

**INFLUÊNCIA DAS
CAPACIDADES DINÂMICAS
PRODUTIVAS E DO
COMPORTAMENTO
ESTRATÉGICO NO
DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL DAS
MICROCERVEJARIAS
ARTESANAIS**

**INFLUENCE OF PRODUCTIVE DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC
BEHAVIOR ON THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF CRAFT
MICROBREWERIES**

Ciências Sociais Aplicadas • 17/07/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/783957452](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/783957452)

Henrique Faverzani Drago¹

Gilnei Luiz de Moura²

Brenda Lara Vieira Vargas³

Neimar Ferreira da Rosa⁴

Tarciso Lauriom da Silveira⁵

Antonio Vanderlei dos Santos⁶

Elvis Silveira Martins⁷

Vitor Cauduro Girardello⁸

RESUMO

O estudo investiga a importância da capacidade dinâmica produtiva e da análise do ambiente estratégico para o desempenho das agroindústrias, com foco nas microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul, Brasil. A pesquisa, de natureza qualitativa, utilizou entrevistas em profundidade e análise de conteúdo para explorar como essas empresas se adaptam e prosperam em um mercado competitivo, especialmente diante dos desafios impostos pela pandemia de Covid-19. Durante a crise sanitária, as microcervejarias adotaram estratégias inovadoras como vendas online, delivery, e envase em PET para superar obstáculos como queda nas vendas, dificuldades de abastecimento e aumento dos custos de produção. O estudo também destaca o crescimento do mercado de cervejas artesanais no Brasil, apesar da concorrência com grandes cervejarias e desafios como tributação igualitária e concorrência desleal. A pesquisa sugere que investimentos em capacidade produtiva e estratégias adaptativas são cruciais para o desempenho organizacional e resiliência das microcervejarias, apontando para a necessidade de mais estudos comparativos e análises sobre incentivos fiscais no setor.

Palavras-chave: Capacidades Dinâmicas; Cervejeiras; Cervejarias Artesanais; Desempenho.

ABSTRACT

The study investigates the importance of productive dynamic capabilities and strategic environmental analysis for agro-industrial performance, focusing on craft breweries in Rio Grande do Sul, Brazil. Using a qualitative approach, the research employed in-depth interviews and content analysis to explore how these companies adapt and thrive in a competitive market, particularly in the face of the challenges posed by the Covid-19 pandemic. During the health

crisis, craft breweries adopted innovative strategies such as online sales, delivery services, and PET bottle packaging to overcome obstacles including declining sales, supply chain difficulties, and rising production costs. The study also highlights the growth of the craft beer market in Brazil, despite competition from large-scale breweries and challenges such as uniform taxation and unfair competition. The findings suggest that investments in productive capacity and adaptive strategies are crucial for organizational performance and the resilience of craft breweries, emphasizing the need for further comparative studies and analyses of tax incentives within the sector.

Keywords: Dynamic Capabilities; Breweries; Craft Breweries; Performance.

1. INTRODUÇÃO

O Brasil ocupa a terceira posição mundial na produção e consumo de cerveja, atrás da China e dos Estados Unidos (SINDICERV, 2023). Isso se deve a um histórico de fusões e aquisições iniciadas por Brahma e Antarctica, resultando na criação da Ambev e posteriormente na fusão com a Interbrew, originando a AB InBev, líder mundial com 31,3% do mercado (CERVEJAR.COM, 2022). Atualmente, a Ambev domina cerca de 58% do mercado brasileiro, seguida por Heineken e Petrópolis (CATALISI, 2023).

Na contramão da produção massificada, surgiram no Brasil, a partir da década de 1990, microcervejarias artesanais inspiradas em movimentos norte-americanos e europeus (Limberger, 2016; Tschope, 2001). Esse mercado se fortaleceu a partir de 2010, impulsionado pela busca por produtos diferenciados, insumos de qualidade e experiências sensoriais únicas (Braganholo et al., 2019).

Entre 2018 e 2022, as cervejarias registradas no MAPA mais que dobraram, passando de 890 para 1.949 estabelecimentos (MAPA, 2025). Apesar do crescimento, o setor enfrenta forte concorrência com grandes indústrias e desafios relacionados à tributação, logística e cultura de consumo.

Diante desse cenário competitivo, destaca-se a importância das capacidades dinâmicas e do comportamento estratégico para o desempenho das microcervejarias. Assim, este estudo busca responder à seguinte questão: Qual a influência das capacidades dinâmicas produtivas e do comportamento estratégico no desempenho organizacional das microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul?

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Capacidade Dinâmica Produtiva (CDP) é uma das capacidades específicas que surge da Teoria das Capacidades Dinâmicas, por meio do estudo de D'Avila e Martins (2017). Seu objetivo consiste na busca pelo conhecimento de competências internas que estão ligadas à produção. Dessa forma, a organização pode se antecipar às adaptações dos processos produtivos e, conseqüentemente, gerar vantagem sobre o mercado (Raasch et al., 2020).

Embora Teece et al. (1997) tenham relacionado inicialmente a vantagem competitiva no nexo entre posições de mercado, ativos específicos e dependência da trajetória (path dependency), a evolução teórica da vertente das capacidades dinâmicas redirecionou o foco para os seus microfundamentos e para a natureza processual da mudança. Sob essa nova perspectiva, a vantagem competitiva não decorre estritamente da posição

ocupada, mas da capacidade da liderança e das rotinas organizacionais de operacionalizar o tripé de “sensing” (identificação de oportunidades), “seizing” (mobilização de recursos) e “transforming” ou “reconfiguring” (alinhamento contínuo da estrutura) (Teece, 2007).

Essa perspectiva microfundacional reconhece que as capacidades dinâmicas variam em sua estabilidade e ciclo de vida: enquanto Eisenhardt e Martin (2000) as caracterizam como processos idiossincráticos em seus detalhes, mas que compartilham características comuns (melhores práticas) entre firmas, Helfat e Peteraf (2003, 2015) introduzem a relevância dos ciclos de vida dessas capacidades e, crucialmente, as capacidades dinâmicas cognitivas dos gestores como propulsoras dessa flexibilidade. Conforme sintetizado por Schilke, Hu e Helfat (2018), essas capacidades operam de forma multinível, onde a cognição individual molda as rotinas que, por sua vez, alteram as capacidades ordinárias da firma.

Diante dessa contextualização, os estudos de Dávila e Martins (2017) transcendem a mera descrição estática de posições e estratégias nos processos produtivos. Ao detalhar o aperfeiçoamento desse caminho, os autores alinham-se à lógica microfundacional ao evidenciar como as rotinas operacionais cotidianas são continuamente reconfiguradas e estendidas, refletindo o mecanismo prático pelo qual a firma sustenta sua vantagem competitiva em ambientes em transformação.

A pesquisa de Dávila e Martins (2017) também está em congruência com os estudos seminais de Penrose (1959), ao desenvolver a Teoria do Crescimento da Firma. A autora afirma que o crescimento da

firma é governado por uma interação criativa e dinâmica entre os recursos produtivos e as oportunidades de mercado, baseando-se no conjunto de oportunidades percebidas pelos gestores da organização e nos recursos de diversificação.

