

Influência Das Capacidades Dinâmicas Produtivas E Do Comportamento Estratégico No Desempenho Organizacional: Uma Pesquisa Nas Microcervejarias Artesanais

Henrique Faverzani Drago ¹, Gilnei Luiz De Moura ²,
Glaucio Oliveira Rodrigues ³, Luis Felipe Dias Lopes⁴,
Vinicius Radetzke Da Silva⁵, Ary Sá De Figueiredo ⁶

(Doutor Em Administração, Pelo Programa De Pós Graduação Em Administração (PPGA), Da Universidade Federal De Santa Maria (UFSM), Brasil)

(Professor Do Programa De Pós Graduação Em Administração (PPGA), Da Universidade Federal De Santa Maria(UFSM), Brasil)

(Doutor Em Administração, Pelo Programa De Pós Graduação Em Administração (PPGA), Da Universidade Federal De Santa Maria (UFSM), Brasil)

(Professor Do Programa De Pós Graduação Em Administração (PPGA), Da Universidade Federal De Santa Maria(UFSM), Brasil)

(Doutorando Em Administração, Pelo Programa De Pós Graduação Em Administração (PPGA), Da Universidade Federal De Santa Maria (UFSM), Brasil)

(Doutorando Em Administração, Pelo Programa De Pós Graduação Em Administração (PPGA), Da Universidade Federal De Santa Maria (UFSM), Brasil)

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 Chaves: Capacidades Dinâmicas; Cervejeiras; Desempenho

Date of Submission: 15-09-2024

Date of Acceptance: 25-09-2024

I. Introdução

O surgimento das indústrias cervejeiras, que, devido à popularização do seu produto ao longo dos anos, tornou a cerveja a bebida alcóolica mais consumida no mundo. Esses significativos resultados do setor cervejeiro fizeram com que o Brasil atingisse a terceira posição no ranking dos maiores produtores e consumidores de cerveja do mundo, atrás apenas da China e dos EUA (SINDICERV, 2023).

Porém, um conglomerado empresarial, inicialmente brasileiro, é atualmente o maior produtor de cervejas do mundo. Trata-se da empresa multinacional AB Inbev, que possui fábricas tanto no Brasil quanto em outros países, com o domínio de 31,3% do mercado mundial de produção de cerveja, seguida pela holandesa Heineken, com 12,4% do volume produzido. A terceira maior produtora de cerveja do mundo é a Carlsberg, da Dinamarca, com 6,4% do mercado mundial, e logo depois vem a chinesa Snow, com 6% da produção de cervejas no mundo (FARMFOR, 2022; CERVEJAR.COM, 2022).

Porém, para chegar nesse patamar de destaque, o país contou com mudanças políticas e estratégicas. Logo no início da produção de cerveja em grande escala no Brasil, o mercado foi liderado desde o princípio pelas empresas Brahma e Antarctica, as quais surgiram com equipamentos modernos de refrigeração artificial ainda no final do século Tais empresas realizaram sucessivos processos de fusões e aquisições de empresas concorrentes no mercado nacional, expandindo-se para o mercado externo, sobretudo para países da América Latina, onde

possuíam vantagens competitivas (LIMBERGER; ESPÍNDOLA, 2019).

No início da década de 90, o setor cervejeiro no Brasil realizou um processo de reestruturação produtiva com o objetivo de enfrentar a entrada das grandes multinacionais no mercado nacional. As mudanças consistiram, principalmente, na reorganização do trabalho por meio da incorporação da informática ao processo produtivo, com a redução de custos de produção e a dinamização do processo de circulação. Entretanto, tal indústria não resistiu ao capital externo. Em 2004, a Ambev, empresa que controlava cerca de 70% do mercado nacional, constituída pela fusão entre Brahma/Skol e Antarctica, fundiu-se mais uma vez, agora com Interbrew (atualmente AB InBev). As cervejarias nacionais Kaiser, Bavaria e Schincariol também foram desnacionalizadas. Com isso, no contexto atual brasileiro, segundo dados do Bank Of America, a Ambev (pertencente a multinacional AB InBev) controla cerca de 58% do mercado seguidas pela Heineken, com 29%, e pela cervejaria Petrópolis, responsável por 8%, somando 95% do mercado (CATALISI, 2023).

