cerveja pelos monges no mosteiro alemão de Weihenstephan (SANTOS, 2006).

No século VI, os monges irlandeses fundaram, pela Europa, diversos mosteiros que tinham amplas instalações para fabricação de cerveja. A característica destes mosteiros era a organização, e neles se desenvolveram receitas particulares, guardadas em segredo e sendo as únicas instituições capazes de produzir cerveja em alta escala. Essa cerveja era destinada aos monges e aos pobres, e vendida aos peregrinos e camponeses da região. A importância da Igreja Católica na história da cerveja é proporcional à influência religiosa na história ocidental (MORADO, 2009).

Segundo Santos (2004), não se pode datar com precisão o início da produção da cerveja no Brasil. Documentos históricos relatam que, no final da década de 1820, o oficial alemão Carl Seidler encontrou, no Rio Grande do Sul, imigrantes alemães com conhecimento para fabricar cervejas.

As cervejarias artesanais e microcervejarias existiram no estado até a década de 1850, tais como, Henrique Leiden, Villas Boas e Cia, Cervejas Gabel, entre outras. Já nos anos de 1860 e 1870, houve um grande aumento da produção de cerveja, o que se manteve até a Primeira Guerra Mundial, quando as cervejarias artesanais não tiveram mais acesso às matérias-primas. Nesta mesma época surgem as primeiras cervejarias industrializadas no país. A pioneira foi a Friederich Christoffel, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul (SANTOS, 2004).

Além da dificuldade para a obtenção da matéria-prima, tanto as cervejarias artesanais quanto as industriais tinham dificuldade no processo de fermentação da cerveja, pelo fato de que Brasil é um país tropical. Em 1880, máquinas frigoríficas que produziam gelo artificial revolucionaram a indústria cervejeira, podendo-se obter uma cerveja de baixa fermentação, uniforme e límpida. Data desta época a fundação das cervejarias que viriam dominar o mercado nacional, como a Companhia Cervejaria Brahma, do Rio de Janeiro, e a Companhia Antarctica Paulista (SANTOS, 2004).

No final dos anos 80 teve início no Brasil um movimento inspirado nos *Craft Brewing's* (EUA), o renascimento das cervejas artesanais, que aqui ficou conhecido como “Produção Alternativa de Cerveja” (NOTHAFT, 1998). Nos anos 90 esse movimento chegou ao Brasil para atender os consumidores que procuravam por produtos diferenciados e muitas vezes buscando uma identificação regional, sendo estas cervejas com uma qualidade mais alta. O propósito dos empresários que atuam neste setor é atender um nicho de mercado com um produto diferente em sabor, aroma, cor e teor alcoólico, onde os clientes estejam dispostos a pagar um preço diferenciado por este produto e serviço (KALNIN, 1999).

No Brasil, quem concede o registro aos produtores, padronizadores, envazadores, importadores, exportadores e atacadistas é o MAPA, que também é responsável pelo controle da qualidade das cervejas importadas e das produzidas em solo nacional. Para a ABRABE, as microcervejarias se caracterizam por serem microindústrias que, em sua quase totalidade, têm origem familiar, com modestas instalações que permitem a produção de cerveja ou chope especial em pequenas quantidades; a sua produção resulta de um processo fabril praticamente artesanal, com a utilização de ingredientes especiais e seguindo receitas tradicionais, que

utiliza maior quantidade de malte por hectolitro produzido quando comparado às grandes cervejarias.

Segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2009), as microcervejarias são instalações que produzem cervejas em pequenas quantidades para consumo local e eventual envasamento do excedente em barris de aço, inox, latas ou garrafas de vidro, para ser consumido em outros locais. Como em outros países, a distribuição é limitada e regionalizada, atendendo desde um único bar ou restaurante até alguns estados, ainda que, em muitos casos, seja possível encontrá-las em lojas *on-line* de bebidas.

Estão disponíveis no mercado equipamentos diversos para viabilizar a fabricação de cervejas, e estes podem apresentar produções que variam de 50 a 2.000 litros por lote produzido. Assim como o equipamento, outro fator de fundamental importância para a fabricação de cervejas de qualidade é a orientação de um mestre cervejeiro, profissional qualificado que conhece as técnicas e dicas para a elaboração das cervejas.

De maneira geral, as microcervejarias procuram respeitar a Lei da Pureza Alemã de 1516 (Reinheitsgebot), que apenas permite a utilização dos quatro ingredientes fundamentais à produção: malte de cevada ou trigo, lúpulo, levedura e água. Este cuidado atribui uma característica peculiar aos produtos artesanais, por ficarem livres de adjuntos ou conservantes (FLACH, 2010).

O maior número de microcervejarias está situado na região Sul e Sudeste do Brasil, seguindo numa rota de popularização semelhante à percorrida pelos produtores de vinhos. Esse setor foi muito beneficiado com o aumento de poder aquisitivo e amadurecimento do mercado para as cervejas *gourmet* (GADBEM, 2008).

4.2 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS

Este capítulo apresenta as características gerais e um breve histórico das empresas que compõem a pesquisa.

4.2.1 Microcervejaria Irmãos Ferraro ME

A Microcervejaria Irmãos Ferraro está localizada no bairro Anchieta, em Porto Alegre. Fundada em Abril de 2013 por três sócios, responsáveis pela administração da empresa. A produção de 7 mil litros de cerveja por mês é feita por quatro funcionários. A entrevista foi realizada com o sócio Rodrigo Ferraro. A empresa conquistou o prêmio de

reconhecimento nacional, Nera Reale (*Foreign-Style Stout*) no Concurso Brasileiro de Cervejarias, ocorrido em 17 de Março de 2014, em Blumenau - SC.

A microcervejaria nasceu pelo sonho dos irmãos Rodrigo e Marcelo Ferraro, que buscavam uma cerveja de qualidade e sabor diferenciado. Teve seu início na sacada do apartamento onde viviam, em Abril de 2009. No início, as produções eram em lotes de no máximo 10 litros, envasados em garrafas PET de 500 ml de água mineral, compradas e esvaziadas para esse fim. Os amigos gostaram do produto e o aumento da produção possibilitou a estruturação gradual da empresa.

Figura 2- Produtos microcervejaria Irmãos Ferraro



Fonte: *Website* da empresa. Disponível em: <<http://www.irmaosferraro.com.br>>.

4.2.2 Microcervejaria Seasons Ltda

A Cervejaria Seasons Ltda. está localizada no bairro Anchieta, em Porto Alegre. Fundada em Agosto de 2010, é administrada por Leonardo Sewald Cunha. Conta com cinco colaboradores e capacidade instalada para produzir de 12 a 15 mil litros por mês, dependendo do processo das cervejas produzidas no período. A entrevista foi realizada com o gerente comercial, João Alberto Colling. A microcervejaria foi selecionada para a pesquisa por ter recebido prêmios em categorias Ouro, Cirilo *coffee stout* (*Coffee Beer*); Prata, *Pacific Extra Pale Ale* (*American-Style Pale Ale*); e Bronze, *Holy Cow* (*American-Style India Pale Ale*), no Concurso Brasileiro de Cervejarias, ocorrido em 17 de Março de 2014, em Blumenau - SC.

A Seasons nasceu quando Leonardo Sewald resolveu tornar realidade o sonho de produzir suas próprias cervejas. Foi buscar uma especialização no Siebel *Institute of*

Technology, nos EUA. A primeira cerveja produzida pela Seasons, no início de 2011, foi a Funhouse. A Seasons se descreve como uma cervejaria não usual, por fazer cervejas originais que trazem ingredientes inovadores, e por se diferenciarem nos processos de fabricação.

Figura 3 - Produtos da microcervejaria Seasons



Fonte: Website da empresa. Disponível em: <<http://www.cervejariaseasons.com.br>>

4.2.3 Cervejaria Tupiniquim Ltda

A Cervejaria Tupiniquim Ltda., está localizada no bairro Anchieta, em Porto Alegre. Fundada em Agosto de 2013, é administrada pelos sócios. A empresa tem capacidade de produção instalada de 60 mil litros por mês e conta com cinco funcionários. A entrevista foi realizada com o sócio Christian Bonotto. Esta cervejaria ganhou o prêmio de cerveja do ano 2014 pelo *South Beer Cup*. O evento foi realizado em Belo Horizonte - MG, e premia cervejas da América do Sul.

Formada pelos amigos Christian Bonotto, André Bettiol, Fernando Jaeger, Alex Ribeiro e Márcio Santos, a Tupiniquim surgiu produzindo suas cervejas na Saint Beer, na cidade de Forquilha - SC. Os sócios, que eram estagiários da seção de informática de um banco do Rio Grande do Sul, montaram uma importadora, a Beer Legends.

Todos os sócios são responsáveis por setores diferentes da empresa. Dois sócios já faziam cerveja em casa e tinham contatos com distribuidores, o que os levou a produzir cerveja.

Figura 4 - Produtos da microcervejaria Tupiniquim



Fonte: Website da empresa. Disponível em: <<http://www.cervejatupiniquim.com.br>>

4.2.4 Bebidas Coruja Ltda

A Bebidas Coruja Ltda. está localizada no Bairro Jardim do Salso, em Porto Alegre. Fundada em Julho de 2004, é administrada pelos três sócios. A empresa produz 50 mil litros de cerveja e conta com dez funcionários. A entrevista foi realizada com o sócio Micael Eckert. A empresa conquistou a premiação no evento *Mondial de La Bière* em Montreal, no Canadá, com a cerveja Coruja *weizenbok*.

A cerveja surgiu por meio de dois sócios, formados em arquitetura, que tinham o interesse comum por cerveja. Teve sua primeira cerveja produzida em parceria com a empresa Gol Beer/Chope na cidade de Teutônia - RS, no ano de 2004. No mesmo ano, a entrada de outros três sócios ampliou o quadro social da empresa, incluindo um mestre cervejeiro.

A garrafa onde a cerveja é envazada é um frasco de remédio antigo e tem o rótulo serigrafado diretamente no vidro. A empresa divulga movimentos artísticos e aposta no setor cultural, apoiando exposições, lançamento de filmes e eventos.

Figura 5 - Produtos da microcervejaria Coruja



Fonte: Website da empresa. Disponível em: <<http://www.cervejacoruja.com.br>>

O Quadro 7 apresenta as características gerais das empresas que compõem esta pesquisa.

Quadro 7 - Caracterização das empresas

Empresa	Data da fundação	Número de Funcionários	Quantidade produzida Mensal
E1	15/04/2013	4	7 mil litros
E2	10/08/2010	5	13 a 15 mil litros
E3	22/08/2013	5	60 mil litros
E4	17/07/2004	10	50 mil litros

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3 ENTREVISTAS INDIVIDUAIS E EM PROFUNDIDADE

A análise foi feita através das entrevistas individuais e em profundidade com os gestores de cada cervejaria, como exposto na metodologia. As entrevistas foram agendadas com antecedência e realizadas no mês de Outubro de 2014, de acordo com a disponibilidade do entrevistado.

Para evitar dispersões e suposições sobre os assuntos e maior clareza do entrevistado, foi feita uma leitura dos conceitos antes de cada entrevista. Posteriormente, estas entrevistas foram transcritas, observando a precisão exigida pelo processo de codificação de entrevistas individuais.

Quadro 8 - Caracterização das entrevistas

Empresa	Data da Entrevista	Local e gravação das entrevistas	Tempo
E1	20/10/2014	Sala do entrevistado. O entrevistado manteve foco no que está sendo questionado. Apresentou o chão de fábrica. Demonstrou interesse em ajuda posterior, se caso necessário.	32 minutos.
E2	22/10/2014	Sala de showroom. O entrevistado demonstrou interesse em participar da pesquisa. Mostrou toda a produção de cerveja, demonstrando orgulho pela empresa em que trabalha.	33 minutos.
E3	22/10/2014	Sala do entrevistado. O entrevistado mostrou-se interessado e concentrado em suas respostas. Mostrou o chão de fábrica.	21 minutos.
E4	28/10/2014	Sala de showroom. O entrevistado estava descontraído e disposto a colaborar com a entrevista. Mostrou onde ele guarda o que chamou de “estoque de ideias”.	52 minutos.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Todas as entrevistas foram transcritas integralmente em texto e importadas para o *software* ATLAS.ti®. O próximo passo foi categorizar os textos no recurso disponível no *software* denominado de *codes*. Este recurso de *codes* permite alocação dos trechos analisados, organizando o trecho codificado para um *codes* já existente ou um novo, de acordo com a avaliação dos dados. A partir destas codificações é possível gerar gráficos, denominados de *red*, que possibilitam uma análise hermenêutica dos dados. As cores determinadas nos gráficos *red* foram geradas automaticamente pelo *software* por meio da opção “cor por densidade e fundamentação”. Conforme a quantidade de contatos, a coloração dos elementos alternam-se, começando com os tons de azul e posteriormente verde. Os tons

de vermelho e laranja demonstram criação de vínculos com outros *codes*, seguindo a quantidade de ligações que os *codes* recebidos durante a categorização. Este recurso possibilita um exame minucioso sobre as dimensões e as características do dado bruto, facilitando a análise das informações a serem estudadas.