Em relação aos aspectos externos, D'Avila e Martins (2017) não desenvolvem ferramentas que visem atingi-los diretamente, porém, suas percepções e análises dos recursos internos são baseadas nos movimentos dos concorrentes, buscando antecipar-se em relação às tendências de mercado e manter a vantagem competitiva. Por sua vez, Porter (1986) já abordara que a vantagem competitiva advém do modo como a organização lida com o mercado e seus concorrentes. Para ele, a estratégia de posicionamento da empresa deve ser definida com base na posição competitiva a ser adotada, ou seja, compreende um olhar para fora da empresa, que difere da visão interna da organização, como abordado na vertente de Penrose (1959).

Até então, o estudo da CDP era realizado apenas por D'Avila e Martins (2017), que se baseava na teoria das CDs, movido pela necessidade de um construto que explicasse a vantagem competitiva atrelada à cadeia produtiva das indústrias. O estudo foi realizado com microcervejarias dos estados brasileiros do RS, PR, SP, MG e BA. Portanto, percebe-se que há uma lacuna em relação à análise da capacidade dinâmica produtiva em outros ambientes industriais, assim como em possíveis relações com outros construtos (Raasch et al., 2020).

Em outras palavras, significa que a validação de uma ferramenta de pesquisa sobre CDP, desenvolvida e validada por D'Avila e Martins

(2017), abre uma lacuna na literatura para a divulgação de estudos que abordem o tema (Raasch et al., 2020).

Conforme os resultados dos estudos de Raasch (2020) foram possíveis identificar que a CDP está associada ao desempenho das agroindústrias. Assim, o maior investimento do gestor em CDP - como equipamentos automatizados, tecnologia, mão de obra qualificada, controle do processo produtivo, qualidade do processo produtivo, investimento na distribuição, diversificação de produtos - promoverá um desempenho organizacional positivo.

Porém, a incerteza gerada pelas variáveis ambientais afeta a relação entre a CDP e o desempenho organizacional das agroindústrias, com isso, gestores precisam estar atentos às mudanças que ocorrem no ambiente em que suas organizações estão inseridas para perceber, de forma antecipada, as ameaças e oportunidades, bem como interpretar de forma eficiente as informações repassadas por esse ambiente.

As pesquisas de Raasch et al. (2020) apontam que o investimento em capacidade dinâmica produtiva, incluindo distribuição, diversificação de produtos e qualidade, favorece um desempenho superior. Do mesmo modo, a presença de um processo de análise de ambiente estratégico pode ajudar a e criar novas CDs para melhorar o desempenho. Por meio desse estudo, os gestores das agroindústrias têm evidências empíricas de como a capacidade dinâmica produtiva proporciona positivamente o desempenho da organização, tornando-se fundamental para suas empresas.

Além dos estudos desenvolvidos por D'Avila e Martins (2017) e Raasch et al. (2020) sobre o construto de CDP, outros autores

abordam em suas pesquisas temas importantes que também investem em distintas maneiras para entender e interpretar a busca pelo conhecimento de competências internas das organizações. Muitas vezes, esses fatores estão ligados ao processo produtivo, influenciando fortemente as CDs e o desempenho das empresas, ao mesmo tempo em que ajudam a aprofundar os estudos em CDP. De maneira complementar, destacam-se as contribuições de Singh e Kassar (2019), que visam descobrir a influência das estratégias orientadas pela *Big Data* no desempenho sustentável, considerando processos internos que constituem capacidades sustentáveis.

No ponto de vista de Singh e Kassar (2019), deve-se buscar por práticas amigas do ambiente, ou práticas verdes, para obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Significa que essas inovações devem ocorrer tanto na parte interna quanto externa da organização, partindo da compreensão de que esse é um fator estratégico crucial que apoia a sustentabilidade e desenvolvimento por meio do uso contínuo de inovação tecnológica (Chang, 2011).

Portanto, a implementação efetiva de práticas de inovação verde (ou seja, gerenciamento da cadeia de suprimentos interna) deve ser acompanhada pela colaboração de toda a cadeia de abastecimento parceiros (Chithambaranathan et al., 2015). Desse modo, compreende-se que o dinamismo interno da cadeia produtiva da empresa, nesse caso focado na sustentabilidade por meio da colaboração dos fornecedores e inovação dos processos, facilita a competitividade das empresas e aumenta o seu desempenho em mercados dinâmicos (Jabbour et al., 2017).

Em termos baseados em recursos, as capacidades dinâmicas (CDs) de ordem superior geram valor de forma direta e indireta, atuando como o núcleo que orienta, aprimora e reconfigura as CDs de ordem inferior ou operacionais. Quanto ao valor direto, as CDs de ordem superior são marcadas por maior fungibilidade, otimizando a resolução de problemas complexos e permitindo que as organizações deliberadamente iniciem ou respondam a mudanças profundas em seu ambiente externo (FAINSHMIDT et al., 2016; SCHILKE et al., 2018). Essa abordagem expande a lógica de Winter (2003), cujo argumento sustentava que organizações que investem estritamente na rotinização de respostas a mudanças previsíveis encontram-se em desvantagem competitiva em relação a firmas flexíveis que priorizam capacidades de ordem superior. Sob condições de incerteza extrema ou rupturas drásticas, a aptidão para alterar a forma como a própria organização renova seu portfólio operacional (VERGNE; DURAND, 2011) traduz-se em uma alavanca crítica de sobrevivência.

Essa estrutura multinível de ordem superior relaciona-se diretamente ao clássico tripé de Teece (2007), sensing (identificação de riscos e oportunidades), seizing (mobilização e captura de recursos) e reconfiguring (transformação e alinhamento contínuo), estabelecendo uma relação teórica indissociável com a literatura contemporânea de resiliência organizacional (PRAYAG et al., 2024). Na ocorrência de choques ambientais exógenos, o tripé de capacidades de ordem superior deixa de ser apenas um vetor de eficiência para se transformar no mecanismo central de resiliência e adaptação rápida. Evidências empíricas recentes, voltadas ao comportamento de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) durante crises severas como a pandemia da Covid-19, confirmam que a

sobrevivência dessas organizações dependeu criticamente da eficácia dessas CDs superiores (PRAYAG et al., 2024).

3. METODOLOGIA

A busca pelo conhecimento é algo inerente ao ser humano, acompanhando desde o seu nascimento até o fim de sua existência. As dúvidas e questionamentos são a mola propulsora para a busca de respostas, primordialmente por meio de observações (Paschoarelli et al., 2015).

A pesquisa qualitativa, de acordo com as ideias expressas por Oliveira et al. (2020), não tem o objetivo de estabelecer medidas numéricas ou de realizar análises estatísticas dos dados coletados. Na pesquisa qualitativa, busca-se, dentre outros aspectos, realizar uma interpretação contextualizada e pormenorizada do fenômeno estudado, e auxilia a complementar e confirmar a pesquisa quantitativa.

Segundo Bardin (2011), a abordagem quantitativa e a qualitativa não possuem o mesmo campo de ação. A primeira obtém dados descritivos por meio de um método estatístico, em uma análise rígida que é útil nas fases de verificação de hipóteses. A segunda corresponde a um procedimento mais intuitivo, mas também maleável e mais adaptável a índices não previstos.

