



Práticas de Inovação: Estudo de Caso em uma Cervejaria Artesanal de Ribeirão Preto

Aluno: Rodrigo Wohnrath Arroyo
Orientador: Prof. Dr. Alex Fernando Borges

Resumo

O objetivo geral do presente trabalho consiste em identificar as práticas de inovação desenvolvidas em uma cervejaria artesanal situada na cidade de Ribeirão Preto, estado de São Paulo. Especificamente, busca-se: a) caracterizar a empresa estudada; b) identificar os tipos de inovação desenvolvidos pela cervejaria estudada, a partir da relação entre inovação radical e inovação incremental em torno de produtos, processos e mercados. Para atingir tal objetivo, foi efetuado um estudo de caso qualitativo, operacionalizado por meio da realização de entrevistas junto à empreendedora/mestre-ervejeira responsável pela organização. A partir da análise do caso, foram identificadas particularidades associadas às inovações incrementais e radicais da cervejaria artesanal estudada, direcionadas tanto à criação de novos produtos e processos como à melhoria de processos e práticas já estabelecidas, de modo a ressignificar a atuação da empresa no mercado. Assim, conclui-se que a cervejaria estudada desenvolve diferentes práticas de inovação, contribuindo para o seu posicionamento de mercado ao se diferenciar de outras cervejarias artesanais locais criando sua identidade, seus próprios métodos de produção e de comercialização de suas cervejas. Em decorrência dessas práticas de inovação, abrem-se oportunidades para o acesso a novos mercados e a novos clientes, bem como para sua competitividade nesse setor.

Palavras-chave: Inovação; Inovação Radical; Inovação Incremental; Produto; Processo.

1. Introdução

A inovação, prática organizacional que abrange decisões e ações individuais e/ou coletivas de criação de valor e de mudanças em produtos e processos, é tida como uma ferramenta em potencial para a geração e manutenção de vantagens competitivas e como motor do desenvolvimento econômico. Empresas de diversas áreas valorizam e reconhecem a relevância dos processos inovativos em nível organizacional, direcionando seus recursos, pessoas e estratégias para o seu desenvolvimento e gerenciamento, visando a posterior obtenção de resultados a partir de sua implementação (BORGES; TAKEMOTO, 2019).

Com efeito, a inovação é uma atividade organizacional que requer muita dedicação, planejamento e investimento. Neste sentido, pode-se observar a importância da inovação na medida em que as empresas de maior referência no mercado mundial investem significativamente em Pesquisa e Desenvolvimento, buscando a criação de vantagens competitivas sustentáveis no mercado através da oferta de produtos e serviços inovadores no mercado (MESQUITA *et al.*, 2013). Outro fator que reforça a importância dos estudos sobre o tema inovação é a possibilidade de renovação organizacional, a partir da identificação e exploração de novas oportunidades de negócio no mercado, desenvolvendo novos produtos

serviços, processos e modelos de negócio que podem contribuir para que a empresa consiga estabelecer vantagem competitiva sobre seus concorrentes (BORGES; LIMA; BRITO, 2017).

Segundo dados do IBGE, no período de 2015 a 2017, 36% das 116.962 empresas brasileiras com dez ou mais trabalhadores fizeram algum tipo de inovação em produtos ou processos. Essa taxa de inovação ficou 2,4 pontos percentuais abaixo da apresentada no triênio anterior, quando alcançou 36%. Os gastos em atividades inovativas, das 39.329 empresas inovadoras, atingiram R\$ 67,3 bilhões em 2017, representando 1,95% da receita líquida de vendas do universo das companhias, com uma queda de 17,42% em relação aos R\$ 81,5 bilhões investidos em 2014, equivalentes a 2,5% da receita líquida (CAMPOS, 2020). O Brasil melhorou quatro posições no Índice Global de Inovação (IGI) na comparação com 2019. Os números de 2020, divulgados pela Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI), mostram que o país passou da 66^a para a 62^a colocação no ranking que abrange 131 países (ABREU, 2020).