4.4.1 Inovação

O referencial teórico estudado mostra que a organização pode realizar mudanças em seus métodos de trabalho, gerando resultados que aumentam seu desempenho. As inovações de produto, de acordo com o Manual de Oslo (2005), tratam-se de um bem ou serviço novo, envolvem incrementos de melhoria em especificações técnicas, componentes, a facilidade de uso, a incorporação de *softwares* e características funcionais.

Através da análise das entrevistas de cada empresa, buscou-se identificar quais as inovações em produtos apontadas pelos entrevistados. As inovações de produtos estão relacionadas às questões de sabor, aroma e textura da cerveja. A principal questão para essas inovações diz respeito ao processo interno de fabricação e a diversidade de matéria-prima, que alteram as características dos produtos de forma significativa.

O entrevistado E2 demonstra que todas as cervejas produzidas e lançadas no mercado carregam uma inovação, apontando para o aprimoramento do processo e ao resultado sensorial.

Todos os nossos produtos levam em si alguma inovação, não lançamos nenhum produto que não seja inovador [...]. Acontece no processo, acontece no perfil sensorial, seja ela no aroma ou no sabor. (informação verbal¹).

Cada estilo de cerveja carrega um conjunto de características específicas. As inovações dos produtos ocorrem dentro dos estilos de cerveja já existentes produzidos nas microcervejarias, como demonstram os entrevistados E1, E4 e E3, respectivamente.

Às vezes a gente entrava com um produto que era difícil de entrar no mercado porque era um produto muito amargo ou uma cerveja que tinha uma característica um pouco mais doce. Lançamos ela diferenciada [...] Alteramos o produto, como exemplo: uma cerveja de trigo, um *weiss* [...] a gente sempre trabalhou com *hop weiss* que [é] uma cerveja de trigo mais amarga e ninguém conhecia, ninguém bebia e ninguém estava acostumado a isso. A gente entrou com ela no mercado, mesmo no início vendendo pouco. Agora já está estabelecida como uma das que mais vendem.

¹ Todas as citações apresentadas nesta parte do trabalho referem-se às entrevistas, e a partir desta virão desacompanhadas de nota de rodapé, mencionando apenas que são informações verbais.

(E1, informação verbal).

A inovação de produto [...] a gente tem PL, uma *ipa lager*, a gente só faz *lager* assim, a gente tem as duas *eios*, que são as *weiss* o resto é tudo *lager*. Mas se tu abrir as nossas *lager* é uma diferente da outra, e as pessoas ficam insistindo nas *lager* e a gente faz *lager* com 11% de álcool e outra com monte de BU. (E4, informação verbal).

No RS e na região Sul nós fomos a primeira Cerveja *America Ipa*. Nós fomos uma das únicas cervejarias do Brasil que o produto principal é uma *flech bier*, a nossa cerveja com volume de vendas não é uma *pilsen*, não é uma *weiss*, é uma *America Ipa*. (E3, informação verbal).

O entrevistado E3 acrescenta a questão de matéria-prima e processo, o que gera a possibilidade de inúmeras combinações dentro de cada estilo de cerveja. Como demonstra a seguinte fala transcrita.

Foi a primeira cervejaria brasileira a trabalhar com *Brettanomyces* que é um tipo de levedura, que ninguém trabalhava ainda, não tinha nenhum produto registrado no Brasil [...] isso nos deu uma visibilidade porque ele é um produto de alto risco de contaminação para as outras cervejas, por isso poucas cervejas da Europa e dos Estados Unidos usam e no Brasil não tinha ninguém. (informação verbal).

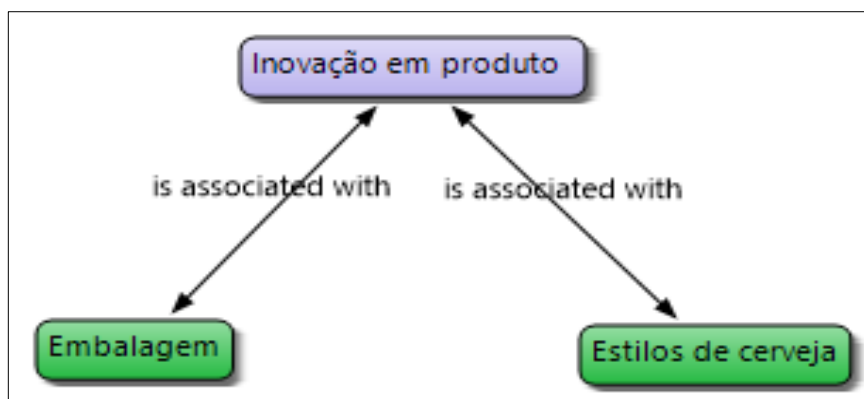
As inovações em embalagem dos produtos são citadas pelos entrevistados E3 e E4.

Lançamos a *weiss* de litro, não tinha *weiss* de litro no mercado e hoje é nosso líder de vendas. (E3, informação verbal).

As inovações ocorrem tanto na parte de tipos de cerveja, [como] também na embalagem da cerveja, [...] acabamos de introduzir as garrafas novas de 500 ml personalizadas. (E4, informação verbal).

Observam-se, na Figura 6, as inovações em produtos nas microcervejarias.

Figura 6 - Inovação em produto



Fonte: Elaborado pela autora utilizando o *SoftwareATLAS.ti*®

Quanto ao desenvolvimento, experimentação e adoção de novos produtos e/ou processos produtivos, o uso, a aplicação e a transformação do conhecimento técnico e científico são classificados em inovações incrementais e inovações radicais (DOSI, 1990; FREMANN, 1995). As inovações identificadas possuem características de inovações incrementais, pois tratam-se de melhorias percebidas no produto e no processo, que ocorrem de forma contínua.

Quanto ao desenvolvimento das inovações, entende-se que é um processo que envolve incerteza na busca de soluções baseada na combinação de conhecimentos explícitos e tácitos (DOSI, 1998). Nesse sentido, o entrevistado E2 demonstra que o processo de desenvolvimento dos produtos vem da combinação e da referência técnica de cada estilo de cerveja, juntamente com o conhecimento tácito da equipe que compõe a organização.

Todos os nossos funcionários são cervejeiros, então, nós temos uma equipe de cervejeiros que trabalha junto desenvolvendo esses produtos. Esses produtos são desenvolvidos conceitualmente, depois são desenvolvidos na prática com uma produção piloto e que pode levar de duas, três, até dez produções piloto. [...] Quando a gente define um conceito, a gente vai atrás do conceito e a gente não lança quando ela está mais ou menos, não, a cerveja precisa estar de acordo com o conceito que ela foi pensada. (E2, informação verbal).

A abordagem da inovação aberta está relacionada à busca de conhecimentos, ideias e tecnologia, independente de sua localização, sendo assim, a fonte desses recursos pode estar dentro e fora da empresa, como clientes, fornecedores, pequenas empresas, empresas relacionadas, concorrentes e universidades. Este paradigma traz a questão que as empresas podem adotar caminhos internos e externos para auferir a inovação (CHESBROUGH, 2006; GASSMANN, 2006). Percebe-se esta característica de inovação aberta nas falas dos entrevistados E3, em resposta à questão sobre quem desenvolveu este produto.

Hoje temos uma parceria com uma cervejaria de São Diego, a *Day Flesch*. Então um cervejeiro deles vem aqui e a gente faz uma cerveja juntos. [...] Criamos a cerveja em conjunto com uma cervejaria americana. Na verdade, é um americano e [um] dinamarquês, ele é dinamarquês e mora em *Nova York* agora [...] no ano passado ele foi escolhido [como] a melhor cervejaria da Europa. (E3, informação verbal).

Nas questões relacionadas às fontes de informações que são utilizadas para o desenvolvimento das inovações, podem-se perceber as características de inovação aberta, no sentido da troca de conhecimentos da empresa com seus clientes, vendedores, concorrentes, *startups* e outras empresas relacionadas. Essa busca ocorre pela complementariedade de recursos internos, ou quando o conhecimento externo é mais valioso (GASSMANN; ENKEL,

2004).

As falas dos entrevistados E3 e E4 demonstram a busca por novas experiências no ambiente externo, o que gera a inovação de produto.

[...] Na importadora tem 200 rótulos que a gente traz da Ásia, Europa e Estados Unidos. Então a gente está sempre provando produtos diferentes, vê o que o pessoal está fazendo no mercado, vai atrás destes produtos, não só os nossos, mas as cervejas de um modo geral, é uma constante busca de sabores e aromas, tecnologias, um estudo completo de tudo. (E3, informação verbal).

Tem uma gama de consultores (risos), conselheiros amigos de toda a ordem que a gente consulta, desde pessoas técnicas que consultamos há mais de 10 anos, a amigos pessoais. Assim, muito é pesquisa generalizada, seja em feira e eventos ou viagem que a gente faz, seja *internet* que hoje te possibilita muita coisa, seja em visitação em indústrias que eu acho que o mais produtivo. Porque hoje quando a gente vai para dentro de uma indústria, tu entendes o processo, a gente sabe como atuar sobre aquele produto, que a indústria faz para transformar ele para ti. (E4, informação verbal).

Os entrevistados E1 e E2 complementam com a utilização de referências bibliográficas para o desenvolvimento dos novos produtos.

Livros e contatos com outros cervejeiros e experimentação. Experimentar muita cerveja, para pegar um pouquinho de cada uma e aí formar uma nova receita. (E1, informação verbal).

Bibliografia, muito de degustação de cervejas variadas, diferentes de todo canto do Brasil e do mundo, [...] essas cervejas acabam inspirando a gente, e essas inspirações acabam virando produto. Então a gente procura beber, a gente procura ler, e depois de beber uma coisa fantástica você precisa saber quem faz, como é feito, que técnicas eu posso usar. A partir desta vontade inicial [...] depois da inspiração vem a transpiração, que é o trabalho de pesquisa. (E2, informação verbal).

Como principais motivadores econômicos para a inovação nas empresas, segundo o Manual de Oslo (2007), são: substituir produtos que estejam descontinuados; aumentar a linha de produtos; desenvolver produtos sustentáveis; manter a participação de mercado; aumentar a participação de mercado; abrir novos mercados; reduzir custos através da produção; melhorar a qualidade dos produtos; melhorar as condições de trabalho; e, reduzir os danos ao meio ambiente. Os entrevistados ressaltam os motivos de manter e aumentar a participação de mercado e melhorar a qualidade do produto.

Os entrevistados E2 e E4 destacam a melhoria da qualidade dos produtos.

[...] nós fizemos esta cerveja porque nós tomamos essa cerveja que veio do Canadá e achamos fantástico, [...] nós temos que fazer? Aí nós desenvolvemos. (E2, informação verbal).

A gente refaz a cerveja na tentativa de melhorar o produto, então a gente vem sistematicamente sendo provocado pelo público, desde críticas positiva e críticas negativas. (E4, informação verbal).

E1 e E3 acrescentam a questão de abrir novos mercados para os estilos de cervejas.

Mais porque era o estilo de cerveja, [...], mais pelo o que a gente bebia e o que a gente gostava e aos poucos fomos fazendo as pessoas irem gostando também. Nós vimos que o mercado está pedindo muito *IPA*, mas todas as *IPAs* têm uma característica de aroma e sabores cítricos, aí todo mundo faz igual, todo mundo faz uma *IPA* com aroma e sabor de maracujá, e o que a gente fez, a gente fez uma *IPA* com aroma e sabor de manga. (E1, informação verbal).

Tendência de mercado, ser um produto diferenciado e inovador que não tinha no Brasil, um conjunto destas coisas. (E3, informação verbal).

O entrevistado E4 fala sobre a personalidade da marca como motivador para a inovação.

Muito é da personalidade da marca [...] teve um estudo com o pessoal do comercial, mas a gente acredita que a embalagem pode custar até um pouco mais cara. (E4, informação verbal).

Os entrevistados E1 e E2 têm em seu discurso a questão do gosto dos cervejeiros e a paixão por fazer cerveja.

[...] uma cerveja que tinha uma característica um pouco mais doce e a gente entrou com ela diferenciada porque a gente gostava mais disso. (E1, informação verbal).

Nós decidimos inovar nesses produtos, tem muito a ver com nossa paixão em fazer cervejas, e muito tem a ver com a nossa vontade de fazer. (E2, informação verbal).