Na abordagem qualitativa da pesquisa, a natureza será de pesquisa exploratória, realizada por meio da técnica de entrevista em profundidade. A pesquisa qualitativa possui características específicas, tais como: fonte de dados no ambiente natural; pesquisador como instrumento fundamental na coleta dos dados; busca do significado das situações para as pessoas e os efeitos sobre

as suas vidas. Ademais, nesta abordagem as questões são estudadas com profundidade e detalhamento, o que possibilita a reflexividade do pesquisador e da pesquisa, assim como o enfoque indutivo na análise dos dados (Godoi et al., 2010).

A principal fonte de coleta de dados primários foram entrevistas semiestruturadas, focalizadas no tema que versa este estudo. Essas entrevistas foram realizadas por meio de um roteiro com questões pautadas no referencial teórico, complementadas por questões inerentes às circunstâncias momentâneas da entrevista. Essa forma de coleta possibilitou a emergência de informações mais livres, de modo que as respostas não estavam condicionadas a uma padronização de alternativas. Assim, foi possível acessar o conhecimento dos elementos coletados em maior profundidade (Belei et al., 2008).

Com o intuito de analisar os dados coletados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), com o apoio dos *softwares Python e Powerbi*, por meio do qual foi possível organizar as categorias, codificar, filtrar e cruzar os dados para responder à pergunta e aos objetivos de investigação (Fossá, 2003).

3.1. Universo e Coleta de Dados

O universo de estudo é composto pelas microcervejarias artesanais do estado do RS, registradas no Ministério da Agricultura e Pecuária - MAPA. Até o final do ano de 2022, o Brasil possuía o total de 1.729 cervejarias registradas, com um total de 310 apenas no RS (MAPA, 2023). Para auxiliar no levantamento de microcervejarias artesanais registradas no RS, além das informações do MAPA foram identificadas as empresas que possuem algum vínculo com

entidades representativas do segmento, como a Associação Brasileira de Cerveja Artesanal (Abracerva), e a Associação dos Cervejeiros Artesanais do Rio Grande do Sul (ACervA Gaúcha). O quadro 1 a seguir resume as informações de coleta de dados.

Quadro 1. Detalhamento do Universo e da Coleta de Dados

Aspecto	Descrição
Universo de Estudo	Microcervejarias artesanais do RS registradas no MAPA. Em 2022, o Brasil contava com 1.729 cervejarias, sendo 310 no RS (MAPA, 2023).
Fontes Complementares	Informações da Abracerva e da ACervA Gaúcha foram utilizadas para identificar microcervejarias atuantes no segmento artesanal.
Perfil dos Entrevistados	Proprietários, diretores, gestores ou representantes com conhecimento estratégico e gerencial da empresa.
Período da Coleta	Novembro de 2022 a junho de 2023.
Métodos de Contato	Presencial, por e-mail e por WhatsApp.
Instrumento de Coleta	Entrevistas semiestruturadas com roteiro baseado no referencial teórico, adaptado conforme o contexto de cada entrevista.
Abordagem da Entrevista	Coleta de dados com vocabulário livre, permitindo a expressão espontânea dos participantes e aprofundamento das vivências (BRAUN; CLARKE, 2013).
Referências Metodológicas	Yin (2010): o roteiro serve ao investigador para garantir a cobertura dos tópicos. Pádua (2017): atenção à estrutura das perguntas e ao controle do foco da entrevista.
Estrutura do Roteiro	Dividido em dois blocos: (1) fatores e características que impactam as microcervejarias; (2) impactos da pandemia de Covid-19 e suas persistências.

Validação do Roteiro	Avaliado por especialista. A técnica foi escolhida por ser adequada ao aprofundamento da realidade dos entrevistados (Richardson, 2017).
----------------------	--

Nota. Roteiro de elaboração e análise do estudo.

A análise foi conduzida a partir de 52 entrevistas com representantes de microcervejarias, selecionados por amostragem por conveniência. O objetivo foi responder aos seguintes pontos: (1) identificar os fatores e características que impactam essas empresas e (2) analisar os impactos gerados pela pandemia de Covid-19 que ainda persistem. Utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), dividida em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

A análise buscou transformar os relatos textuais em categorias interpretativas, permitindo a identificação de padrões, temas recorrentes e relações significativas. Para operacionalizar essa análise, foram utilizados os softwares Python e Power BI. No Python, foram aplicados scripts de leitura e processamento textual para extração de palavras-chave, codificação automática e agrupamento semântico por similaridade. A seguir, os dados foram exportados e organizados no Power BI, onde foi realizada a categorização visual dos conteúdos por meio de filtros interativos, tabelas dinâmicas e dashboards que permitiram cruzar variáveis temáticas, frequências e perfis dos entrevistados.

Essa integração entre técnicas qualitativas e ferramentas computacionais ampliou a profundidade analítica, favorecendo a construção das categorias de análise com base empírica e facilitando a visualização dos resultados. O enfoque manteve-se na compreensão e interpretação dos sentidos atribuídos pelos sujeitos

ao seu contexto organizacional, sem intenção de generalização estatística (Sampieri et al., 2006).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Considerando os últimos dados, compilados e disponibilizados pela Associação Brasileira da Indústria da Cerveja, o Brasil produziu 15,4 bilhões de litros desta bebida em 2022, contribuindo com aproximadamente 1,6% do PIB do ano no país, gerando mais de 2 milhões de trabalhadores diretos e quase 50 bilhões de reais em impostos. Esses índices demonstram o tamanho e a força deste setor no cenário da indústria nacional (CERVBRASIL, 2023). Nesse contexto, o Brasil atuou como o terceiro maior produtor mundial da bebida no ano, atrás somente da China (41,4 bilhões de litros) e dos Estados Unidos (22,1 bilhões de litros) (Massardi; Massini, 2022).

Assim, constata-se que o mercado cervejeiro no país vem evoluindo de forma exponencial nos últimos anos, fato devido, principalmente, ao grande movimento para a criação de microcervejarias. No final do ano de 2024, registrou-se uma quantidade total de 1949 cervejarias cadastradas no MAPA, representando um aumento de mais de 200% em comparação com o ano de 2018 (MAPA, 2025).

Vale ressaltar que a indústria de cervejas artesanais é um dos segmentos em crescimento na indústria de bebidas (Villas Boas Mello; Nogueira da Silva, 2020). Inicialmente, foram analisados os principais produtos das cervejarias estudadas, quando se percebeu que, além de um relacionamento com o cliente final, os respondentes fazem parte do dinamismo do mercado, influenciando na escolha e na diversidade dos produtos. Para

Kjeldgaard et al. (2017), é essencial para o gestor entender qual produto é seu ponto forte e por que o cliente gosta dele.

É indispensável, para empresas de qualquer ramo de atividade, dar prioridade e definição às estratégias relacionadas à satisfação das necessidades dos consumidores de uma maneira rentável (Aquilani et al., 2015). Assim, o entendimento das principais necessidades e expectativas do cliente com relação ao consumo de cerveja especial é essencial (Mello et al., 2017). A Figura 1 a seguir apresenta os produtos mais citados como carro chefe pelas cervejarias.