O termo inovação pode ser subdividido em duas categorias principais, tem em vista seus diferentes efeitos e impactos, sendo elas a inovação incremental e a inovação radical. A inovação incremental é aquela que tem um grau de novidade moderado e gera ganhos relevantes, sendo uma continuidade de algo existente, direcionada para um mercado pré-existente (GARCIA; CALANTONE, 2002; SCHERER; CARLOMAGNO, 2009). A inovação incremental consiste em uma série de melhorias ou atualizações feitas nos produtos, serviços, processos ou métodos já existentes, auxiliando as empresas a permanecerem ativas no mercado, mas não geram um grande impacto, necessariamente (DISTRITO, 2020).

Por sua vez, de acordo com Leifer (2002), as inovações radicais emergem a partir da criação de novos produtos, serviços, processos e tecnologias totalmente novas, sendo inseridas em um contexto marcado por riscos e incertezas de natureza organizacional, mercadológica, competitiva, econômico-financeira e organizacional. As inovações radicais são aquelas que introduzem um produto dotado de uma nova tecnologia, e que alteram de modo impactante as relações externas de uma organização, podendo alterar a estrutura de mercados vigente ou até criar novos mercados (GARCIA; CALANTONE, 2002; KIM; KUMAR; KUMAR, 2012; SCHERER; CARLOMAGNO, 2009; O'CONNOR, 1998). Este tipo de inovação é desenvolvido a partir de projetos elaborados com auxílio de uma equipe totalmente dedicada a eles. Neste caso não é só o mercado que guiará o processo de inovação, exigindo ou demonstrando a necessidade de mudanças, mas sim a curiosidade e força de vontade da equipe (HUMBLE; JONES, 1989).

Cumprir destacar, neste momento, que o mercado de cervejas artesanais no Brasil apresenta uma dinâmica própria. De modo específico, a indústria cervejeira nacional foi originada no século XIX por meio da atuação de imigrantes europeus, que trouxeram consigo seu conhecimento técnico para a produção artesanal da bebida (LIMBERGER, 2013). Ao longo do século XX, muitas cervejarias menores foram incorporadas pelas grandes indústrias, criando assim uma lacuna na produção de cerveja artesanal. Na década de 1990, houve uma retomada na produção das cervejas artesanais, influenciada pela popularização da bebida nos Estados Unidos. A partir desse cenário, observou-se um crescimento significativo da produção artesanal no país, motivado pelo crescimento do número de consumidores que buscavam por cervejas de melhor qualidade e estilos cervejeiros diferenciados em comparação com as cervejarias convencionais (BORGES; SILVESTRE; ENOQUE, 2019).

Dados que comprovam esse crescimento substancial do mercado cervejeiro artesanal brasileiro, são os dados presentes no Anuário da Cerveja 2019, publicado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Segundo o Anuário, o país conta com cerca de 1.209 cervejarias registradas no MAPA, distribuídas por 26 unidades da federação, um

crescimento de 36% em relação a 2018. De 2018 a 2019, 320 novas fábricas abriram no país, o que significa quase uma nova cervejaria por dia. A maioria das cervejarias está localizada nos estados do Sul e do Sudeste, sendo 80% localizadas nessas regiões. São Paulo tem o maior número de estabelecimentos (241), seguido pelo Rio Grande do Sul (236) e por Minas Gerais (163). No Espírito Santo, o total de cervejarias dobrou entre 2018 e 2019, passando de 17 para 34 (MAPA 2020).

Diante do exposto, tem-se o seguinte problema de pesquisa: como são configuradas as práticas de inovação em uma cervejaria artesanal? Para responder a esta problemática, o objetivo geral do presente trabalho consiste em identificar as práticas de inovação desenvolvidas em uma cervejaria artesanal situada na cidade de Ribeirão Preto, estado de São Paulo. Especificamente, busca-se: a) caracterizar a empresa estudada; b) identificar os tipos de inovação desenvolvidos pela cervejaria estudada, a partir da relação entre inovação radical e inovação incremental em torno de produtos, processos e mercados.