Aproveitando o embalo da reestruturação das grandes indústrias cervejeiras no Brasil, ainda na segunda metade dos anos 90 começaram a surgir em terras brasileiras as primeiras microcervejarias fabricantes de cervejas especiais, ou microcervejarias artesanais, como a Falke Bier, a Colorado, a DaDo Bier, a Borck e a Baker (LIMBERGER, 2016), fortemente inspiradas em um movimento que já ocorrera nos EUA e na Europa nos anos 70, promovendo um contraponto à produção industrializada e uniforme das grandes cervejarias, que satisfaziam ao gosto do homem comum (TSCHOPE, 2001; MAIER, 2013; MAIA; CARVALHO; SILVA, 2020). Porém, esse movimento das microcervejarias artesanais realmente ganhou força no país a partir de 2010 (GEWEHR, 2019).

Nesse cenário, a fabricação de cervejas artesanais, muitas vezes iniciada apenas como um hobby começou a ganhar cada vez mais força e adeptos devido ao contraste existente entre os produtos (cervejas artesanais e cervejas tradicionais), o que abrange desde os insumos, o modo de preparo até o gosto diferenciado e o estilo de degustação em comparação com as cervejas “comuns”, que são produzidas pelas grandes indústrias cervejeiras. Consequentemente, os empreendedores e adoradores do ramo cervejeiro foram motivados a investir seu tempo e dinheiro nesse novo mercado (MORADO, 2019). De acordo com estudos de Braganholo et al (2019), essa produção de cervejas especiais se manifesta na qualidade sensorial, em decorrência dos ingredientes de alta qualidade utilizados pelas microcervejarias.

Como resultado do expressivo desenvolvimento das microcervejarias artesanais a partir de 2010, Marcusso e Muller (2019) destacam que, apenas no ano de 2018, aproximadamente a cada dois dias era inaugurada uma cervejaria no Brasil. Os números desse crescimento desafiam as estatísticas do setor devido a sua magnitude e representatividade. Isto é, enquanto a economia brasileira, na década dos anos de 2010, não apresentava resultados expressivos de modo geral, o setor de cervejas artesanais crescia em torno de 35% ao ano (REVISTA EXAME, 2019). Já ao final do ano de 2022, havia um total de 1.729 cervejarias registradas no Ministério da Agricultura e Pecuária - MAPA, representando um aumento de 94,49% se comparado ao ano de 2018 (MAPA, 2023). Esses dados revelam a abertura de novos empreendimentos, cervejarias, distribuidores, festivais, cursos, concursos, eventos que envolvem milhares de pessoas, tudo isso acontecendo de modo extremamente rápido, no decorrer de menos de 20 anos.

Nesse contexto, verifica-se que o mercado brasileiro de cervejas passa por uma grande transformação, em que as microcervejarias artesanais surgem com muita força. São fabricados produtos distintos e de qualidade superior, portanto, diferenciam-se das já tradicionais marcas de cervejas produzidas em grande escala, que pertencem a tradicionais conglomerados empresariais. Esse novo mercado de microcervejarias artesanais encontra-se em um meio de acirrada competição e expansão, onde suas capacidades dinâmicas e seu comportamento estratégico ligado às capacidades de resposta ao ambiente podem influenciar diretamente na vantagem competitiva e no desempenho da organização (SHAMS; BELYAEVA, 2018).

Então, com o intuito de delinear claramente o propósito deste estudo diante do crescimento das microcervejarias artesanais, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Qual a influência das capacidades dinâmicas produtivas e do comportamento estratégico no desempenho organizacional das microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul?. Para responder a esta questão tem-se o seguinte objetivo geral: O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar a influência das capacidades dinâmicas produtivas e do comportamento estratégico no desempenho organizacional das microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul.

II. Capacidade Dinâmica Produtiva

A Capacidade Dinâmica Produtiva (CDP) é uma das capacidades específicas que surge da Teoria Geral 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, 2020).

Teece et al (1997), argumentam que a vantagem competitiva se relaciona com a posição de mercado de cada organização e seus processos gerenciais, considerando suas “posições” (ativos intelectuais específicos) e

“trajetórias” (escolhas estratégicas) com as quais os referidos processos podem ser desenvolvidos, incluindo a dependência dessa trajetória. Nota-se que os estudos de Dávila e Martins (2017) focam essas posições e estratégias nos processos produtivos, dando ênfase e detalhamento ao modo como esse caminho pode ser aperfeiçoado para que as empresas consigam obter uma vantagem competitiva.