Figura 1. Principais produtos das microcervejarias



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A cerveja estilo Pilsen foi citada pela maioria dos participantes como sendo o produto mais aceito por grande parte dos consumidores e, conseqüentemente, o mais vendido, ou seja, este é o produto “que paga as contas da empresa”. Para uma microcervejaria da região central, a cerveja do estilo Pilsen oferece algo para aqueles que não estão acostumados, ou não gostam de sabores mais fortes. Com esse estilo, o gosto fica mais próximo da cerveja tradicional e torna possível comercializar em pontos de distribuição ou em redes de

supermercados. O trecho de um dos participantes descreve tal resultado:

[...] o pilsen é o mais popular no Brasil. E derivado do tipo draft com acréscimo da etapa de filtração com terra diatomácea em seu processo de fabricação [...] é um produto bom para ter uma visibilidade no mercado, também serve para clientes que amam cerveja e as vezes gostam de pegar um chopp para tomar em casa [...] ou seja, expande o público de venda [...]

Já o American Ipa é o segundo produto mais vendido entre as cervejarias, ponto que corrobora o estudo de Carvalho (2019), em que o autor afirma que este tipo de cerveja compete com a Pilsen e a Irish Red Ale na região central do RS. No estudo, o estilo Irish Red Ale também foi apontado, porém com menor frequência.

Produtos como Dorada Pampeana, Blonde Ale, Puro Malte, Soberano e Hop Lager Wals são encontradas em boa parte das cervejarias estudadas, como produtos de bom retorno no mercado. Contudo, um participante da região nordeste do estado acredita que a cultura local afeta na venda de diferentes tipos de cerveja, conforme indica o trecho a seguir sobre a visão do entrevistado:

[...] o brasileiro tem um grande interesse por cerveja [...] porém o chopp normalmente mais vendido são os de sabores mais leves [...] a cultura infelizmente as vezes não apoia a expansão do mercado, temos bolhas, ou seja, atendemos sempre as mesmas pessoas, espalhar a cultura cervejeira com gosto diferente é complicado, a maioria acompanha a grande massa comprando cervejas mais baratas, a cultura de tomar uma cerveja pelo gosto é difícil [...]

Para Zhang et al. (2022), buscar se diferenciar diante de empresas concorrentes é importante para que um negócio se mantenha relevante no mercado. Os concorrentes de uma empresa são aqueles que vendem o mesmo produto, ou possuem o mesmo público-alvo dessa empresa. Segundo os resultados da pesquisa, nota-se que a competição existe, porém com muita colaboração entre as empresas. Sobre o diferencial que a cervejaria apresenta em relação às demais, a maioria dos entrevistados destaca o atendimento e a qualidade, porém outros fatores são importantes. A Figura 2 apresenta pontos elencados pelos entrevistados como diferenciais de sua cervejaria.

Figura 2. Diferenciais da cervejaria de acordo com os entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O atendimento é o principal fator de destaque de algumas cervejarias, ao passo que saber lidar com o cliente é primordial para o sucesso de qualquer empresa. Segundo Hamzah e Shamsudin (2020), tratar bem o cliente possibilita a fidelização da sua marca, a tal ponto que a cervejaria pode ganhar destaque no mercado e o carinho do público. Para um entrevistado da região metropolitana, saber dialogar com o cliente e atendê-lo da melhor forma é um ponto para ganhar espaço no mercado:

Procuramos estar próximos dos clientes, nos relacionamos principalmente por redes sociais [...] em alguns casos deixamos uma chopeira própria para o cliente ... esse cliente sempre será nosso é difícil ele buscar outra cervejaria [...] com isso fidelizamos o cliente e é uma receita mensal certa [...]

Por outro lado, um entrevistado da região central aponta que, na sua localidade, o investimento em comunicação e *marketing* acabou reduzindo seu público. O trecho a seguir destaca essa informação:

[...] divulgamos nossos produtos de um modo mais inovador...com métricas atuais e mídia atualizada [...] porém na região a cultura germânica é muito presente e o público é muito conservador neste sentido [...] para muitos o nosso meio de divulgação foge um pouco das tradições germânicas e acaba afastando uma fatia do mercado [...] porém acabamos atraindo o público mais jovem [...]

Para Fernandes et al. (2017), o consumidor busca cada vez mais qualidade e variedade, bem como sabores e aromas no ramo cervejeiro. Assim, ser um verdadeiro chopp artesanal sem produtos químicos na fabricação foi apontado como diferencial de algumas cervejarias, conforme entrevistado da região central:

[...] o consumidor de cervejas artesanais procura sempre um produto diferente...com qualidade [...] o sabor e a qualidade são critérios de decisão na compra [...] esse ponto sempre será um diferencial no mercado [...] a produção sem produtos químicos faz com que o cliente já olhe o produto com outro olhar...um olhar mais positivo [...]

Inúmeros respondentes mencionaram que o diferencial da microcervejaria, ou uma das principais características dos produtos, está no fato de não adicionarem produtos químicos em suas receitas. Os participantes enfatizam que seguem a “Lei da Pureza

Alemã”, com a utilização de basicamente 3 ingredientes: malte de cevada, água e lúpulo (com o tempo foi aceita a adição da levedura nessa receita básica), seguindo o processo natural de fermentação e maturação. Os entrevistados defendem que, seguindo a Lei da Pureza Alemã com insumos de qualidade e a não utilização de nenhum produto químico na elaboração da cerveja, o consumidor terá benefícios relacionados à saúde. Assim, ao ingerir somente produtos de qualidade, identifica-se uma expressiva diminuição, ou não existência, da “ressaca” no dia seguinte.

A filtragem da cerveja também é algo importante na visão de alguns respondentes. Para um deles, residente da região metropolitana, a filtragem destaca o seu diferencial: “Em relação aos concorrentes regionais, temos uma pilsen filtrada, e neutra, proporcionando um melhor sabor a cerveja e nas lupuladas além de um ajuste fino em parâmetros do processo, utilizamos uma técnica de *dryhopping* dinâmico.”

Utilizar insumos de qualidade foi apontado pelos respondentes como um diferencial na produção de suas cervejas, gerando um produto de qualidade superior quando comparada às cervejas tradicionais produzidas pelas grandes indústrias cervejeiras. Por outro lado, os participantes também destacam que esse fator aumenta muito o custo do produto. A possibilidade de produzir o próprio malte e lúpulo seria uma forma de diminuir custos e acrescentar valor ao produto. Além disso, ter conhecimento e saber quais são os melhores tipos de malte e lúpulo para cada estilo de cerveja é de grande importância para ter um produto diferenciado. Um entrevistado da região Sul destaca a importância do lúpulo:

[...] apenas as flores fêmeas (estróbilos) são usadas no processo cervejeiro. Suas resinas e seus óleos essenciais conferem à bebida o sabor amargo e o aroma característico. O lúpulo é considerado o tempero da cerveja e um dos mais significativos componentes na sua produção, pois, além de tirar-lhe o dulçor, define vários estilos [...]

Até então, achava-se que não existiam condições climáticas para o cultivo do Lúpulo no Brasil. Há aproximadamente 6 anos, toda a demanda era importada de países como EUA e Alemanha. Porém, com o tempo, empresas começaram a investir nesse cultivo, obtendo retornos significativos. Para se ter uma ideia, de 2020 para 2022 o país passou de uma produção de 9 toneladas para 24 toneladas, que representou um aumento de 160%, sendo um passo inicial para a cadeia produtiva da cerveja, mas ainda longe do ideal para suprir a demanda brasileira, que necessita importar cerca de 3.200 toneladas anuais (BEER ART, 2023).