Sendo assim, a presente pesquisa se justifica tanto em função do potencial econômico e mercadológico do setor de cervejas artesanais, como pelo fato de se tratar de um segmento pouco explorado cientificamente no âmbito da administração, de modo geral, e do empreendedorismo e da inovação, de modo específico (BORGES; SILVESTRE; ENOQUE, 2019; DALMORO; FELL, 2020). Considerando as particularidades de empresas do setor de cervejas artesanais, observa-se a configuração de um conjunto de práticas que apresentam dinâmicas próprias em termos empreendedores e de desenvolvimento de inovações (CARMONA; CERUTTI; GOMES; MELO, 2017; SILVESTRE; BORGES; PAULA, 2022). Esse setor vem sendo marcado pelo lançamento de novos produtos, a exploração de variados estilos cervejeiros, o desenvolvimento tecnológico de insumos e equipamentos, a criação de modelos de negócio e estratégias mercadológicas inovadoras (TONELLI; BORGES; BRITO; ZAMBALDI, 2018). Portanto, esta pesquisa busca contribuir para um melhor entendimento sobre a criação e o desenvolvimento de processos inovativos por empresas desse setor.

O trabalho é organizado como segue: Na fundamentação teórica, são apresentados os conceitos de inovação, inovação radical e inovação incremental. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam a realização do estudo. Posteriormente, são discutidos os resultados da pesquisa, explorando tanto a trajetória de criação e desenvolvimento do negócio, como a configuração dos processos inovativos em termos de produtos, processos e mercados. Por fim, são apresentadas as considerações finais do trabalho, com destaque para as conclusões, limitações e sugestões de estudos futuros envolvendo a temática abordada.

2. Inovação

2.1. Conceitos de inovação

O termo inovação é originário do latim *innovare*, que pode ser traduzido como fazer algo novo. Segundo Merriam-Webster (2003), etimologicamente, o verbo inovar refere-se à criação de algo novo, que pode ser uma ideia nova, um novo produto ou um novo método/procedimento de se fazer as coisas. Do ponto de vista empresarial, Tidd, Bessant e Pavitt (2005) assumem que a inovação constitui um processo de transformação de novas ideias e colocá-las em prática. A questão da inovação está diretamente ligada às discussões sobre a natureza da ação empreendedora (GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013).

A inovação pode ser entendida como um fator impulsionador do desempenho econômico de setores produtivos, que conduz ao desenvolvimento econômico das nações por meio de um processo de destruição criadora (SCHUMPETER, 1997). A destruição criadora, no

sentido elaborado por Schumpeter, está na essência da dinâmica do capitalismo, quando novas tecnologias surgem como ondas, e geralmente vem acompanhada do aumento da produtividade do capital e do trabalho, pois os empresários inovadores conseguem alocar produtos com vantagens competitivas em relação a suas concorrentes tecnologicamente desfasadas (MOTA, 2016). Para tanto, a tecnologia e o acesso aos recursos financeiros são fundamentais para inovar (SCHUMPETER, 1997; PAVITT, 1984). A inovação faz parte da estratégia das empresas: seu foco é o desempenho econômico e a criação de valor (LIPPI; SIMANTOB, 2003).

Neste sentido, a inovação passa a ser o instrumento específico dos empreendedores, o processo pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para desenvolver um novo produto, um novo serviço, um novo processo, uma nova tecnologia, um novo modelo de negócio (BORGES; LIMA; BRITO, 2017). A inovação também pode ser entendida como o ato de atribuir novas capacidades aos recursos (pessoas e processos) existentes na empresa para gerar riqueza (DRUCKER, 2005). O autor comenta que inovar é um importante objetivo de qualquer organização. Temos a inovação como algo que mantém a empresa viva, competitiva e, em alguns casos, lhe permite dar saltos, ganhando a liderança, estabelecendo novos rumos para toda a concorrência, clientela e fornecedores de maneira geral (DRUCKER, 1999).