A pesquisa de Dávila e Martins (2017) também abrange a essência das Capacidades Dinâmicas, pois engloba aspectos internos das organizações. Essa perspectiva 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 ao ambiente da firma, D’ávila 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 capacidade dinâmica produtiva era realizado apenas por D’Avila e Martins (2017), que se baseava na teoria das Capacidades Dinâmicas, 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 Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Minas Gerais e Bahia. 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 capacidade dinâmica produtiva, 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).

Posteriormente aos estudos iniciados por D’Avila e Martins (2017), Raasch et al (2020) deram prosseguimento ao construto de capacidade dinâmica produtiva, com o objetivo de correlacionar a capacidade dinâmica produtiva e o desempenho organizacional mediados pela incerteza ambiental na realidade das micro e pequenas agroindústrias de estados brasileiros, como Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.

Conforme os resultados dos estudos de Raasch (2020) foram possíveis identificar que a capacidade dinâmica produtiva está associada ao desempenho das agroindústrias. Assim, o maior investimento do gestor em capacidade dinâmica produtiva - 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 (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 Capacidades Dinâmicas 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 capacidade dinâmica produtiva, 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 capacidades dinâmicas 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 de ordem superior geram valor de forma direta e indireta, aprimorando as Capacidades Dinâmicas de ordem inferior. Quanto ao primeiro, as Capacidades Dinâmicas de ordem superior são mais fungíveis, devem levar a melhorias na resolução de problemas dentro das organizações e são mais propensas a permitir que as organizações iniciem mudanças em seu ambiente (FAINSHMIDT et al, 2016).

Essa abordagem dialoga com a conceituação de Winter (2003), que sustentou o argumento de que aqueles que investem na rotinização da resposta a tipos familiares de mudança podem encontrar-se em desvantagem em relação a organizações mais flexíveis, que investem em capacidades de ordem superior. Em relação à capacidade de alterar a maneira como a organização muda suas capacidades operacionais, trata-se de uma característica valiosa porque facilita o aprendizado de maneiras novas, únicas e mais revolucionárias para alterar a forma como a organização se comporta (VERGNE; DURAND, 2011).

III. Método

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, Miranda e Saad (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 (2016), 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; MELLO; SILVA, 2010).

Desse modo, a abordagem qualitativa explora as questões de pesquisa de forma indutiva, então, inicialmente, os pesquisadores não têm um programa pré-definido para seguir, sequer uma lista de variáveis para monitorar (CRESWELL, 2010).

A principal fonte de coleta de dados primários são as entrevistas semiestruturadas, focalizadas no tema que versa este estudo. Essas entrevistas foram realizadas por meio de um roteiro com questões pautadas no referencial teórico, que foram 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 será possível organizar as categorias, codificar, filtrar e cruzar os dados para responder à pergunta e aos objetivos de investigação (FOSSÁ, 2003).

IV. Resultados

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

2022, registrou-se uma quantidade total de 1729 cervejarias cadastradas no Ministério da Agricultura e Pecuária - MAPA, representando um aumento de 94,49% em comparação com o ano de 2018 (MAPA, 2023).

Vale ressaltar que a indústria de cervejas artesanais é um dos segmentos em crescimento na indústria de bebidas (VILLAS; MOREIRA, 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; SILVA; DOURADO, 2017). A Figura 1 a seguir apresenta os produtos mais citados como carro chefe pelas cervejarias.

Figura 1 - Principais produtos das microcervejarias



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A cerveja do 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 próxima da cerveja tradicional e se torna possível comercializar mais 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 filtragem com terra diatomácea em seu processo de fabricação...ele é um produto bom para ter uma visibilidade no mercado, também serve para aqueles 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 Rio Grande do Sul. 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 sempre teve 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

[...] 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 final. A possibilidade de produzir o próprio malte e lúpulo seria uma forma de diminuir os 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 final 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 atrás, toda a demanda era importada de países como EUA e Alemanha. Porém, com o tempo, algumas empresas começaram a investir nesse cultivo, obtendo retornos bem significativos. Para se ter uma ideia, de 2020 para 2022 o país passou de uma produção de 9 toneladas para 24 toneladas, o que representou um aumento de 160%, sendo um passo inicial importante para a cadeia produtiva da cerveja, mas ainda está longe do ideal para suprir toda a demanda brasileira, que necessita importar cerca de 3.200 toneladas anuais (BEER ART, 2023).