Outro ponto abordado na pesquisa foi em relação à diferenciação dos produtos “chopp” e “cerveja”. Vários respondentes fizeram questão de esclarecer tal situação, ainda que na realidade não exista essa diferença, pois trata-se somente de um produto, a cerveja. O “chopp”, na realidade é uma palavra alemã, utilizada para indicar uma unidade de medida utilizada pelos alemães, que refere-se a um copo de 500ml chamado “*shoppe*”, onde a cerveja era servida. Com o passar do tempo, no Brasil, esse gesto de “solicitar um *shoppe*”, foi “abrasileirado”, gerando a cultura de que a cerveja servida no copo, por meio de barris e choppeiras, seria um produto diferente da

servida em garrafas, ou seja, a servida em barris e choppeiras é o “chopp”, enquanto a servida em garrafas é a cerveja.

A questão que muitas vezes confunde os consumidores, na realidade está na diferença entre cervejas pasteurizadas e não pasteurizadas. As cervejas pasteurizadas passam por um processo químico que aumenta sua durabilidade para meses ou até mesmo anos, podendo ser fracionadas em embalagens menores (350ml, 500ml, 600ml, 1 litro, 2 litros), o que garante que sejam armazenadas por um bom período, aguardando para serem consumidas sem estragar.

Porém, na visão de alguns respondentes, a pasteurização modifica o sabor. Já a cerveja não pasteurizada, chamadas cervejas vivas, não passam por esse processo químico, tendo uma durabilidade de alguns dias. Na maioria, elas são servidas em barris de 30 ou 50 litros e, conforme alguns respondentes, mantêm sempre o sabor original do produto. A seguir, pode-se ser observada a fala de um entrevistado em relação a esse questionamento de chopp e cerveja.

[...] cerveja e chopp não possuem diferença, a diferença de produto não existe, o que acontece é que na garrafa possui maior pasteurização para ter validade maior que de um ano. A pasteurização modifica o gosto do chopp ou da cerveja [...]

O envelhecimento em barris de carvalho é um diferencial de algumas cervejarias. Para Silvello (2019), esse fator deixa a bebida com nuances amadeiradas, o que também melhora o sabor dos

ingredientes adicionados à receita da bebida. Consequentemente, a produção de cervejas artesanais maturadas em barris de madeira no Brasil tem conquistado um público cada vez maior de apreciadores. Para um entrevistado da região nordeste do estado, o processo de envelhecimento em barris de carvalho posiciona a marca no mercado, além de ser um diferencial de produção, auxiliando na venda do produto no mercado

Outro ponto, abordado por alguns entrevistados como diferencial em relação aos demais, trata-se das premiações que as cervejarias recebem em eventos regionais, estaduais, nacionais e até mesmo mundiais. Tais eventos servem para colocar a cervejaria em destaque em relação à qualidade superior dos seus produtos, ajudando a aumentar o valor agregado e a impulsionar a marca perante o mercado. A seguir, apresenta-se a fala de um dos entrevistados: *Buscamos produzir cervejas com o mínimo de defeito sensorial. Nessas, conquistamos alguns prêmios a nível estadual e nacional. Chopp puro malte, não pasteurizado. Ofertado em barril de inox. Diferencial é o padrão elevado na produção.*

Atualmente, o Brasil é o terceiro maior produtor de cerveja do mundo, atrás apenas da China e Estados Unidos. Neste ano, o volume de vendas no território nacional deve chegar a 16 bilhões de litros, 4,5% a mais em relação a 2022, de acordo com o CERVBRASIL (2023). Apesar do crescimento, ainda existem obstáculos a serem vencidos. A Figura 3 apresenta os obstáculos mais comuns nas cervejeiras participantes o estudo.

Figura 3. Obstáculos a serem vencidos pelas cervejarias artesanais



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A cultura local é o principal fator de obstáculo a ser vencido pelas cervejarias, tendo em vista que a ideia da maioria dos respondentes é manter o padrão alemão para a produção de cerveja, o que implica em fazer um produto com insumos de qualidade. Para tanto, deve ser seguida cada etapa do processo produtivo com o devido tempo de maturação do líquido, o que consequentemente torna o valor do produto mais caro até chegar no consumidor final.

O obstáculo nessa postura das microcervejarias artesanais gaúchas é de quebrar a cultura do brasileiro em consumir as cervejas tradicionais, que são produzidas em grande massa e não possuem a mesma qualidade se comparado com as cervejas artesanais, porém são bem mais baratas. Para um entrevistado da região central, trazer conceitos nacionais, principalmente na produção da cerveja, afeta diretamente a venda de alguns tipos de cerveja. Outro ponto ligado à cultura diz respeito ao costume cultural do povo brasileiro de beber cerveja. De modo geral, os brasileiros gostam de tomar cerveja, e são poucos os que tomam cerveja pelo sabor ou pela qualidade, destaca entrevistado da região Sul:

A cultura infelizmente as vezes não apoia a expansão do mercado, temos bolhas, ou seja, atendemos sempre as mesmas pessoas, espalhar a cultura cervejeira com gosto diferente é complicado, a maioria acompanha a grande massa comprando cervejas mais baratas, a cultura de tomar uma cerveja pelo gosto é difícil [...]

Esse ponto é corroborado por um entrevistado da região metropolitana. Ele acrescenta que, quem investe em cerveja artesanal, precisa entender que o retorno é demorado e o investimento é alto. O participante acredita que a cultura da população é justamente de beber cerveja barata, um ponto que destaca sua opinião:

[...] no Brasil não existe a cultura de beber cerveja pelo gosto ou pela qualidade [...] pouca cultura para beber cervejas artesanais [...] isso faz com que o investimento seja colhido a longo prazo... soma-se a isso os custos dos insumos, alto investimento na produção de cervejas especiais e isso soma na demora para o retorno.

Tal fato é confirmado para Delforno (2023), destacando que, apesar de apresentar crescimento, chegando inclusive a competir e chamar a atenção das grandes cervejarias, o mercado de cerveja artesanal ou do tipo *premium* ainda é uma realidade, do ponto de vista do

consumo, de segmentos restritos da população, com destaque às camadas sociais da classe média a alta. Outro ponto destacado é em relação à infraestrutura, conforme defende o entrevistado de uma cervejaria da região:

Além de enfrentar muitos outros obstáculos relacionados ao financeiro e operacional, já que as normas regulatórias não são simples. Para instalar uma estrutura fabril é preciso seguir procedimentos para estocagem adequada de matérias-primas, captação e tratamento de resíduos, assepsia e higiene do local, segurança e rastreabilidade dos produtos, controle dos descartes e análise de impacto ambiental. Fora os outros procedimentos que envolvem a fabricação, comercialização, rotulagem das embalagens, distribuição, tributação etc.

Outro obstáculo enfrentado pelas microcervejarias artesanais, conforme relato dos entrevistados, está na disputa pelo mercado dentro do próprio ramo de cervejas artesanais, já que as empresas acabam por diminuir ao máximo o preço de venda ao consumidor final. Essa atitude de ganhar mercado pelo menor preço pode gerar duas consequências: perder a qualidade do produto; ou a diminuição das suas margens.

Ambas as consequências podem ser vitais para as empresas, pois, ao diminuir a qualidade dos insumos, o produto terá sua qualidade afetada, o que pode gerar uma diminuição nas vendas. Já diminuir as margens de lucro faz com que as empresas tenham a

necessidade de aumentar o número de vendas para ganhar escala e suprir essa mitigação na margem e, caso isso não ocorra, pode prejudicar sua saúde financeira. Seguem alguns trechos de pontos coletados nas cervejarias:

Como trabalhamos com qualidade o custo aumenta do nosso produto, com isso não conseguimos competir com grandes marcas. Nós perdemos muito o mercado pela substituição do litro do chopp.