Para Schumpeter (1997), o empreendedor seria o agente responsável por perceber e explorar oportunidades no mercado, combinando os recursos à sua disposição de modo inovador a partir de cinco possibilidades específicas: (1) introdução de um novo produto ou de uma nova qualidade de um produto; (2) introdução de um novo método de produção; (3) abertura de um novo mercado; (4) conquista de uma nova fonte de oferta de matéria-prima ou de bens semimanufaturados; e (5) estabelecimento de uma nova organização em um setor. A partir disso, empreendedorismo e inovação seriam elementos indissociáveis e interdependentes, promovendo uma destruição criativa por meio da criação de novos produtos, tecnologias e mercados, contribuindo para o desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1997).

Schumpeter (1997) também afirma que a inovação representa uma ruptura no sistema econômico vigente, tirando-o do estado de equilíbrio através de alterações nos padrões de produção e comercialização e estabelecendo diferenciais para a organização envolvida. Com isso, a inovação constitui-se em uma prática organizacional ligada diretamente ao processo de criação, desenvolvimento, descoberta, experimentação e adoção de novos produtos ou processos, estando fortemente associada à geração de ideias e à sua posterior exploração econômica (FONSECA, 2010). No contexto empresarial, ser inovador se tornou importante em função das mudanças econômicas observadas no mercado, influenciadas fortemente pela globalização (MAGALHÃES, 2007). Assim, tomando como base diferentes conceitos, Tidd, Bessant e Pavitt (2005) passam a categorizar a inovação como um processo decorrente de mudanças descontínuas e contínuas, que constrói negócios através dessas mesmas mudanças.

A noção de inovação, na perspectiva de Panuwatwanich *et al.* (2009), é consistente com a pesquisa e intervenção no campo do empreendedorismo, associada a novas ideias, produtos ou processos, resultando em maior desempenho organizacional. A inovação também se volta para uma mudança de atitude, envolvendo a resolução de problemas ou a obtenção de resultados inovadores, sendo, portanto, parte de um processo empreendedor (CABRAL *et al.*, 2008).

A inovação pode ser analisada a partir de tipos específicos, envolvendo tanto a inovação radical e a incremental, como a inovação de produtos, de processos e de mercado. A inovação vista como radical seria aquela capaz de provocar rupturas que levariam ao desenvolvimento econômico, pois promovem alterações profundas em produtos e processos. A inovação radical diz respeito às mudanças significativamente diferentes em produtos, serviços ou processos (TIDD; BESSANT, 2015). As inovações radicais são aquelas que introduzem um produto dotado de uma nova tecnologia, e que alteram, de modo impactante, as relações externas de

uma organização, podendo alterar a estrutura de mercados vigente ou até criar novos mercados (GARCIA; CALANTONE, 2002; KIM; KUMAR; KUMAR, 2012; SCHERER; CARLOMAGNO, 2009; O'CONNOR, 1998).

As inovações incrementais, por sua vez, englobam a introdução de melhorias em produtos e tecnologias existentes no mercado (LOUNSBURY; CRUMLEY, 2007). Tidd e Bessant (2015) define a inovação incremental como mudanças na forma como o produto ou serviço são produzidos, entregues e designados. Quando a empresa opta por esse tipo de inovação está buscando uma maneira de extrair o máximo de valor possível dos seus produtos ou processos já existentes, sem a necessidade de fazer mudanças significativas ou altos investimentos (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2009).

A inovação de produtos tem sido um modo de preservar a empresa em um mercado competitivo, no qual poucas vantagens perduram, produtos inovadores são aqueles que substituem ou desenvolvem ofertas atuais. A ideia de inovar produtos, de unir desenvolvimento de produtos com maneiras inovativas para ampliar o mercado existente tem sido a essência da estratégia competitiva (KOTLER, 1999). Ainda tratando sobre a inovação de produto, ela indica o desenvolvimento de um bem ou serviço novo ou melhorado, tanto em relação às suas características (componentes, material usado e funcionalidade, entre outros) quanto ao seu uso planejado, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes (OECD, 2005).