As empresas entrevistadas não têm uma estrutura formal para a atividade interna de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Também não foi identificada nenhuma parceria com universidade ou centro de pesquisa. Contudo, segue trechos transcritos dos entrevistados E1, E2, E3 e E4 que descrevem o processo interno não formal de pesquisa dentro das microcervejarias.

Na verdade, essa pesquisa seria essa parte de experimentação mesmo. Eu sou *sommelier* de cerveja então tem muita degustação, tem muita cerveja experimentada e aí [vou] buscando um pouquinho de cada uma para formar um terceiro sabor. (E1, informação verbal).

Existe [pesquisa], não existe um setor [específico para isso], mas existe sempre, os nossos cervejeiros estão sempre dispostos a pesquisar, fazer e testar alguma coisa, então a gente está sempre fazendo cerveja em lotes menores, em lotes de 50 litros para verificar alguma coisa que a gente leu na bibliografia, alguma coisa que a gente

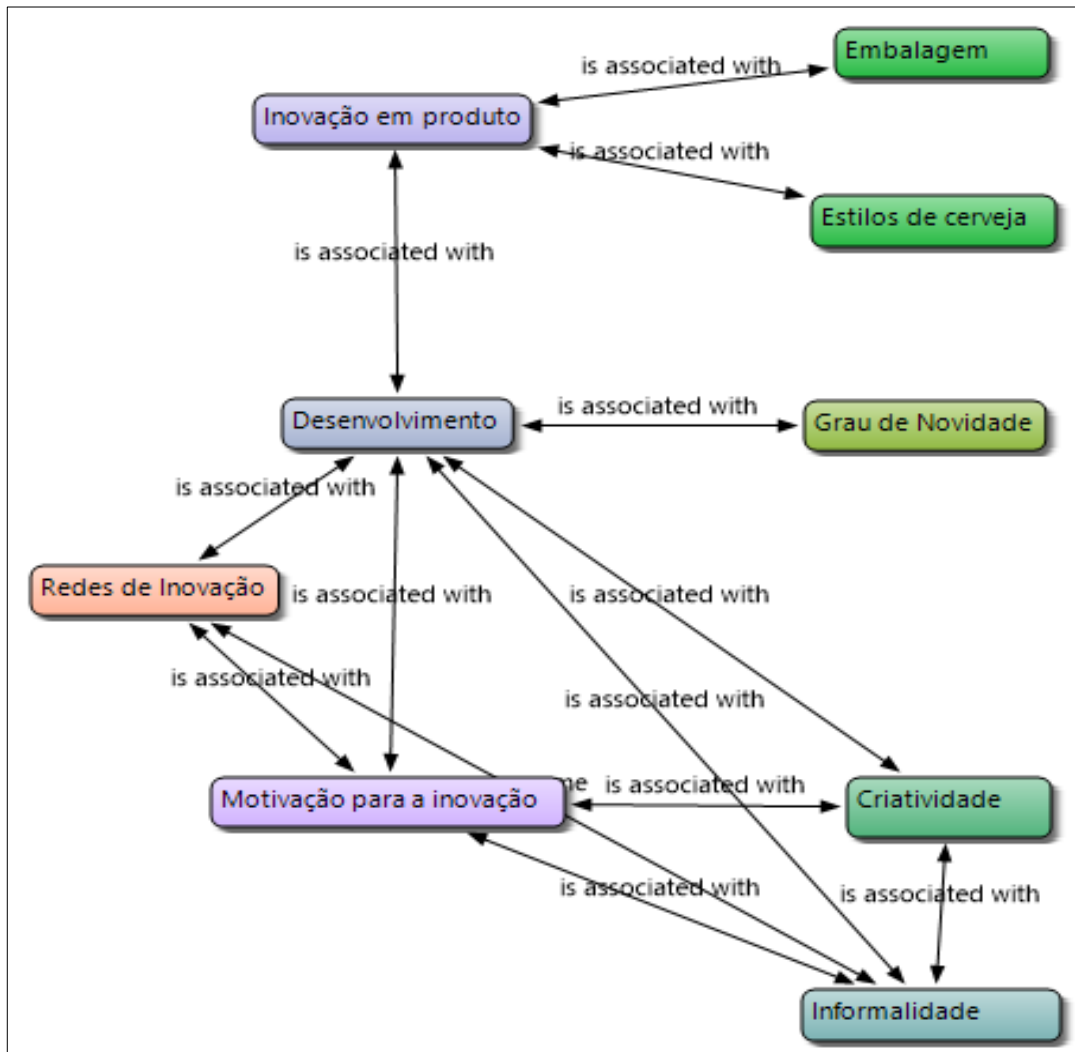
viu no curso quando se especializou, alguma coisa assim, para depois colocar em prática na cozinha grande. (E2, informação verbal).

A gente tem reuniões semanais e a gente discute qual é o próximo produto que a gente tem que fazer, em que tem para melhorar, em que tem que mudar, as ações que têm que tomar. (E3, informação verbal).

A gente é bombardeado diariamente por revistas, por *e-mail*, tem muita coisa que acontece. Mas acho que o fundamental para isso é também planejar as coisas [...] a gente refaz a cerveja na tentativa de melhorar o produto, então a gente vem sistematicamente sendo provocado pelo público, desde críticas positiva e críticas negativas, e isso vai nos alimentando a ter um conhecimento [...] É claro, planejamento como um todo, tem a análise dos produtos enfim, todo tempo [buscamos] criar mecanismos para evoluir e melhorar. (E4, informação verbal).

A Figura 7 demonstra o desenvolvimento da inovação em produtos.

Figura 7 - Desenvolvimento da inovação em produtos

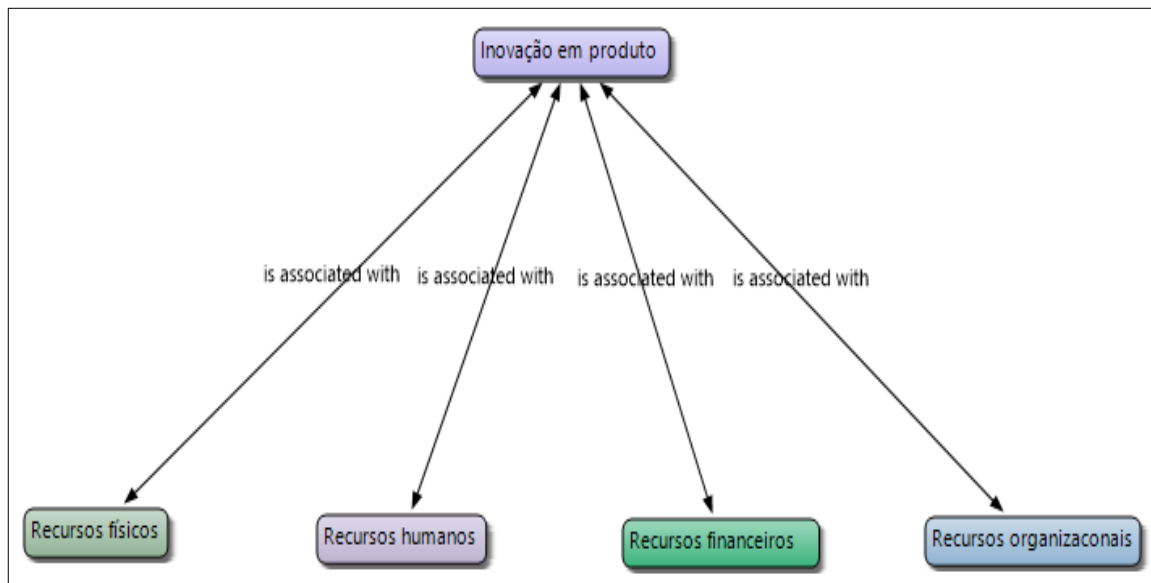


Fonte: Elaborado pela autora utilizando o *Software* ATLAS.ti®.

4.4.2 Recursos e Capacidade

Para atender ao segundo objetivo específico - identificar os recursos que geram a inovação nas microcervejarias-, foi estabelecido o critério de classificação em recursos físicos, recursos humanos, recursos organizacionais e recursos financeiros, a fim de facilitar a interpretação dos resultados, como demonstrado na Figura 8.

Figura 8 - Recursos que geram a inovação



Fonte: Elaborado pela autora utilizando o *Software*ATLAS.ti®.

4.4.2.1 Recursos Físicos

Segundo Barney e Hesterly (2011) os recursos de capital físico incluem a tecnologia usada pela firma, a planta e os equipamentos, a localização geográfica e o acesso à matéria-prima.

O recurso físico de planta e os equipamentos foram apartados pelo entrevistado E3 como recursos que ajudam no processo de inovação de produtos.

Hoje nós contamos com uma estrutura fabril instalada que é uma estrutura de alta tecnologia [...] adquirida recentemente pela empresa [...] então é uma estrutura e um equipamento que nos permite fazer os mais diferentes estilos de cerveja possíveis, que [foi] desenvolvido em parceria nossa com o fabricante para que nós conseguíssemos fabricar os mais diferentes tipos de cerveja, para que tivesse a possibilidade de colocar na mão do cervejeiro o controle, assim o cervejeiro tem um grande controle de produção sobre todas as variáveis importantes que está acontecendo no processo cervejeiro. (E3, informação verbal).

Os recursos de localização geográfica foram destacados pelos entrevistados E1 e E2. Segundo os entrevistados, esta condição facilita o acesso à matéria-prima.

A matéria-prima aqui, por causa da WE (fornecedor de matéria prima), [...] tem uma variedade muito grande, então estes recursos existem muito por aqui, que são recursos todos importados que tu encontra no Brasil e em Porto Alegre mais ainda. (E1, informação verbal).

É uma zona industrial afastada do centro e dos congestionamentos, e ao mesmo tempo de fácil acesso para a distribuição e recebimento de matérias-primas, então eu estou muito bem localizado aqui. Tenho fácil acesso aos mercados de Porto Alegre, coletas de transportadoras, as transportadoras não precisam entrar na cidade para vim me trazer algum tipo de encomenda e não precisa enfrentar trânsito complicado para chegar até aqui. (E2, informação verbal).

A matéria-prima foi identificada como recurso de capital físico, conforme descrito pelos entrevistados E1 e E2.

Somos representantes da maior maltaria do Brasil, ela nos fornece a matéria-prima, no caso do malte, e alguma coisa de fermento e lúpulo também, nós temos uma parceria com eles também e hoje é a melhor parceria possível. Tu imagina que eu recebo os melhores grãos possíveis, eu recebo malte alemão, que eles são os importadores né, e eu trabalho também no que tange a qualidade e a inovação e busco trabalhar com a maior qualidade de matéria-prima possível [...] Em matéria de fermento trabalhamos também com quatro empresas que também temos uma parceria [...] eles lançaram também um produto para cervejeiros caseiros, no caso, o fermento líquido, então é uma parceria que eles vendem o fermento com a nossa marca, a galera que quer fazer uma cerveja com fermentos eu vendo, então é uma parceria bem legal, porque a gente vende aqui para cervejeiros caseiros. O fornecedor nos fornece os insumos já fracionados e em pacotes de 1kg a gente vende depois para cervejeiros caseiros. A gente procura nos nossos fornecedores o que nós gostamos, vemos ou procuramos para a gente, que é qualidade acima de tudo, não queremos trabalhar com o mais barato, queremos trabalhar com o melhor. (E1, informação verbal).

Eu acho que os principais recursos físicos no desenvolvimento é principalmente a variedade de matérias-primas que a gente encontra por aqui, sabe, porque esse desenvolvimento nada mais é que no início tu tem muita coisa que tu faz sabendo que tu vai chegar mais ou menos naquele final pela experiência mas tem que fazer muito teste, então na verdade este recursos físicos que a gente tem para desenvolver novos produtos são testes e mais testes e tem muita matéria. (E2, informação verbal).

Por fim, o entrevistado E4 apresenta o laboratório cervejeiro auxiliando na inovação de produto.

O Quadro 9 apresenta, de forma resumida, os recursos físicos que geram a inovação em produto de acordo com o roteiro de entrevistas.

Quadro 9 - Recursos físicos para a inovação

Empresa	Recurso Físico
E1	Localização geográfica, facilidade no acesso e a variedade de matéria prima.
E2	Estrutura fabril instalada, localização geográfica, parcerias que facilitam o acesso a matéria prima.
E3	Matéria-prima e equipamentos na produção.
E4	Estrutura física fabril instalada e laboratório cervejeiro.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4.2.2 Recursos de Capital Humano

Recursos de capital humano, segundo Barney e Hesterly (2011), são os que abrangem treinamento, experiência, inteligência, discernimento, relacionamentos e conhecimentos tácitos dos trabalhadores e gerentes. Quando questionados se a empresa promove treinamento de funcionários e a troca de experiência a fim de desenvolver novos produtos, o entrevistado E1 atentou para a troca de experiência que ocorre entre os cervejeiros da empresa com o objetivo de criar um novo produto. Abaixo a transcrição que evidencia essa troca de experiência.