Concorrência burra das artesanais vendendo barato demais.

Concorrência dentro do segmento artesanal de outras marcas de menor qualidade e consequentemente menor preço. Logística para produto não pasteurizado. Custo do frete [...]

Com base nessa constatação, Krummenauer e Wunsch (2019) discorrem que as microcervejarias vêm lutando para conseguir mais benefícios fiscais, principalmente para competir de forma mais justa com as gigantes do setor, que se beneficiam muito mais por conta da sua capacidade exorbitante de volume produzido. Além disso, as grandes empresas possuem enorme poder de ação fundamentado na estrutura técnica e logística, no poder de compra em grande escala e no investimento em campanhas publicitárias. Tal ponto é comprovado por um entrevistado na região central.



Temos capacidade de produzir bastante litragem, porém não temos como estocar, com isso não conseguimos competir com as grandes cervejarias já que meu lucro por litro é bem menor, além disso não conseguimos distribuir em grande escala fazendo com que não tenhamos o alcance de uma marca grande...o que afeta também o ponto da propaganda que é algo que ainda não conseguimos ter capital para investir.

Outro ponto citado pelos respondentes evidencia que o setor necessita de auxílio do governo em questões como diminuição dos impostos, considerando o valor agregado proporcionado pelas cervejas artesanais. Como o próprio nome indica, o valor agregado consiste em incorporar um produto ou serviço a outro bem já conhecido, com o propósito de conquistar mercado, diferenciação entre empresas que se dedicam à mesma atividade, custo adicional e solução de necessidades dos clientes.

A ação de agregar um diferencial aos produtos busca satisfazer as demandas dos indivíduos e aumentar as vendas, posicionando-se em um nível superior ao da organização em comparação às demais empresas (Champredonde; Gonzalez, 2016). Segue o relato de um dos respondentes sobre o agregado proporcionado pelo seu produto:

[...] trabalhamos com produto de luxo, com valor agregado, a gente precisa de um governo que consiga fazer com que a população ganhe mais, e gaste menos com itens básicos, para poder pensar em começar, ou voltar, a consumir produtos de produção artesanal. Já que esses produtos (artesanais) tem menor competitividade com as produções de larga escala, que além de "economizar" nas suas produções, contam com muitas isenções fiscais, que acaba diminuindo cada vez mais o custo.

Um dos principais fatores que determinam os tipos de impostos para as pequenas e médias empresas é a sua tributação (Lucro Real, Lucro Presumido ou Simples Nacional). A escolha do Regime Tributário adequado pode ajudar na redução de impostos de um negócio, fazendo com que se conquiste créditos a seu favor, além de permitir a recuperação de tributos que foram pagos indevidamente e o cumprimento das obrigações com a Receita Federal.

Assim como ocorre com cidadãos em geral, que muitas vezes deixam de planejar e traçar estratégias para alcançar objetivos e mitigar riscos, é comum encontrar empreendedores que iniciam seus negócios sem qualquer planejamento, especialmente o planejamento tributário. Na maioria dos casos, essa ausência de planejamento se dá em razão da falta de conhecimento sobre o assunto.

A Constituição da República estabeleceu que o Poder Público deverá conceder “tratamento favorecido para as empresas de

pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras”, inclusive benefícios tributários. Assim, seguindo o mandamento constitucional, foi instituído o Estatuto Nacional da Micro e Pequena Empresa por meio da Lei Complementar nº 123/2006.

No estatuto, foram definidos benefícios (fiscais, burocráticos, em compras públicas, etc.) e especificações para enquadramento da empresa na condição de MPE. Destacamos, ainda, que por meio de uma alteração no Estatuto das MPEs, em 2008, a Lei Complementar nº 128 criou o MEI (Microempreendedor Individual). O objetivo da criação do MEI foi introduzir no mercado formal diversos trabalhadores autônomos, sendo as condições e os benefícios do MEI ainda mais permissivos do que das demais MPE's.

Este ponto é levantado por alguns entrevistados com cervejarias menores. Eles alegam que a tributação igualitária entre micro e grande é um fator que deveria ser revisto, já que o valor do lucro líquido é diferente para cada uma. Já, Fernandes (2023) destaca que seria importante a diferenciação das taxas por tipo e tamanho de empresa, com isso, as empresas conseguiriam atingir o melhor resultado financeiro possível. Um entrevistado da região metropolitana destaca:



A tributação para as menores empresas e as grandes é a mesma, é um ponto que prejudica aqueles micro ou médio produtores. Imagina a venda de uma empresa grande e uma venda de uma empresa pequena...o lucro para nós menores é prejudicada pelas taxas que temos que pagar [...] não é justo termos a mesma contribuição fiscal que uma grande empresa.

Ainda em relação aos obstáculos enfrentados pelas microcervejarias artesanais gaúchas, alguns dos respondentes informaram que a falta de fiscalização das empresas que produzem e comercializam de forma ilegal os seus produtos é algo importante e que deve ser evidenciado.

Empresas que não possuem o registro junto ao MAPA e que, muitas vezes, realizam sua produção sem seguir os padrões de qualidade e higiene necessários, conseguem produzir um produto de baixo custo, tendo em vista que também não pagam impostos. Essas empresas clandestinas acabam por influenciar negativamente o andamento das microcervejarias que operam de forma legal, pois realizam uma concorrência desleal e absorvem parte do mercado consumidor.

[...] em relação a concorrência muitas pessoas começam a fazer sua própria cerveja, deixando de comprar cervejas artesanais e só ingerindo o seu produto. Com isso o mercado clandestino anda aumentando gradativamente. Com isso alguns problemas de saúde começam a aparecer em algumas regiões, já que alguns processos são usados produtos químicos e ele maltratado poderá contaminar alguma pessoa. Isso poderá respingar nas produtoras legalizadas e prejudicar o mercado.

As microcervejarias artesanais brasileiras são geralmente familiares e baseadas na qualidade do malte. Por isso, as cervejas dessa categoria costumam ser chamadas de cervejas *premium* ou especiais, que atendem às demandas do público disposto a pagar mais para beber um produto de qualidade superior (SEBRAE, 2016).

A cerveja artesanal é produzida em todos os estados do país, com mais cervejarias nas regiões Sudeste (46%) e Sul (39%), com destaque para os estados de SP (387), RS (310), MG (222), SC (215), PR (161), RJ (120) e ES (69) (MAPA, 2023). O mercado de cervejas artesanais tem um maior destaque nas regiões Sul e Sudeste, onde estão localizadas 85% das cervejarias.

O estilo de produção das cervejas *premium* também está relacionado à sua localização geográfica. A preocupação de cada região é produzir cerveja artesanal com determinadas características, por isso, as cervejarias procuram criar uma identidade para sua cerveja, que esteja relacionada às

especificidades de cada região (SEBRAE, 2016;). Em relação a alguma cidade/região/estado do país que é mais favorável para produção de cervejas artesanais, a Figura 4 apresenta as regiões mais citadas.