Outro ponto interessante 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 se trata somente de um produto, a cerveja. O “chopp”, na realidade é uma palavra de origem alemã, utilizada para indicar uma unidade de medida utilizada pelos alemães, que se refere 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*” (solicitar um copo de 500 ml), foi “abrasileirado”, gerando a cultura do brasileiro 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 existente, 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, 1L, 2L, por exemplo), o que garante que sejam armazenadas por um bom período, aguardando para serem consumidas sem estragar.

Porém, na visão de alguns respondentes, esse processo de pasteurização acaba por modificar o sabor do produto. Já a cerveja não pasteurizada, as chamadas cervejas vivas, não passam por esse processo químico, tendo uma durabilidade de alguns dias. Na grande 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.

[...] em seu chopp vai cerca de 70% de chopp, porém ele fala que 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 de cerveja. 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:

[...] Não há diferencial. Apenas 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 Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja (CERVBRASIL, 2023). Apesar

do crescimento, ainda existem obstáculos a serem vencidos. A Figura 3 apresenta os obstáculos mais comuns nas cervejarias participantes o estudo.

Figura 3 - Obstáculos a serem vencidos



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

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 ao 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, conforme destaca o 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 custo 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 final 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 seguimento 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.

[...] Nós temos capacidade de produzir bastante litragem, porém não temos como estocar esse produto, com isso nós não conseguimos competir com as grandes cervejarias já que meu lucro por litro é bem menor, além disso não conseguimos distribuir o produto 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 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; JUMBO et al, 2023). Segue o relato de um dos respondentes sobre o agregado proporcionado pelo seu produto:

[...] nós trabalhamos com produto de luxo, com valor agregado, com isso 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. Por sua vez, 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 mal tratado 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 na região Sudeste (46%) e Sul (39%), com destaque para os estados de São Paulo (387), Rio Grande do Sul (310), Minas Gerais (222), Santa Catarina (215), Paraná (161), Rio de Janeiro (120) e Espírito Santo (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; ALVARENGA, 2018).

V. 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.

A região metropolitana foi a região com o maior número de empresas, com 41 respondentes, divididas em 16 cidades, o que equivale a 34% do total. Esses resultados evidenciam que a maior concentração de microcervejarias artesanais está em torno das grandes cidades do estado, impulsionados pela possibilidade de uma maior quantidade de clientes potenciais. Essa característica se deve ao fato de que a região metropolitana possui maior população, além de obter fácil acesso aos insumos, materiais e equipamentos.

A região metropolitana foi a região com o maior número de empresas, com 41 respondentes, divididas em 16 cidades, o que equivale a 34% do total. Esses resultados evidenciam que a maior concentração de microcervejarias artesanais está em torno das grandes cidades do estado, impulsionados pela possibilidade de uma maior quantidade de clientes potenciais. Essa característica se deve ao fato de que a região metropolitana possui maior população, além de obter fácil acesso aos insumos, materiais e equipamentos.

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 ao estabelecimento apenas para fazer a recarga do líquido.

A utilização do PET e do *growler* serviu também para as empresas diluírem suas produções em frações menores, o que facilitou a comercialização, tendo em vista que muitas microcervejarias focavam em eventos e vendas somente nos barris de 50 litros. Outra estratégia muito usada foi a popularização do *delivery* para realizar a entrega das cervejas ao consumidor final, assim como o *take away*, uma modalidade em que o cliente solicita o pedido por telefone, ou aplicativo, e vai ao estabelecimento apenas para retirá-lo.

Muitas dessas estratégias emergenciais utilizadas durante a pandemia se tornaram oportunidades que continuam a ser utilizadas na grande maioria das microcervejarias artesanais. O *delivery*, as vendas *on line*, o *e-commerce*, o cardápio digital, a utilização das redes sociais, os *growlers* e os PET's são exemplos de inovações que foram necessárias durante a pandemia e que permanecem até hoje.