Todos os nossos funcionários são cervejeiros caseiros, todo eles fazem cerveja em casa. Então, na verdade a gente tem muita troca de experiência por isso, eles já fizeram várias e várias cervejas em casa e a gente já faz aqui na fábrica, e a gente tem uma troca de experiência muito grande por isso. Às vezes a gente acaba pulando algumas etapas porque já sabe o que vai acontecer com tal matéria-prima, com tal lúpulo, com tal fermento, porque eles já usaram ou eu já usei, [...] então acaba desenvolvendo novos produtos de acordo com os funcionários. (E1, informação verbal).

A empresa E2 fala dos treinamentos que os colaboradores têm juntamente com empresas parceiras. Citou cursos técnicos com o SENAI e a opção da empresa em formar os cervejeiros internamente.

Com frequência a empresa promove treinamento com os colaboradores. Hoje temos uma parceria que vai se repetir pela segunda vez com uma cervejaria de São Diego, a Day Fleisch. Então um cervejeiro deles vem aqui e a gente faz uma cerveja juntos. O Eduardo foi para a Alemanha, [...] trabalhar três semanas lá na maltaria, [...] uma experiência superbacana. [...] Investimos na formação dos nossos colaboradores, [...] vamos ter um curso agora do SENAI, prático técnico em cervejarias. [...] em vez de contratar [cervejeiros] nós preferimos formar. (E2, informação verbal).

A empresa E3 faz treinamentos técnicos, focando na execução de processo de produção. Para o desenvolvimento dos novos pereiros trabalham em conjunto coma a empresa parceira, buscando a troca de experiências e conhecimentos.

A gente treina um pessoal para melhorar o desempenho dentro do que a gente já tem, os funcionários aqui são mais operacionais do que estratégicos, então não tem esse tipo de relação, mais é para se aperfeiçoarem na qualidade profissional, como por exemplo, fazer um curso de malte, como moer o malte, como trabalhar com assepsia de tanque, essa parte operacional mesmo. [...] Com a gente, com os produtos que são nossos, ou com eles [parceiros], com os produtos que a gente faz em conjunto. Mandamos quase tudo pela *internet*, telefone, [...] Um mestre cervejeiro da empresa parceira veio duas vezes aqui já, a gente fabrica uma cerveja para ele, onde ele manda a receita e a gente executa aqui. (E3, informação verbal).

A empresa E4 não percebe dentro da organização os aspectos de treinamento no desenvolvimento do produto, mas fala das reuniões semanais com os sócios, onde discutem aspectos sobre os produtos e em relação à execução das receitas.

Como a empresa é muito pequena a gente faz reuniões semanais. Com a fábrica, eu vou todo mês e aí não chega a ser um treinamento direto, mas a gente sempre tem relatórios das análises deles, que são discussões, análises, e tentativas de [...] melhorar. É difícil da gente [...] falar sobre] treinamento, da gente chegar [...] para dizer que o produto não está bom e melhorar ele. [...] Praticamente são os sócios que trabalham com a parte de desenvolvimento, então entre nós é mais complicado de ter treinamento direto. (E4, informação verbal).

As empresas entrevistadas demonstram que os atributos pessoais dos envolvidos no processo, usando o conhecimento técnico e tácito, dos funcionários e sócios, bem como a inteligência e o discernimento são usados para o desenvolvimento de novos produtos, como demonstra o Quadro 10.

Quadro 10 - Recursos humanos para a inovação

Empresa	Recursos Humanos
E1	Troca de experiências entre os funcionários.
E2	Investimentos em cursos técnico para colaboradores, troca de experiência com empresas parceiras e entre os cervejeiros internos. Formação interna dos funcionários.
E3	Treinamento técnico para os funcionários, troca de experiências com mestres cervejeiros parceiros.
E4	Troca de experiências entre os sócios e empresas parceiras.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4.2.3 Recursos de Capital Organizacional

Os recursos de capital organizacional incluem a estrutura organizacional, o planejamento formal e informal, sistemas de controle e coordenação, bem como a relação informal entre grupos da firma com o ambiente externo (BARNEY; HESTERLY, 2011). Quando questionados sobre as ações que a empresa executa que conduzem a alguma vantagem em relação aos concorrentes, a empresa E1 aponta para a relação criada com o ambiente externo.

[...] nosso foco principal atualmente não trabalha com distribuidor, então quem faz toda essa parte comercial sou eu, [...] eu acabo virando parceiro de todos os pontos de vendas. Então hoje a nossa [...] comercialização é muito fácil, é muito tranquila, porque é eu [...] que faço, [...] é o proprietário que chega, [...] quem conversa, [...] que resolvo os problemas. (E1, informação verbal).

O entrevistado demonstra que existe um controle para coordenação dos recursos de uma forma informal.

[...] a gente tem uma reunião uma vez por semana, com todo o pessoal que trabalha na fábrica, para definir as metas da semana ou organizar o que não está legal, e eu abro muito para eles dizer (sic) o que eles acham que poderia ser melhorado ou não, então a gente tem esse momento, e serve para este tipo de *feedback* também. (E1, informação verbal).

O entrevistado E2 destaca a parceria com as demais microcervejarias, devido ao fato do mercado de cerveja ser grande e estar nas mãos de grandes empresas.

A gente busca aproximação com os nossos vizinhos né, a gente não tem concorrentes, porque na verdade a gente tem um *marketshare* tão baixo, que [é] muito mais fácil eu me abraçar com o pessoal daqui do bairro e dizer que juntos somos mais fortes, juntos podemos vender mais, do que eu me fechar aqui no balcão e promover uma ação individual. [...], então a gente entende que juntos crescemos, separados a gente vai acabar se matando no berço, entendeu, e ninguém vai se criar. (E2, informação verbal).

A empresa E3 fala da área comercial, ressaltando que a relação com este setor foi importante para o desenvolvimento do produto.

[...] a gente teve primeiro uma área comercial da importadora [...] tem desde 2007, então a gente já tinha uma área comercial e todos queriam um produto brasileiro, [...] a gente colocou um produto brasileiro neste leque de produto que a gente tinha então foi tranquilo [...] tanto em desenvolver o produto tanto (sic) para colocar no mercado. (E3, informação verbal).

A empresa E4 atenta para as questões da marca e como ela estabelece relação com o consumidor, enfatizando o aspecto da relação da firma com o ambiente externo.

Todo o investimento de *marketing* nosso é de apoio a eventos culturais [...] A gente é visto em Porto Alegre mais do que nos outros lugares como incentivador disso. A gente já está com mais de 700 eventos apoiados nestes 10 anos. [...] Então é uma forma da gente se diferenciar da concorrência. A gente tem uma abraileirada não forçada, a gente tem uma contemporaneidade. A gente tenta ser simples com o que a gente faz [...] tenta buscar a essência das coisas, e acredito que esse é o diferencial, a embalagem também vem para dizer isso, por mais que possa parecer, em relação ao mercado, algo sofisticado, não é tão caro, algo de muito trabalho, [...] Muitos que nos leem, como marca, entendem isso, e gostam [da empresa] porque ela vai promover essas coisas [culturais]. (E4, informação verbal).

Como principais recursos organizacionais apontados pelos entrevistados para que ocorra a inovação de produtos, estão os recursos que possuem características entre grupos da firma com o ambiente externo. O Quadro 11 apresenta, de forma resumida, os recursos organizacionais que geram a inovação em produto, de acordo com o roteiro de entrevistas.

Quadro 11 - Recursos organizacionais para a inovação

Empresa	Recursos Organizacionais
E1	Relação entre a firma com os pontos de vendas.
E2	Parcerias como demais microcervejarias.
E3	Área comercial estruturada.
E4	A relação da marca com o mercado.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4.2.4 Recursos de Capital Financeiro

Recursos de capital financeiro incluem empréstimos, faturamento, ativos financeiros, *royalties*, aluguéis, entre outros (BARNEY; HESTERLY, 2011). A empresa E1 entende que precisaria de mais recursos financeiros para inovar, contudo, vê o baixo valor das matérias-primas como alternativa para desenvolver novos produtos.

A gente teria que ter uma coisa mais direcionada para isso, uma reserva. [...] hoje a gente consegue matéria-prima barata para fazer testes e lançar novos produtos. (E1, informação verbal).

O entrevistado E3 complementa a fala dizendo que os recursos financeiros precisam ser planejados, principalmente para a compra de matéria-prima importada.

Temos algumas dificuldades [...], mas a gente procura minimizar estes riscos, antecipar algumas ações para poder executar isso [compra de matéria-prima importada] da melhor maneira. Não é fácil, porque às vezes a gente faz o planejamento e às vezes não tem, ou tem a metade, é bem complicado, as cervejarias pequenas sofrem, até porque o mercado internacional exige compra de matéria-prima com programação, e às vezes dá uma loucura, agora a moda e malte tal, aí todo mundo compra o tal malte, aí falta e aí na programação não tem, [...] fica bem complicado. (E3, informação verbal).

O entrevistado E4 também entende que há necessidade de planejamento. Apresenta a questão dos *royalties* ganhos na venda das cervejas, que é reinvestido, ligada à imagem da marca com o mercado.

[...] A gente tem que dar um jeito de planejar. [...] A ideia é que as foras de série são cervejas ligadas à cultura, o *royalties* delas pagasse [...] as pessoas envolvidas e que isso [possa] voltar para o cenário em forma de cultura. (E4, informação verbal).

4.4.3 VRIO

Para atender ao terceiro objetivo específico, que é avaliar os recursos que têm potencial de gerar vantagens competitivas sustentáveis, foi estabelecido o critério de classificação em recursos com atributos de valor, recursos com atributos de raridade, recursos imperfeitamente imitáveis e recursos organizacionais, a fim de facilitar a interpretação dos resultados.

4.4.3.1 Recursos com Atributos de Valor

Os recursos valiosos são os recursos e as capacidades que permitem que as empresas explorem suas oportunidades ou neutralizem suas ameaças externas (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; BARNEY, HESRTERLY, 2007). O entrevistado E1 apresenta o recurso organizacional do relacionamento com o mercado como valioso.

O relacionamento, principalmente entre a empresa e os clientes, [...] é [...] o principal, porque o que acontece hoje, quando a gente quer inovar uma coisa, quer lançar um produto novo, eu tenho uma porta aberta em todos os clientes, então a gente pode fazer esses lançamentos ou esses testes direto com o consumidor. (E1, informação verbal).

Os entrevistados E2 e E4 apresentam a qualidade dos recursos físicos envolvidos no processo de produção e a relação com fornecedores para o desenvolvimento dos equipamentos, permitindo que a empresa melhore sua posição competitiva.

Os recursos que a gente procura aplicar [...] a maior qualidade possível em todos os campos de produção. Tanto é que a gente não comprou esse equipamento e pronto, a gente participou do desenvolvimento do projeto, porque nós gostaríamos que este projeto fosse o mais flexível possível para que a gente pudesse desenvolver todos os tipos de cerveja possíveis nesse equipamento, então a gente já fez isso pensando [...] caso queiramos fazer uma cerveja com 14% de álcool vai caber todo o malte na panela, então a gente participou do projeto para construir uma infraestrutura que pudesse nos dar liberdade para [...] criar, e para que o cervejeiro não tivesse nenhuma limitação no que tange à infraestrutura. (E2, informação verbal).

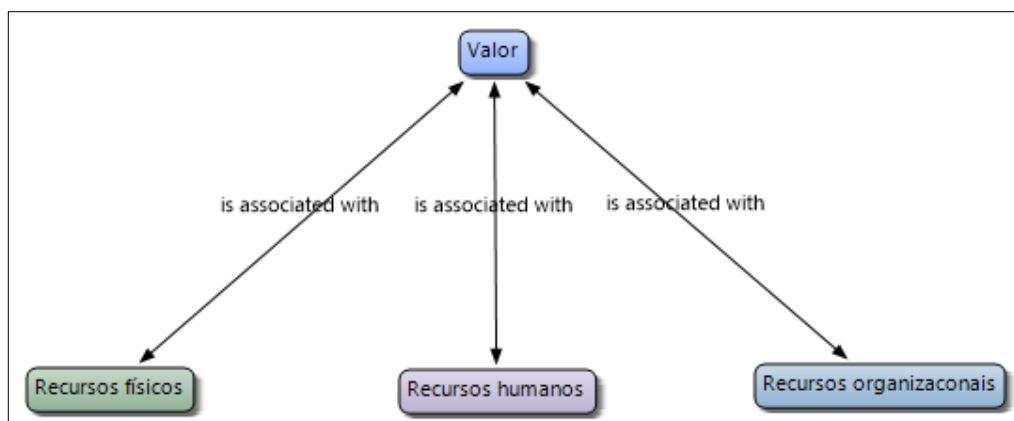
A gente tem que investir em qualidade [...] do líquido, o produto que está ali dentro, então, quando a gente fala em *lager*, a gente tem uma fábrica toda voltada para produzir *lager*, com uma tecnologia brasileira forte em *lager*, então [a] dificuldade maior [está] em fazer estilos diferentes de cerveja, então [...] a gente investe em *lager*. (E4, informação verbal).