Figura 4. Regiões mais favoráveis para produzir cervejas artesanais



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Em suma, os entrevistados acreditam que as regiões com invernos menos rigorosos e com temperaturas mais elevadas são os locais com mais facilidade para se ter uma cervejaria, sem contar que o fluxo de pessoas na localidade também importa. Para as participantes, cidades metropolitanas e com maior número de eventos facilita no crescimento do mercado. Melo e Karls (2022) destacam que os pontos citados são fatores importantes para a expansão do mercado cervejeiro e da consolidação da indústria cervejeira. A tabela 2, apresenta os principais trechos em relação ao citado anteriormente.

Tabela 2. Trechos sobre localização

Participante	Trecho
Região Central	[...] Região Sul do país, pelo fato da cultura da cerveja artesanal ser mais difundida.

Região Metropolitana	[...] Acredito que a região sul e sudeste do país, pois já se tem uma cultura maior de apreciar as cervejas artesanais. Porém existe mais concorrência, pois existem muitas cervejarias.
Região Nordeste	[...] Rio Grande do Sul pelo acesso aos fornecedores de insumos e equipamentos, facilitando comunicação e logística.
Região Central	[...] Acredito que o estado todo é um bom ambiente para a produção de cerveja artesanal. Temos uma associação forte que compartilha conhecimento e fornecedores bem desenvolvidos que atendem todo o estado. Nosso problema realmente é estrutural, não existe lei que permita a uma microcervejaria se desenvolver com uma operação formal saindo do simples nacional. Estamos impedidos de crescer.
Região Norte	[...] Em regiões metropolitanas o acesso à mão de obra indireta e a peças é facilitado, o que muitas vezes é um empecilho no interior.
Região Metropolitana	[...] Penso que em regiões com inverno menos rigoroso, tendem a manter uma uniformidade no volume de vendas, enquanto aqui no Sul, os meses de verão se destacam.
	[...] Provavelmente onde tem maiores concentrações.

Nota. Descrição da localização das cervejarias artesanais analisadas no estudo.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Em relação à cooperação entre as cervejarias, a Figura 5 a seguir destaca os principais modos de cooperação. O ponto mais citado como forma de cooperação foi a troca de informações. Os entrevistados destacam que existem grupos entre as cervejarias que muitas vezes trocam experiências, informações e dicas. Para os entrevistados, essa troca é importante até mesmo para que as cervejarias cresçam no mercado com produtos de qualidade. As

cervejarias mais experientes ou com melhores processos ofertam cursos gratuitos para as concorrentes, conforme o trecho de um entrevistado da região norte:

Fui presidente da AGM (Associação Gaúcha de Microcervejarias) durante o mandato passado e sigo como presidente do conselho. Promovemos cursos e compartilhamos todo conhecimento gerado pelos associados. Por diversas vezes compartilhamos insumos e trocamos informações sobre fornecedores. Converso com colegas do setor quase diariamente.

Figura 5. Cooperação entre as cervejarias artesanais



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A troca de insumos e de equipamentos também foi um fator informado pelos respondentes como forma de cooperação entre as microcervejarias, demonstrando que, principalmente em épocas de alta demanda dos produtos, como o fim de ano e virada do ano, é corriqueira a cooperação entre as empresas. Por meio da entrevista

estruturada com alguns dos respondentes da pesquisa, foi possível verificar quais são os principais fatores e características que impactam as microcervejarias artesanais gaúchas, evidenciando quais são os seus principais produtos, “o carro chefe”, seus diferenciais em relação à concorrência, os maiores obstáculos para o crescimento das empresas, as melhores localidades para produzir cerveja artesanal e a existência de cooperação entre as microcervejarias.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal verificar se existe influência das Capacidades Dinâmicas Produtivas e do comportamento estratégico no desempenho organizacional das microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul.

As empresas tiveram que mostrar o seu potencial de resiliência e encontrar maneiras de se adequar a nova realidade. Inicialmente, as estratégias utilizadas foram relacionadas às formas de envase dos produtos e à logística para que o produto chegasse até o consumidor final. Começaram a ser utilizadas as garrafas do tipo PET (plástico), já que, além de ter maior quantidade disponível naquele momento no mercado, também poderia baratear o produto. O *growler* também passou a ser utilizado como alternativa, pois ele poderia ser utilizado pelo cliente, indo até o estabelecimento apenas para fazer a recarga do líquido.

A contribuição teórica do trabalho reside principalmente na ampliação do entendimento sobre as capacidades dinâmicas produtivas e como estas influenciam o desempenho organizacional das microcervejarias artesanais. O estudo fornece uma análise

detalhada das estratégias e comportamentos que permitem a essas empresas adaptar-se e prosperar em um ambiente de mercado altamente competitivo e em constante mudança. Por meio da revisão sistemática da literatura, o trabalho contribui para a teoria de capacidades dinâmicas ao explorar como as microcervejarias artesanais desenvolvem e aplicam essas capacidades para melhorar seu desempenho organizacional.

Ao se obter um resultado a nível nacional, outra possibilidade de estudo futura cabe em realizar um comparativo a nível mundial, ou seja, aplicar a mesma pesquisa em países onde a quantidade de microcervejarias artesanais tenham uma representatividade maior de produção, consumo e tradição - países como os EUA, Alemanha, Irlanda, Bélgica, entre outros. Com isso, pode-se obter condições de evoluir em muitos quesitos que já são utilizados nesses países, e que também podem ser implementados nas empresas do Brasil.

Outra possibilidade de estudo futuro é a realização de um levantamento comparativo para verificar em qual estado do país os impostos são menores para as microcervejarias artesanais, buscando identificar se existe algum incentivo do governo para a abertura deste tipo de indústria, já que a carga tributária estadual varia de estado para estado, onde alguns estados podem ser mais propícios para a implementação deste tipo de negócio em virtude da menor carga tributária.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUILANI, B.; LAURETI, T., POPONI, S.; SECONDI, L. Beer choice and consumption determinants when craft beers are tasted: An

exploratory study of consumer preferences. **Food quality and preference**, v. 41, p. 214-224, 2015.

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

BELEI, F.; GIMENES, R. M. T.; BELEI, C. C. A influência da cultura organizacional no desempenho das empresas. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2008.

BELEI, R. A.; GIMENIZ-PASCHOAL, S. R.; NASCIMENTO, E. N. MATSUMOTO, P. H. R. O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa. **Cadernos de educação**, v. 30, p. 187-199, 2008.

BRAGANHOLLO, A. R.; MORAES, R. A.; GEREMIA, F.; VIEGAS, T. O. C.; FLAMINO, L. G. Competitividade e inovação nas microcervejarias do noroeste do rio grande do sul. **Textos de Economia**, v. 22, n. 2, p. 1-24, jul./dez., 2019.

BRAUN, V.; CLARKE, V. **Successful Qualitative Research: A Practical Guide for Beginners**. (1st ed.), SAGE Publications. 2013.

CARVALHO, C. E. **Relacionamento entre ambiente organizacional, capacidades, orientação estratégica e desempenho: um estudo no setor hoteleiro**. (Tese de Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, SC, Brasil. 2011.

CATALISI. **Heineken é a preferida, mas Ambev mantém liderança em vendas de cerveja no Brasil**. Catalisi. <https://catalisi.com.br/heineken-e-a-preferida-mas-ambev-mantem->

lideranca-em-vendas-de-cerveja-no-brasil. Acesso em, 5 de junho de 2023.