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 também 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

- [1] Aquilani, Barbara Et Al. 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.
- [2] Bardin, L. *Análise De Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- [3] Belei, R. A.; Gimenez-Paschoal, S. R.; Nascimento, E. N.; Matsumoto, P. H. R. O Uso De Entrevista, Observação E Videogravação Em Pesquisa Qualitativa. *Cadernos De Educação, Fae/Ppge/Ufpel, Pelotas*, V. 30, P.187-199, Jan/Jun. 2008.
- [4] Braun, V.; Clarke, V. *Successful Qualitative Research: A Practical Guide For Beginners*. 1 A Ed. [S.L.] Sage, 2013.
- [5] Carvalho, C. E. *Relacionamento Entre Ambiente Organizacional, Capacidades, Orientação Estratégica E Desempenho: Um Estudo No Setor Hoteleiro*. 2011. 210f. Tese (Doutorado Em Administração). Programa De Pós- Graduação Em Administração, Universidade Do Vale Do Itajaí, Biguaçu, 2011.
- [6] Catalise. Heineken É A Preferida, Mas Ambev Mantém Liderança Em Vendas De Cerveja No Brasil. <https://catalisi.com.br/heineken-e-a-preferida-mas-ambev-mantem-lideranca-em-vendas-de-cerveja-no-brasil/>, 2023.
- [7] Cervbrasil - http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/mercado-ervejeiro/, 2023.
- [8] 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.
- [9] Chithambaranathan, P. Et Al. Service Supply Chain Environmental Performance Evaluation Using Grey Based Hybrid Mcdm Approach. *International Journal Of Production Economics*, V. 166, P. 163-176, 2015.
- [10] Creswell, J. W. *Projeto De Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo E Misto*. 2. Ed. Porto Alegre:Bookman, 2010.
- [11] D'ávila, 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, Jan./Abr. 2017.
- [12] Godoi, C.; Mello, R. De; Silva, A. *Pesquisa Qualitativa Em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias E Métodos*. São Paulo: Saraiva, 2010.
- [13] 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. *Ind. Market. Manag.*, V. 66, N.1, P. 13 – 28, 2017.
- [14] 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.
- [15] Maier, T. Selected Aspect Of The Microbreweries Boom. *Agris On-Line Papers In Economics And Informatics*, V.5, N. 2, P.135-142, 2013.
- [16] Mapa (Ministério Do Agricultura, Pecuária E Abastecimento). *Registros De Estabelecimentos*, 2020. Disponível/Vegetal/Registros-Autorizacoes/Registro /Registro_De_Estabelecimentos. Acesso Em 15 De Fev. De 2021.
- [17] Marcusso, E. F.; Muller, C. V. *Anuário Da Cerveja No Brasil 2018: Crescimento E Inovação*. Revista Mapa, Brasília, V. Online, 2019.
- [18] Mello, José André Villas Boas; De Souza Carvalho, Natalia Guedes. 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.
- [19] 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, N. 1, P. 65–78, 2015.
- [20] Penrose, E. *The Theory Of The Growth Of The Firm*. New York: Wiley, 1959.
- [21] Raasch, M.; Martins, E. S.; Tondolo, V. A. G.; Moura, G. L. Productive Dynamic Capability, Environmental Uncertainty, And Organizational Performance: Na Analysis Of Micro And Small-Sized Agroindustries In Southern Brazil. *Rev. Adm. Ufsm*, V. 13, N. 5, P. 1068-1072, 2020.
- [22] Sampieri, R. H.; Collado, C. F.; Lucio, P. B. *Metodologia De Pesquisa*. São Paulo: Mcgraw-Hill Interamericana Do Brasil Ltda, 2006.
- [23] 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. *Anais...* 2018.
- [24] Tschope, E. C. *Microcervejarias E Cervejarias: A História, A Arte E A Tecnologia*. São Paulo: Aden, 2001.
- [25] Vergne, J. P.; Durand, R. The Path Of Most Persistence: An Evolutionary Perspective On Path Dependence And Dynamic Capabilities. *Organization Studies*, V. 32, N. 1, P. 365 – 82, 2011.
- [26] Villas Boas Mello, José André; Nogueira Da Silva, Jayme Leonam. Requisitos De Produto Para Um Projeto De Cerveja Artesanal. *Inovar*, V. 30, N. 77, P. 39-52, 2020.
- [27] Winter, S. Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, V. 24, N. 10, Pp. 991-995, 2003.