O recurso humano aparece na fala do entrevistado E3, usando do conhecimento técnico e tácito para o desenvolvimento dos produtos. Afirma que a falta de recursos físicos e financeiros são limitadores para a inovação de produto.

Uma cervejaria tem que ter criatividade, né, então tem que estar na frente dos concorrentes com produtos inovadores e diferenciados tanto em qualidade, sabor, aroma [...] tem que ter alguma coisa diferente. [...] O maior problema hoje das microcervejarias é a matéria-prima, isso é um problema, e outra, [a] capacidade produtiva, né, a gente tem um limitador de investimento por falta de capital [...] tem capacidade de crescer e não tem espaço físico. (E3, informação verbal).

A Figura 9 apresenta os recursos que foram considerados valiosos para as empresas.

Figura 9 - Recursos valiosos



Fonte: Elaborado pela autora utilizando o *Software* ATLAS.ti®.

Os recursos que foram considerados valiosos pelos entrevistados são recursos de capital físico, humano e organizacional (Quadro 12). No contexto apresentado por Barney e Hesterly (2011) estes recursos podem ser considerados fontes de vantagem competitiva temporária.

Quadro 12 - Recursos valiosos

E1	E2	E3	E4
Recursos Físicos	Recursos Físicos	Recursos Físicos	Recursos Físicos
Localização geográfica, facilidade no acesso e variedade de matéria-prima.	Estrutura fabril instalada, localização geográfica, parcerias que facilitam o acesso à matéria-prima.	Matéria-prima e equipamentos na produção.	Estrutura física fabril instalada e laboratório cervejeiro.
Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos
Troca de experiências entre os funcionários.	Investimentos em cursos técnicos para colaboradores, troca de experiência com empresas parceiras e entre os cervejeiros internos. Formação interna dos funcionários.	Treinamento técnico para os funcionários, troca de experiências com mestres cervejeiros parceiros.	Troca de experiências entre os sócios e empresas parceiras.
Recursos Organizacionais	Recursos Organizacionais	Recursos Organizacionais	Recursos Organizacionais
Relação entre a firma com os pontos de venda.	Parcerias com as demais microcervejarias.	Área comercial estruturada.	A relação da marca com o mercado.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4.3.2 Recursos com Atributos de Raridade

Barney e Herterly (2011) definem os recursos com atributos de raridade referindo-se sobre o que é feito dentro da empresa que traz um desempenho no mercado e que os concorrentes não fazem de maneira igual. A fim de entender como esses recursos podem se traduzir em inovação de produto, os entrevistados reforçam a relação com os recursos organizacionais, contudo, os recursos físicos, no que tange a qualidade da matéria-prima utilizada na fabricação das cervejas, e os recursos humanos no processo de fabricação, também são considerados recursos raros pelos entrevistados. Segue os trechos transcritos que demonstram isso.

O entrevistado E1 exemplifica a melhoria de um produto premiado por meio da qualidade da matéria-prima. Em outro trecho da fala ele evidencia como recurso raro a

questão do recurso organizacional de relacionamento com o mercado.

Hoje a *stout*, que foi a que ganhou em Blumenau o prêmio como a melhor *stout* do Brasil [...], é feita com cacau, [...] junto na produção tem cacau e o cacau que a gente usava era um cacau alcalino, que é usado para bolo e pães, [,,] e ela foi premiada e mesmo assim a gente entrou em contato e agora a gente compra cacau direto de Ilhéus[...] direto do produtor. [...] também pelo fato da gente não ter distribuidor hoje, as nossas cervejas chegam em qualquer ponto de venda, e se tu vai ver ela é a mais barata de todas, porque eu não tenho distribuidor, [...] então a gente consegue ter esta vantagem competitiva também, fora a questão aquela que o contato ser direto com o proprietário, então tudo isso [...]acaba gerando uma vantagem competitiva muito grande. (E1, informação verbal).

A empresa E2 aponta para a interferência dos recursos humanos no processo de fabricação das cervejas.

Nenhuma cerveja que é feita neta fábrica é feita da maneira ortodoxa ou tradicional que se aprende num curso tradicional de cervejeiro. Todas as nossa cervejas, todas, eu digo 100% das nossas cervejas tem algum procedimento [...] algo não usual ou ortodoxo, nenhum dos nosso produtos é comum, [...] então cada receita ou cada processo produtivo tem uma particularidade que foge da curva. (E2, informação verbal).

O entrevistado E3 chama a atenção para a qualidade dos recursos físicos, porém enfatiza os recursos organizacionais inerentes à empresa.

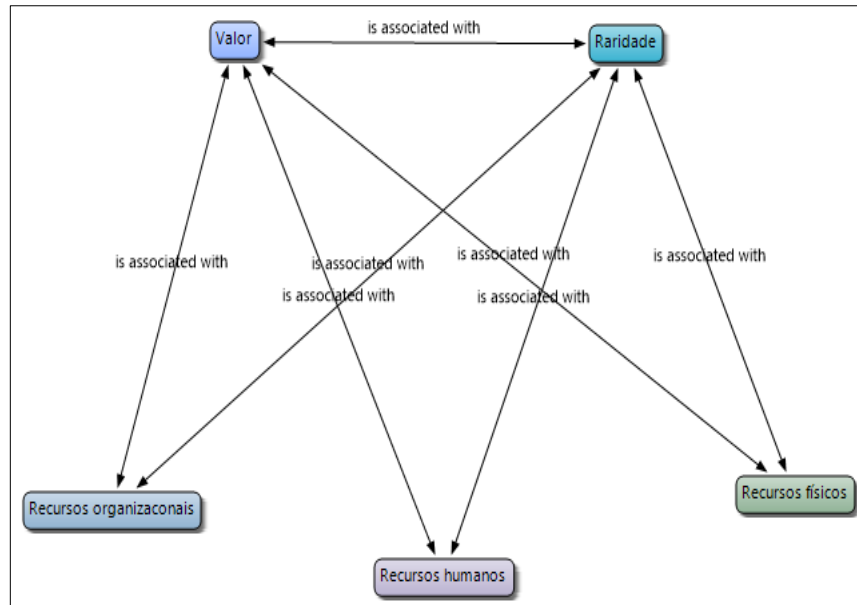
Acho que é o conjunto da obra, né. Primeiro o produto tem que ser de qualidade [...] cair no gosto do público e ter uma área comercial atuante, [...] e que cuide do produto no mercado. Se o produto tem aceitação do mercado ele precisa estar bem colocado, [...] tem ótimas cervejas no mercado e não tem uma capacidade de venda grande, né, acho que esse é o diferencial [...], não só a qualidade do produto, ou um comercial forte, uma empresa atuante em todas as áreas, né, tanto administrativamente, financeiramente, todo este conjunto. (E3, informação verbal).

Para o entrevistado E4 o recurso organizacional está atrelando a marca e ao feedback dos clientes sobre os produtos.

Uma das coisas é comunicar, a nossa comunicação através de uma bolacha, que sempre muda, e está sempre dialogando direto com quem está bebendo no ponto de venda, sei lá, o site, tudo isso [...] que envolve o cenário do produto. (E4, informação verbal).

A Figura 10 apresenta os recursos com características de raridade identificadas nas empresas.

Figura 10 - Recursos raros



Fonte: Elaborado pela autora utilizando o *Software* ATLAS.ti®.

A exemplo do recurso valioso, os recursos que foram considerados raros pelos entrevistados são recursos de capital físico, humano e organizacional. Os recursos com características de valor e que podem trazer vantagem competitiva temporária são aqueles em que competidores atuais não possuem de forma igual (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Quadro 13 - Recursos raros

E1	E2	E3	E4
Recursos Físicos	Recursos Físicos	Recursos Físicos	Recursos Físicos
Localização geográfica, facilidade no acesso e variedade de matéria-prima.	Estrutura fabril instalada, localização geográfica, parcerias que facilitam o acesso à matéria-prima.	Matéria-prima e equipamentos na produção.	Estrutura física fabril instalada e laboratório cervejeiro.
Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos
Troca de experiências entre os funcionários.	Investimentos em cursos técnicos para colaboradores, troca de experiência com empresas parceiras e entre os cervejeiros. Formação interna dos funcionários.	Treinamento técnico para os funcionários, troca de experiências com mestres cervejeiros parceiros.	Troca de experiências entre os sócios e empresas parceiras.
Recursos Organizacionais	Recursos Organizacionais	Recursos Organizacionais	Recursos Organizacionais
Relação entre a firma com os pontos de vendas.	Parcerias com demais microcervejarias.	Área comercial estruturada.	A relação da marca com o mercado.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4.3.3 Recursos Imperfeitamente Imitáveis

Barney e Hesterly (2011) entendem que os tipos de recursos que são imperfeitamente imitáveis também podem ser fontes de vantagem competitiva temporária. Para identificar a questão da imitabilidade, os entrevistados foram questionados sobre o caso dos concorrentes não possuírem esse recurso e se isso traria para eles uma desvantagem para obtê-lo ou desenvolvê-lo. Os entrevistados apresentam os recursos organizacionais e humanos como os recursos com características de imperfeitamente imitáveis.

Os entrevistados E1, E3 e E4 apontaram os recursos organizacionais como sendo os de maior dificuldade para imitação.

Hoje os concorrentes, pelo o que eu veja (sic), [...] não trabalham com essa parte organizacional de empresa, eles querem fazer cerveja e vender cerveja[...]. Hoje os concorrentes não têm esses recursos, [...] não [...] porque não querem, mas porque não tem essa visão de uma empresa mais organizada [...] todo mundo começa [a fazer cerveja] com uma brincadeira [...] eu não vejo isso nas empresas parceiras nossas ou [nas] cervejarias que eu conheço. (E1, informação verbal).

[...] não é assim vou montar uma estrutura de venda e vou fazer cerveja, o executar é difícil, não é só colocar um monte de gente e sair vendendo. (E3, informação verbal).

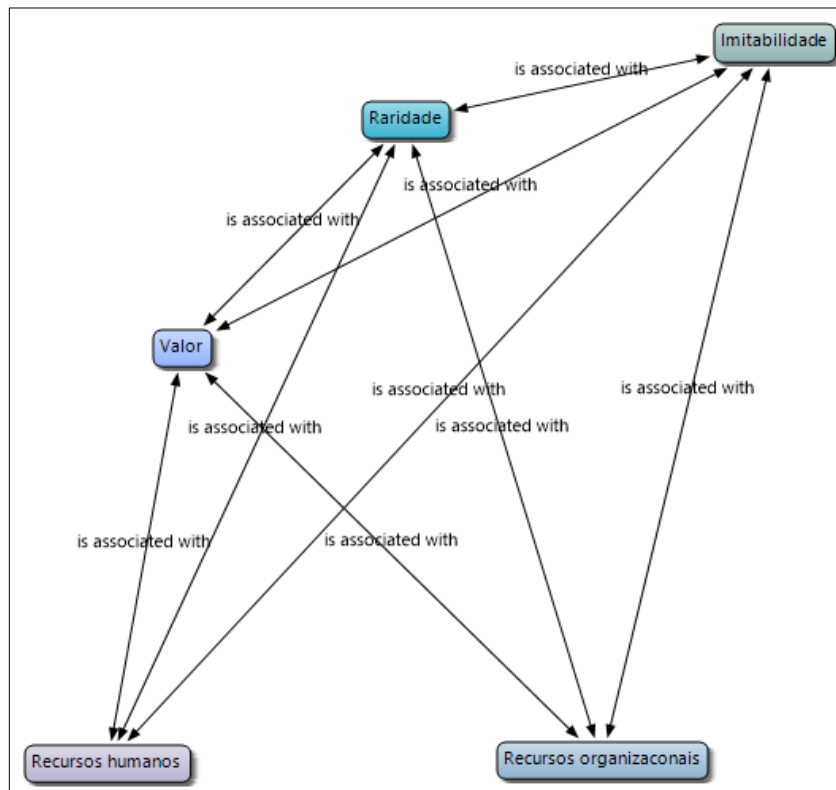
O que realmente é importante na parte da inovação é se entender no mercado que se atua, cada um tem o seu nicho de mercado, entender o consumidor, estar próximo dele, trabalhar para ter esse retorno, essa crítica positiva, conseguir digerir isso, pensar no planejamento futuro, estabelecer algumas sistemáticas que vão ajudar na leitura que se faz e que se está fazendo para poder intervir cada um de uma maneira, cada um com o seu foco, com a sua identidade, com o seu modo de ser. (E4, informação verbal).