CERVBRASIL. *Mercado cervejeiro*. CervBrasil. Disponível em: http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/mercado-cervejeiro/. Acesso em 2023, s.d.

CERVEJAR.COM. As 5 maiores cervejarias do mundo em 2021. Publicado em 20 de outubro de 2022. Disponível em: <https://cervejar.com/as-5-maiores-cervejarias-do-mundo-em-2021/>. Acesso em 05 de junho de 2023.

CHAMPREDONDE, M.; GONZÁLEZ C. J. ¿Agregado de Valor o Valorización integral? Reflexiones a partir de Denominaciones de Origen en América Latina. **RIVAR, IDEA-USACH**, Santiago de Chile, v. 3, n. 9, p. 147-172, sep. 2016.

CHANG, C. H. The influence of corporate environmental ethics on competitive advantage: the mediation role of green innovation. **J. Bus. Ethics**, v. 104, n. 3, p. 361 – 370, 2011.

CHANG, H. J. **23 Things They Don't Tell You About Capitalism**. Penguin Books. 2011.

CHITHAMBARANATHAN, P.; SUBRAMANIAN, N.; GUNASEKARAN, A.;

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. (2a ed.) Porto Alegre: Bookman. 2010.

D'AVILA, O. S.; MARTINS, E. S. Proposição e validação de escala para mensuração da capacidade dinâmica produtiva. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, n. 1, 2017.

DELFORNO, V. L. Produção de cerveja artesanal: uma revisão bibliográfica e análise de mercado para implementação de uma cervejaria artesanal em Araraquara-SP. 2023.

FERNANDES, Lucas Miranda et al. Viabilidade de produção e caracterização de cerveja artesanal com acerola (*Malpighia emarginata* DC). 2017.

GODOI, C.; MELLO, R. D. E.; SILVA, A. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva. 2010.

HAMZAH, A. A.; AND SHAMSUDIN, M. F. Why customer satisfaction is important to business? **Journal of Undergraduate Social Science and Technology**, v. 1, n. 1, 2020.

JABBOUR, A. B. L. S.; BRUST, D. V.; JABBOUR, C. J. C.; LATAN, H. Green supply chain practices and environmental performance in Brazil: survey, case studies, and implications for B2B. **Industrial Marketing Management**, v. 66, p. 13 – 28, 2017.

KJELDGAARD, D., ASKEGAARD, S., ORNSTEDT, J.R. E OSTERGAARD, P. (2017). Consumers' collective action in market system dynamics: A case of beer. *Marketing Theory*, v. 17, n. 1, p. 51-70. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1177/147059311665819>.

KRUMMWNAUER, R. K.; WÜNSCH, P. E. R. Indústrias microcervejeiras e a possibilidade de tributação pelo simples nacional: as mudanças trazidas pela lei complementar nº 155/2016. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, v. 8, n. 2, p. 174-199, 2019.

LIMBERGER, S. C.; ESPÍNDOLA, C. J. A desnacionalização da indústria cervejeira no Brasil: da reestruturação produtiva aos movimentos de fusões e aquisições. **Ateliê Geográfico**, v. 13, n. 2, p. 148 – 164, 2019.

MAIER, T. Selected aspect of the microbreweries boom. **AGRIS On-line Papers in Economics and Informatics**, v. 5, n. 4, p. 135-142, 2013.

MAPA (Ministério da Agricultura e Pecuária). Anuário da Cerveja 2025: ano referência 2024. Brasília: MAPA, 2025.

MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento). **Registros de Estabelecimentos, 2020**. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br>. Acesso em 15 de Fev. de 2021.

MARCUSSO, E. F.; MULLER, C. V. Anuário da cerveja no Brasil 2018: crescimento e inovação. **Revista Mapa**. 2019.

MASSARDI, Matheus Moreira; MASSINI, Rodrigo Manhães Motta; DE JESUS SILVA, Deusanilde. Caracterização química do bagaço de malte e avaliação do seu potencial para obtenção de produtos de valor agregado. **The Journal of Engineering and Exact Sciences**, v. 6, n. 1, p. 0083-0091, 2020.

MELLO, J. A. V. B.; DE SOUZA CARVALHO, N. G. Redução da não conformidade como planejamento para a melhoria de desempenho em uma fábrica no estado do Rio de Janeiro. **Journal of Globalization, Competitiveness & Governability/Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad/Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade**, v. 11, n. 3, p. 38-57, 2017.

MELO, V. A.; KARLS, T. S. Novas dinâmicas de lazer: as fábricas de cerveja no Rio de Janeiro no século XIX (1856-1884). **Movimento**, v. 24, p. 147-160, 2022.

PALANIAPPAN, P. K. Service supply chain environmental performance evaluation using grey based hybrid MCDM approach. **International Journal of Production Economics**, v. 166, p. 163-176, 2015.

PASCHOARELLI, L. C.; MEDOLA, F. O.; BONFIM, G. H. C. Características Qualitativas, Quantitativas e Quali-quantitativas de Abordagens Científicas: Estudos de caso na subárea do Design Ergonômico. **Revista de Design, Tecnologia e Sociedade**, v. 2, p. 65-78, 2015.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Wiley. 1959.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. Free Press. 1986.

RAASCH, M.; MARTINS, E. S.; TONDOLO, V. A. G.; MOURA, G. L. Productive dynamic capability, environmental uncertainty, and organizational performance: an analysis of micro and small-sized agroindustries in southern brazil. **Brazilian Journal of Management/Revista de Administração da UFSM**, v. 13, n. 5, 2020.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed., 14 imp. São Paulo: Atlas, 2017.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda.

2006.

SHAMS, S. M. R.; BELYAEVA, Z. Dynamic capabilities, strategic management and competitive advantage: a debate and research trend. **11th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business**. Valleta, Malta, v. 11. 2018.

SILVELLO, Giovanni Casagrande. **Qualidade química e perfil sensorial da cerveja envelhecida em barris de diferentes madeiras**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2019.

SINDICERV. O setor cervejeiro em números. Disponível em: <https://sindicerv.com.br/o-setor-em-numeros/>. Acesso em 05 de junho de 2023.

TSCHOPE, E. C. **Microcervejarias e Cervejarias: A História, a Arte e a Tecnologia**. São Paulo: Aden. 2001.

VERGNE, J. P.; DURAND, R. The path of most persistence: an evolutionary perspective on path dependence and dynamic capabilities. **Organization Studies**, v. 32, p. 365 – 82, 2011.

VILLAS BOAS MELLO, J. A.; NOGUEIRA DA SILVA, J. L. Requisitos de produto para um projeto de cerveja artesanal. **Innovar**, v. 30, n.77, p. 39-52, 2020.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**. v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Bookman. 2010.

¹ Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA, da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6796-1776>

² Professor do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4359-0365>

³ Mestranda pelo Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA, da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0864-9804>

⁴ Doutorando pelo Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA, da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6558-3820>

⁵ Mestrando pelo Programa de Pós-Graduação em Administração e Ciências Contábeis - PPGACC, da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4347-9563>

⁶ Professor da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI Campus Santo Angelo. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6015-4218>

⁷ Professor do Centro de Ciências Socio-Organizacionais da Universidade Federal de Pelotas - UFPel. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6676-8547>

⁸ Professor da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI Campus Santo Angelo. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9612-7740>