O entrevistado E2 entende os processos de fabricação, considerando os recursos humanos envolvidos, como sendo difícil de imitar.

Porque são recursos e processos que não são congelados, então as pessoas estão sempre retrabalhando o processo, [...] até chegarem perto, a gente já está um passo na frente. (E2, informação verbal).

Os recursos humanos e organizacionais possuem a característica de condições históricas únicas, pois as microcervejarias têm acesso barato a recursos devido à sua posição no tempo e no espaço. Como também se podem identificar atributos de ambiguidade casual no que se refere às vantagens das microcervejarias estarem baseadas em conjuntos complexos e capacidades inter-relacionadas. Conforme demonstrado na Figura 11.

Figura 11 - Recursos difíceis de imitar



Fonte: Elaborado pela autora utilizando o *Software*ATLAS.ti®

A dificuldade de imitar os recursos organizacionais e humanos também acontece pela característica de complexidade social, pois envolvem relacionamentos interpessoais, confiança, cultura e outros recursos sociais que são custosos de imitar no curto prazo.

Quadro 14 - Recursos difíceis de imitar

Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos
Troca de experiências entre os funcionários.	Investimentos em cursos técnico para colaboradores, troca de experiência com empresas parceiras e entre os cervejeiros internos. Formação interna dos funcionários.	Treinamento técnico para os funcionários, troca de experiências com mestres cervejeiros parceiros.	Troca de experiências entre os sócios e empresas parceiras.
Recursos Organizacionais	Recursos Organizacionais	Recursos Organizacionais	Recursos Organizacionais
Relação entre a firma com os pontos de venda.	Parcerias com as demais microcervejarias.	Área comercial estruturada.	A relação da marca com o mercado.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4.3.4 Recursos Organizacionais

Alinhada com o objetivo específico, esta seção tem o propósito de avaliar os recursos e as capacidades que têm potencial de gerar vantagem competitiva sustentável. Barney e Hesterly (2011) dizem que, para um recurso ter potencial de gerar vantagem competitiva sustentável, além de valioso, raro e difícil de imitar, ele deve ser explorado pela organização. As estruturas, rotinas, políticas e procedimentos da empresa precisam estar organizados para sustentar à exploração de seus recursos valiosos, raros e difíceis de imitar no desenvolvimento de novos produtos.

Nesse sentido, o entrevistado E1 demonstra fragilidade na estruturação organizacional e afirma que busca consultorias externas para melhorar as questões organizacionais. Estas dificuldades na estruturação são atribuídas ao tamanho da empresa.

A gente está em organização, não está totalmente organizada ainda, inclusive por isso que a gente faz essas diversas consultorias, que a gente tem com os SEBRAE ou com outros que tem mais experiência nisso, para a gente conseguir deixar isso mais alinhado, aos poucos vamos nos organizando porque a cervejaria é hoje muito pequena, a nossa produção hoje é pequena comparado de quando a gente abriu, [...] então a gente não consegue desenvolver muita gente, direcionada cada um para uma área, [...] acaba todo mundo jogando nos 11, mais ou menos assim, [...] estas consultorias nos ajudam a organizar [...]. Nossa estrutura também não está 100% montada, mas aos poucos está se organizando. (E1, informação verbal).

O entrevistado E2 contribui afirmando que a organização tem sua estrutura organizada e demonstra preocupação em explorar seus recursos, mas esta exploração ocorre de maneira informal. Sendo assim, o entrevistado atribui ao fato de serem empresas pequenas a falta de melhor estrutura para a exploração dos recursos, afirmando que o processo de inovação acontece ao longo da rotina de trabalho.

Não temos isso formalizado, mas nós temos todos os nossos procedimentos padrão, nós temos todos os nossos procedimentos organizados, nós temos registro, nós temos rastreabilidade, mas não temos, por exemplo, um P&D formalizado, porque nós somos uma estrutura pequena, a gente não tem como fazer um departamento de pesquisa e desenvolvimento porque seria uma burocracia organizacional que não nos cabe ainda [...] a gente não precisa ter um departamento de P&D porque a gente consegue construir nossa pesquisa e desenvolvimento juntos, [...] com os diferentes setores e o pessoal da fábrica consegue fazer esse processo de desenvolvimento de inovação ao longo do dia, ao longo da sua rotina de trabalho. (E2, informação verbal).

Para o entrevistado E3, o fato da empresa ser de pequeno porte gera algumas dificuldades na exploração dos recursos, contudo, percebe-se a exploração dos recursos que

resulta em crescimento da firma.

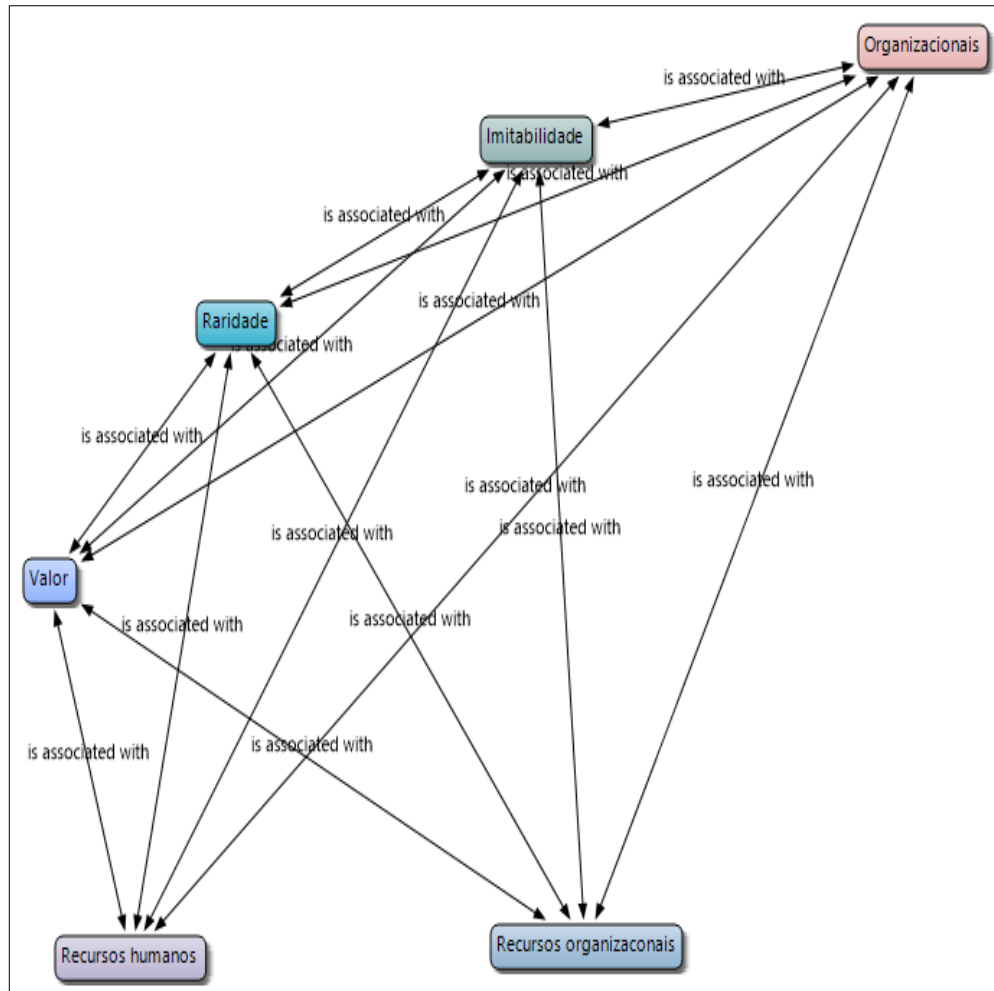
Eu acredito que sim, a gente enfrenta alguma dificuldade por ser pequena, por falta de espaço, falta de investimento, alguma coisa assim, mas a gente se vira bem com as condições que a gente tem, porque a gente tem uma evolução bem legal do nosso negócio com um crescimento bem interessante. (E3, informação verbal).

Por fim, o entrevistado E4 afirma que as grandes companhias possuem maior habilidade na questão organizacional, porém entende que as microcervejarias trabalham com maior qualidade no produto e com uma proximidade do cliente. Finaliza afirmando que a capacitação profissional é o fator crítico para o desenvolvimento de novos produtos.

Nossos concorrentes maiores são as grandes companhias, delas nós vamos tirar boa parte dos novos consumidores. Esses caras são extremamente hábeis, muito profissionais, o que a gente muitas vezes não é [...] Mas [...] a gente [...] tem paixão, uma forma de enxergar diferente, a diferenciação nossa está no trabalho que a gente faz, cada um a seu modo, e é claro que a gente realoca recurso [...], mas a gente está muito longe de chegar num patamar desse, a gente tem pouca fatia de mercado[...] A gente está junto ao SEBRAE para nos organizar, para nos profissionalizar cada vez mais. A [empresa] tem uma preocupação em atender melhor e levar um produto cada vez mais bacana, com mais qualidade, com serviço adequado ao cliente, porque a gente vende mais serviço aos clientes que as grandes companhias, e esta também é uma forma de inovar, atender bem o dono do bar, entregar em vários horários, a gente tem forma de entrar, mas infelizmente a gente precisa melhorar a parte de capacitação profissional para fazer os novos produtos. (E4, informação verbal).

A Figura 12 apresenta os recursos que são capazes de gerar vantagens competitivas sustentáveis.

Figura 12 - Aplicação do modelo VRIO



Fonte: Elaborado pelo autor utilizando o *Software*ATLAS.ti®.

Quadro 15 - Recursos organizacionais

Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos
Troca de experiências entre os funcionários.	Investimentos em cursos técnico para colaboradores, troca de experiência com empresas parceiras e entre os cervejeiros internos. Formação interna dos funcionários.	Treinamento técnico para os funcionários, troca de experiências com mestres cervejeiros parceiros.	Troca de experiências entre os sócios e empresas parceiras.
Recursos Organizacionais	Recursos Organizacionais	Recursos Organizacionais	Recursos Organizacionais
Relação entre a firma com os pontos de venda	Parcerias com demais microcervejarias	Área comercial estruturada	A relação da marca com o mercado.

Fonte: Elaborado pela autora.

Nas falas dos entrevistados fica demonstrado que existe dificuldade na exploração

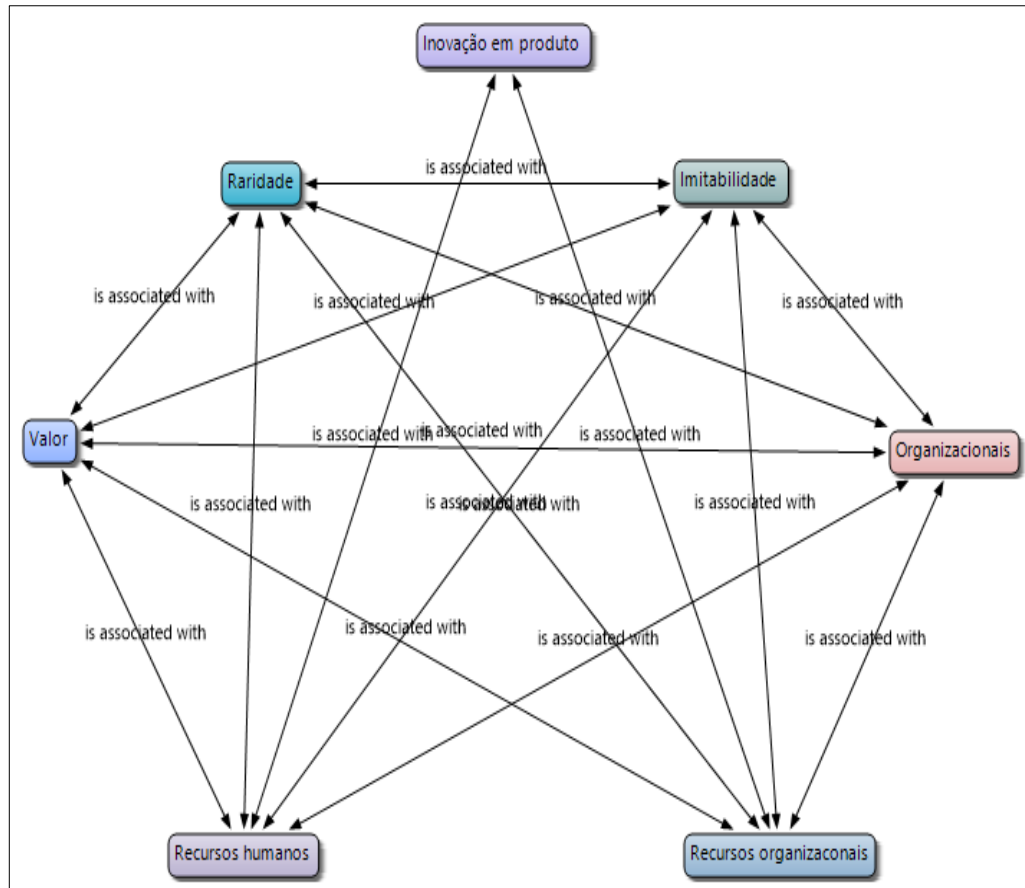
dos recursos valiosos, raros e os recursos que são difíceis de imitar por meio de uma estrutura formal, contudo esta exploração acontece de forma informal. A razão principal para a falta de estruturação é atribuída pelos entrevistados ao fato das microcervejarias serem empresas de pequeno porte e não perceberem a necessidade desta formalização.

Outro fator que leva a organização a explorar os recursos de maneira informal é em decorrência das características que os recursos que passaram pela peneira de valor, da raridade e da imitabilidade, e que geram a inovação terem aspectos intangíveis (BARNEY; HESTERLY, 2011; WERNERFELT, 1984). Desta forma, percebe-se que a inovação capaz de gerar vantagem competitiva sustentável ocorre por meio dos recursos humanos e pelos recursos organizacionais que aperfeiçoam a relação dos recursos internos com o mercado externo.

As quatro empresas apresentam, nos recursos organizacionais, a ideia de que as microcervejarias buscam suas vantagens competitivas no ambiente externo, buscando aprender e criar no ambiente interno. A competência central consiste em transformar os recursos e capacidades que permitem a adequação das empresas no mercado (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Neste sentido, a fala de todos os entrevistados sobre os motivadores para a inovação menciona a paixão de fazer cervejas. Pode-se perceber que a troca de informação e a relação entre as pessoas que transmitem as informações são motivadas pela vontade e a paixão em fazer novos produtos, construindo a vantagem competitiva baseada na reputação dos canais de distribuição (PRAHALAD; HAMEL, 1990; GRANT, 1991).

Os recursos humanos e os recursos organizacionais foram identificados como recursos e capacidades que podem ser considerados fontes de vantagem competitiva sustentável, pois criam valor no sentido de aproveitar ou neutralizar ameaças, são raros entre os concorrentes, tem sua imitabilidade imperfeita adquirida por uma combinação histórica única e ambiguidade social (BARNEY, 1991).

Figura 13 - Recursos para a inovação sustentável



Fonte: Elaborado pela autora utilizando o *Software*ATLAS.ti®.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa teve como objetivo geral analisar as inovações em produtos sob a perspectiva da visão baseada em recursos. Para atender a esse objetivo geral foram propostos três objetivos específicos. Os objetivos puderam ser atingidos por meio de quatro entrevistas realizadas com os responsáveis pelas microcervejarias, que atendiam aos critérios de seleção estabelecidos e descritos na metodologia.

O primeiro objetivo específico buscava identificar as inovações em produtos ocorridas nas empresas. Para isso, o roteiro de entrevista continha perguntas referente à inovação de produto, aos motivadores das inovações, como ocorrem as inovações e a extensão de novidade das inovações identificadas.

Todas as microcervejarias demonstraram ter realizado inovações em produtos, referindo-se às inovações nas variações dos estilos de cerveja produzidos no que tange as questões de aroma, textura, cor e sabor do produto. Duas microcervejarias declararam ter inovado na embalagem do produto, com variações na quantidade de envase e *design*.

Em relação aos motivadores econômicos destas inovações, aparecem: a melhoria na qualidade dos produtos, a abertura de novos mercados para os estilos de cerveja e a identidade da marca. Os entrevistados também atribuem como motivador à ação inovativa, a paixão pelo gosto de criar novas cervejas.

A extensão de novidade das inovações identificadas possuem características de inovações incrementais, pois se tratam de melhorias percebidas no produto e no processo que ocorrem de forma contínua. As fontes de informações que são utilizadas para o desenvolvimento das inovações possuem características de redes de inovação no sentido da troca de conhecimentos da empresa com seus clientes, vendedores, concorrentes e fornecedores, objetivando a busca de complementariedade dos recursos internos para a inovação.

O segundo objetivo específico busca identificar quais recursos e capacidades das microcervejarias permitem o desenvolvimento de novos produtos. Para atingir este objetivo, o roteiro de entrevistas continha perguntas para identificar os recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros. Foram identificados como recursos físicos para a inovação em produto a localização geográfica, acesso à matéria-prima, estrutura da fábrica e laboratório cervejeiro.

Na relação dos recursos humanos no processo de desenvolvimento dos novos produtos destacam-se a troca de experiência entre os funcionários e sócios, cursos técnicos e a

troca de experiência com mestres cervejeiros e demais colaboradores de empresas parceiras, incluindo outras microcervejarias, concluindo-se que a rede de inovação é apontado pelos entrevistados como estratégia utilizada na busca de uma relação com o ambiente externo da organização.

Os recursos organizacionais identificados possuíam característica de relação informal entre grupos da firma com o ambiente externo. Foram citadas as relações com os pontos de venda, as parcerias com demais microcervejarias, a estruturação da área comercial e a relação da marca com o mercado.

Quanto aos recursos financeiros, os entrevistados destacam o planejamento ligado à aquisição de recurso físico, em especial para a compra de matéria-prima, como facilitador para a inovação. O fato das empresas serem de pequeno porte é entendido como uma barreira para investimentos mais expressivos na inovação do produto. A criatividade é apontada pelos entrevistados como uma forma de inovar sem ter que disponibilizar um montante importante de recursos financeiros.

O último objetivo específico é buscar entender se os recursos utilizados na inovação de produtos tem potencial de gerar vantagens competitivas sustentáveis. Para tanto, no roteiro de entrevista havia questões relacionadas com o modelo VRIO, que classifica os recursos com atributos de valioso, raro, de difícil imitação e a capacidade organizacional de exploração destes recursos.

Os recursos físicos, os recursos humanos e os recursos organizacionais foram considerados valiosos pelos entrevistados por possuírem capacidades que permitem às empresas explorar suas oportunidades ou neutralizar suas ameaças externas, sendo fonte de vantagem competitiva temporária. Os recursos físicos, humanos e organizacionais também possuem características de raridade porque os competidores atuais e potenciais têm dificuldades de possuir esses recursos no que tange a inovação em produto.

Os recursos que geram a inovação em produto e que são imperfeitamente imitáveis, apontados pelos entrevistados, são os recursos organizacionais e humanos, pois estes recursos apresentam condições históricas únicas e ligação com os outros recursos baseados em fenômenos socialmente complexos.

Para um recurso ter potencial de gerar vantagem competitiva sustentável, além de valioso, raro e difícil de imitar, ele deve ser explorado pela organização. As estruturas, rotinas, políticas e procedimentos apresentados pelos entrevistados apontam dificuldade na exploração dos recursos valiosos, raros e os que são difíceis de imitar por meio de uma estrutura formal, contudo esta exploração acontece de forma informal por serem empresas de

pequeno porte que não percebem a necessidade de formalização.

Outro fator que leva a organização a explorar os recursos de maneira informal é o fato de que as características dos recursos que passaram pela peneira de valor, da raridade e da imitabilidade, e que geram a inovação, têm aspectos intangíveis. Desta forma, percebe-se que a inovação capaz de gerar vantagem competitiva sustentável ocorre por meio dos recursos humanos e pelos recursos organizacionais que aperfeiçoam a relação dos recursos internos com o mercado externo.

As análises das entrevistas levam à conclusão da importância dada aos recursos humanos, destacando que a ação de interação entre eles é baseada em conhecimentos tácito e que ocorre de forma informal. A característica dos recursos organizacionais identificados usa a estratégia de rede de inovação para a criação de novos produtos que podem gerar vantagem competitiva sustentável, apoiada na reputação do produto frente aos canais de distribuição.

Fica evidenciado que a formalização citada nos conceitos de recurso organizacional não acontece nas empresas de pequeno porte no que tange a inovação em produtos. As microcervejarias se apropriam de estruturas informais, com a aproximação da rede de inovação ajustado aos conceitos de *core competence* no que diz respeito às características encontradas nos recursos humanos que entende a produção de produtos novos como um processo essencial e prazeroso.

Especificamente para o setor das microcervejarias, esta pesquisa contribui identificando como motivador não econômico a paixão em produzir cerveja, o que melhora o aspecto de relacionamento dos recursos organizacionais com atores além-fronteira da empresa. Esta motivação cria um ambiente curioso e criativo, potencializando a criação de novos produtos em um movimento cíclico por meio da colaboração entre parceiros externos e empresas concorrentes. Nesse sentido, a estratégia de rede de inovação favorece a interação e o conhecimento, como mecanismo usado para entender o conhecimento tácito dos concorrentes.

Informalmente, este setor coordena seus recursos organizacionais com atributos de intangibilidade, abrangendo a interação interna e externa, fazendo com que esse movimento crie vantagem competitiva sustentável frente a grandes cervejarias.

A falta de estruturação no que tange a rotina e processos é atribuída ao fato das empresas serem de pequeno porte, levando ao entendimento que as estratégias de inovação em produtos, desenvolvidas por meio das competências organizacionais que buscam interação com o mercado por meio da rede de inovação, se mostram eficiente para estruturas empresariais menores, a fim de diminuir os riscos e os impedimentos para a inovação,

levando as pequenas empresas a criarem vantagens competitivas sustentáveis.

Por fim, este trabalho demonstra que a categorização dos recursos do modelo VRIO propostos pela literatura como ferramenta de identificação para a inovação de produto pode ser aplicada. Contudo, o elemento motivador proposto pelo Manual de Oslo, relacionado com os conceitos de *core competence*, tende a possibilitar uma melhor análise quando o escopo estiver relacionado à inovação, uma vez que os recursos humanos e recursos organizacionais tiveram destaque na geração de inovação em produto.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Ao fim desta pesquisa pode-se citar como limitação a imprecisão dos discursos em relação a algumas questões presentes no instrumento de pesquisa. O tamanho da empresa impossibilitou a entrevista com maior número de pessoas, restringindo esta pesquisa à opinião de uma pessoa por empresa.

5.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Sugere-se, para pesquisas futuras, buscar identificar a inovação em produtos por recursos em busca da vantagem pela perspectiva das estratégias de inovação.

Explorar as competências organizacionais relacionadas com a inovação e as capacidades dinâmicas da firma.

Realizar uma pesquisa quantitativa no setor cervejeiro, em uma dimensão territorial maior, com os mesmos objetivos desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ABRABE. Disponível em: <<http://www.abrabe.org.br>>. Acesso em: fev. 2014.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic Assets and Organizational Rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 33-46, 1993.
- AFUAN, A. **Innovation Management: strategics, implementation and profits**. 2. ed. Nova Iorque: Oxfor University Press, 1998.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNEY, J. B. Organization culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, 1986.
- _____. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, 1991.
- _____. Looking inside for competitive advantage. **The Academy of Management Executive**, v. 9, 1995.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Preteice Hall, 2011.
- BESSANT, J.; PAVITT, K.; TIDD, J. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2008.
- BESANKO, D. et al. **Economics of Strategy**. 4. ed. New York: John Wiley & Sons, 2007.
- BRANDÃO, C. R.; STRECK, D.R. **Pesquisa participante: a partilha do saber**. Aparecida: Idéias e Letras, 2006.
- BREJAS. Disponível em: <<http://www.brejas.com.br/blog/17-03-2014/as-melhores- cervejas-do-brasil-2014-14403/>>. Acesso em: abr. 2005.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CERVBRASIL. Disponível em: <<http://cervbrasil.org.br/2014/04/a-cerveja-como-contribuicao-economica>>. Acesso em: abr. 2015.
- CHESBROUGH, H. Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. **Harvard Business School Publishing Corporation**, Estados Unidos, 2006.
- _____. Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. **Harvard Business School Press**, Boston, 2003.
- COLLIS, D., MONTGOMERY, C. Competing on resouces: strategy in the 1990's. **Harvard**

Business Review, p. 118-128, July/Aug. 1995.

COOPER, R. G.; KLEINSCHMIDT, E. J. Benchmarking the firm's critical success factors in new product development. **Journal of Product Innovation Management**, v. 12, n. 5, p. 374-391, 1995.

CORSARO, D.; CANTÙ, C.; TUNISINI, A. Actors' heterogeneity in innovation networks. **Industrial Marketing Management**, Philadelphia, v41, n.5,p.780-789,2012.

DAMANPOUR, F., WALKER, R. M.; AVELLANEDE, N. C. Combinative Effects of innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 4, 2009.

DHANARAJ, C.; PARKHE YER, A. Orchestrating Innovation Networks, **Academy of Management Review**, v. 31, n. 3, 2006.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-11, 1989.

DOSI, G. Sources, procedures and microeconomic effects of innovation. **Journal of Economic Literature**, v. 26, 1988.

DOSI, G.; PAVITT, K.; SOETE, L. **The economics of technical change and international trade**. London: Harvester Wheatsheaf, 1990.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker**: obra completa. Tradução de Maria L. Leite Rosa, Arlete Simille Marques e Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 2002.

_____. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1989.

_____. **Inovação e espírito empreendedor**: Práticas e princípios. Tradução de C. J. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1985.

_____. **The discipline of innovation**. Cambridge, MA: Harvard Business School, 1991.

Eisenhardt, K. M. Building Theories From Case Study Research. **Academy of Management**, v. 14(4), p. 532-550, 1989.

EUROMONITOR INTERNACIONAL. Disponível em: <www.euromonitor.com/beer>. Acesso em: jan. 2014.

FASNACHT, D. **Open innovation in the financial services**: growing through openness, flexibility and customer integration. Berlin: Springer, 2009.

FLACH, L. **Improvisação e aprendizagem em cervejarias artesanais**: um estudo no Brasil e na Alemanha. Tese (Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. Alinhando estratégia e competência. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, 2004.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREEMAN, C. The economics of technical changes. **Cambridge Journal of Economics**, v. 18, p. 463-4514, 1994.

GADBEM, A. A. O aumento do consumo da Classe C e os reflexos gerados na comunicação de mercado. In: GADBEM, A. A. **Comunicação e Consumo: Uma abordagem Multidisciplinar**. Dissertação (CURSO) - Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo. 2008.

GASSMANN, O.; ENKEL, E. Towards a theory of open innovation: three core process archetypes. **Proceeding of the R&D Management Conference**, Lisboa, p. 1-18, julho, 2004.

GASSMANN, O.; ENKEL, E.; CHESBROUGH, H. The future os open innovation. **R&D Management**, v. 40, p. 213-221, 2010.

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

GITZLER, Jorge. **Microcervejarias**. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <greiceback@yahoo.com.br>. em 25 março 2014.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GRANT, R.M. The resource based theory of competitive advantage. **California Management Review**, v. 33, n.3, p. 114-35, 1991.

HAGUETE, T.M.F. **Metodologia qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1995.

HELFAT, C.E., PETERAF, M. A. Why is there a resourced-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.

_____. The dynamics resourced-based view: Capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2011.

KALNIN, J. L. **Avaliação Estratégica para Implantação de Pequenas Cervejarias**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 5. ed. São Paulo: São Paulo, 1998.

LAURSEN, K.; SALTER, A. Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among U. K. manufacturing firms. **Strategic Management Journal**, v. 27, p. 131-150, 2006.

LAZZARINI, S. G. Estudo de caso: aplicabilidade e limitação do método para fins de pesquisa. **Economia e Empresa**, v. 2, p. 17-26, 1995.

LIPPARINI, A; SOBRERO, M. Coordinating multi-firm innovative processes: entrepreneur

as catalyst in small-firm networks in the formation of inter-organizational networks. **Oxford: Oxford University Press**, 1997.

MAHONEY, J. T. The management of resources and the resource of management. **Journal of Business Research**, v. 33, p. 91–101, 1995.

MALHOTA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para a Coleta e Interpretação de Dados sobre a Inovação**. Tradução de Flávia Gouveia, 2005.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2005.

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

MAZZOTTI A. A. J.; GEWANDSNAJDER, F. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantativa e Qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 1999.

MOREIRA, D.A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

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

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, métodos e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2003.

MAPA. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: jan. 2014.

NOTHAFT, A. Brazil's Craft Brewing Scene. **The New Brew International**, Boulder, v. 2, n. 2, p. 10-15, 1998.

PAIVA, E. L.; ROTH A. V.; FENSTERSEIFER J. E.; Organizational knowledge and the manufacturing strategy process: A resource-based view analysis. **Journal of Operations Management**, v. 26, p. 115-132, 2008.

PATTON, E.; APPELBAUM, S. H. The case for case studies in management. **Research Management**, v. 26, n. 5, 2003.

PENROSE, E. **The theory of growth of the firm**, New York: John Wiley e Sons, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resourced-based view. **Strategic Management Journal**, v. 1, p. 179-191, 1993.

PINTEC, **Pesquisa de Inovação Tecnológica**: 2008. Coordenação de Indústria. Rio de Janeiro: IBGE, 2011.

PORTER, M. E., **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PRAHALAD C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n.3, p.79-91, maio/jun. 1990.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. The New Frontier of Experience Innovation. **MIT Sloan Management Review**, 2003.

RIGBY, D.; ZOOK, C. Open-market innovation. **Harvard Business Review**, v. 16, n. 3, p. 80-89, 2002.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROZENFELD, H.; et al. **Gestão de desenvolvimento de produtos: Uma referência para a melhoria do processo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RUMELT, R. P.; WENSLEY, R. C. Market share and the rate of return: testing the stochastic hypothesis. **Working paper**, Los Angeles, 1988.

SANTOS, J. I.; DINHAM R. **O Essencial em Cervejas e Destilados**. São Paulo: Editora Senac, 2006.

SANTOS, S. P. **Os Primórdios da Cerveja no Brasil**. São Paulo: Atelie Editora, 2004.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

_____. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SEBRAE. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/setor/comercio-varejista/o-setor/cenario-e-tendencia>>. Acesso em fev. 2014.

SINDICERV. Disponível em: <<http://www.sindicerv.com.br/>>. Acesso em fev. 2014.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategy management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 5009-533, 1997.

TIDD, J.; BESSANT, J; PAVITT, K. **Gestão para Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS. F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégias e teoria organizacional. **Revista de Administração de**

Empresas – RAE, v. 40, n. 20-37, out./dez. 2000.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WERNERFELT, B. A. Resourced-based View of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, abr./jun., 1984.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO PROPOSTO DE ENTREVISTA

Parte I: Identificação do Entrevistado

Nome Completo:

Cargo que ocupa e quanto tempo de empresa:

Razão social:

Nome Fantasia:

Data da fundação:

Por quem é feita a administração da empresa:

Número de funcionários:

Capacidade de produção instalada mensal:

Quantidade produzida mensal:

Parte II: Questionário Relativo a Inovações de Produto (Serviço)

Inovação de produto se explica na introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado (MANUAL DE OSLO, 2005).

- 1) A empresa introduziu no mercado alguma inovação de produto?
- 2) Em termos técnicos, este produto é um aprimoramento de um já existente, ou completamente novo para o mercado. Quem desenvolveu este produto?
- 3) Quais os motivos destas inovações (porque)?
- 4) Quais as principais fontes de informação que são utilizadas para o desenvolvimento de novas cervejas?
- 5) Existe alguma atividade interna de pesquisa & desenvolvimento (P&D)?
- 6) Tem parcerias para P&D com universidades ou centros de pesquisas?

Parte III: Questionário Relativo à Identificação dos Recursos

- Recurso de capital físico: que incluem a tecnologia usada pela firma, a planta e os equipamentos, a localização geográfica e o acesso a matéria-prima;
- Recurso de capital humano: que abrangem treinamento, experiência, inteligência, discernimento, relacionamentos e conhecimentos tácitos dos

trabalhadores e gerentes;

- Recurso de capital organizacional: que incluem a estrutura organizacional, o planejamento formal e informal, sistemas de controle e coordenação, bem como a relação informal entre grupos da firma com o ambiente externo.
 - Recurso de capital financeiro: que incluem empréstimos, faturamento, ativos financeiros, *royalties*, aluguéis, entre outros (BARNEY, 1996).
- 7) Quais os principais recursos físicos para o desenvolvimento das inovações?
 - 8) A empresa promove treinamento de funcionários e a troca de experiências a fim de desenvolver novos produtos?
 - 9) A empresa executa ações que conduzem a alguma vantagem em relação aos concorrentes e favorecem a comercialização dos produtos? Explique.
 - 10) Os recursos são alocados ou desenvolvidos levando em consideração a inovação em produtos? Explique.
 - 11) Na sua percepção, a empresa faz com que os recursos fiquem compatíveis e se relacionam de forma colaborativa visando a inovação em produtos?

Parte IV: Questionário Relativo ao modelo VRIO

- Recurso valioso: são os recursos e as capacidades que permitem que as empresas explorem suas oportunidades ou neutralizem suas ameaças externas.
 - Recursos de raridade: são os recursos que não são controlados pelos concorrentes.
 - Recursos de imitabilidades: estes recursos são imperfeitamente imitáveis.
 - A organização: o potencial da empresa para gerar vantagem competitiva depende do valor, da raridade e da imitabilidade de seus recursos e suas capacidades. A empresa deve se organizar para aproveitar seus recursos e suas capacidades.
- 12) Valor: quais são os recursos levados em consideração na inovação em produtos que permite que a empresa melhore sua posição competitiva? (explora oportunidades externas ou neutraliza uma ameaça advinda do ambiente)
 - 13) Raridade: o que é feito dentro da empresa que se traduz em inovação de produto

e traz um desempenho no mercado, que os concorrentes não fazem de maneira igual?

- 14) **Imitabilidade:** os concorrentes sem esse recurso enfrentam uma desvantagem para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
- 15) **Organização:** as estruturas, rotinas, políticas e procedimentos da empresa estão organizados para sustentar à exploração de seus recursos valiosos, raros e difíceis de imitar no desenvolvimento de novos produtos?

APÊNDICE B – AGM CERVEJARIA

ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DAS MICROCERVEJARIAS (AGM CERVEJARIA)

1	A G Bier	Porto Alegre/RS
2	Anner	Porto Alegre /RS
3	Baldhead	Porto Alegre/RS
4	BekBier	Porto Alegre/RS
5	Blauth Bier	Farroupilha/RS
6	Cerv. RSW Abadessa Ltda	Pareci Novo/RS
7	Cervejaria Coruja	Porto Alegre/RS
8	Cervejaria Farol	Canela/RS
9	Cervejaria Farrapos	Passo Fundo/RS
10	Cervejaria Pelotas	Pelotas /RS
11	Cervejaria Rasen Bier	Gramado/RS
12	Cervejaria Riograndense Ltda	Santa Maria/RS
13	Cervejaria Rodermark	Morro Reuter R/S
14	Cervejaria Spokbier	Taquara/RS
15	Chopp Ijuhy	Ijuí/RS
16	Dado Bier	Porto Alegre/RS
17	Edelbrau	Nova Petrópolis/RS
18	Eisenbruk Feliz Cervejaria	Feliz/RS
19	Eurobier	Tapejara/ RS
20	Factory	Gravataí/RS
21	Factory Bier	Novo Hamburgo /RS
22	Fass Bier	Caxias do Sul/RS
23	Fronzbier	Gravataí/RS
24	Heilige Cervejaria	Santa Cruz do Sul/RS
25	Hidden Brew Pub	Porto Alegre/RS
26	Horst & Biermann -RS	Porto Alegre/RS
27	Huntsrusck	Caxias do Sul R/S
28	Irmao Ferraro	Porto Alegre/RS
29	Kurbis Cervejaria	Alvorada/RS

30	Lagon	Porto Alegre/RS
31	Maniba	Novo Hamburgo/RS
32	Micro Bier	Caxias do Sul/RS
33	Micro Cerv. Barley Ltda	Capela de Santana/RS
34	Micro Cerv. De Carli	Carazinho/RS
35	Old Captain Microcervejaria Ltda	Alvorada/RS
36	Original Cervejaria	Caxias do Sul/RS
37	Petronius	Caxias do Sul/RS
38	ProstBier	Estrela/RS
39	Ralf Beer	Alvorada/RS
40	Rooster Cervejaria	Flores da Cunha /RS
41	Schmittbier	Alvorada/RS
42	Seasons	Porto Alegre/RS
43	Sieben Bier	Porto Alegre/RS
44	Steilenberg Cervejaria	Porto Alegre/RS
45	Sudbrau	Bento Gonçalves/RS
46	Tavola Cervejas Especiais	Porto Alegre/RS
47	Terapia	Porto Alegre/RS
48	Urwald Cervejaria	São Vedelino/RS
49	Whitehead	Eldorado/RS