A inovação de processos se dá ao implementar mudanças de fabricação do produto, no processo de produção, com o objetivo de ter melhorias como o aumento de produtividade, de qualidade ou redução de custos do produto final, sendo assim, é uma inovação que consiste na adoção de novos métodos de produção durante toda cadeia produtiva, incluindo a forma de entrega do produto final. Tais métodos consistem em mudanças no equipamento ou na organização da produção (MANUAL DE OSLO, 2005). Ela tem as mesmas características da inovação de produto, mas com sua aplicação em processos. Ou seja, trata de alterações nos métodos de produção e entrega por meio da modificação de técnicas, equipamentos, e por meio do redesenho dos principais processos operacionais, visando aumentar a eficiência e produtividade do sistema (OECD, 2005; SCHERER; CARLOMAGNO, 2009).

As inovações de produto e processo, tanto incrementais como radicais, podem ocorrer de modo independente, no entanto, têm o potencial de se beneficiar reciprocamente. O desenvolvimento de um novo produto pode funcionar como catalisador para a inovação de processo, que por sua vez pode viabilizar a concepção de uma inovação de produto (ZAIRI, 1995). A inovação de mercado, por sua vez, engloba todas as inovações que geram melhorias na forma de atuação da empresa no mercado, envolvendo novas formas de vender, novos modelos de negócio, novas formas de relacionar-se com os clientes, etc.

2.2. Estudos anteriores sobre inovação no setor de cervejas artesanais

Cumprir destacar, neste momento, que podem ser observados, na literatura, diferentes estudos voltados à identificação de inovações e ações empreendedoras desenvolvidas no âmbito de cervejarias artesanais inseridas em diferentes contextos e em diferentes mercados ao nível nacional. A pesquisa desenvolvida por Carmona *et al.* (2017) buscou averiguar a relação entre a orientação empreendedora (OE) e a capacidade de aprendizagem organizacional (CAO) na geração de desempenho inovador (DI) e organizacional (DO). Para tanto, foram estudadas sete microcervejarias sediadas em cinco cidades do estado de Santa Catarina.

As evidências indicaram a presença de OE por meio de diferentes práticas vinculadas às dimensões de assunção de riscos, proatividade em sua atuação de mercado, agressividade competitiva no enfrentamento da concorrência, e inovatividade no lançamento de novos

produtos e renovação de processos de produção e comercialização. A capacidade de aprendizagem organizacional (CAO) foi observada em iniciativas de experimentação, na capacidade de assumir riscos, nas ações de interação com o ambiente externo, no diálogo interno e no desenvolvimento de processos de tomada de decisão participativa. O estudo enfatizou a importância dos fatores facilitadores da aprendizagem organizacional, uma vez que eles contribuem direta ou indiretamente no DI. Além da inovação de produtos, há também a necessidade de criatividade contínua em termos de inovação de processo, a partir da introdução de melhorias na produção, nas áreas de embalagem, no comércio eletrônico, na definição de preços e nas estratégias de comercialização dos produtos no varejo (CARMONA; CERUTTI; GOMES; MELO, 2017).

Por sua vez, o trabalho de Tonelli *et al.* (2018) identificou as práticas estratégicas discursivas voltadas para a legitimação e institucionalização da indústria brasileira de cervejas artesanais. Os resultados da pesquisa apresentam evidências dos processos que conduziram a emergência do segmento de cervejas artesanais no Brasil, e demonstrou como um conjunto amplo de práticas desenvolvidas por agentes como os produtores de cerveja artesanal, as associações e entidades de classe, os distribuidores, as lojas especializadas, e os pontos de venda, contribuíram em maior ou menor grau para a configuração de um processo de institucionalização do setor e da própria bebida junto ao mercado. Além disso, observou-se um processo de construção de legitimação das cervejas artesanais junto aos consumidores, através de práticas discursivas que revelam disputas de poder com as grandes cervejarias, sobretudo em termos de diferenciação, qualidade, inovação, sabor e respeito às tradições cervejeiras. Nesse sentido, a própria produção de cervejas artesanais é orientada por uma ideologia, caracterizada a partir de um forte posicionamento de oposição, enfrentamento e resistência a práticas já institucionalizadas no mercado cervejeiro brasileiro. Os autores concluíram que existem possibilidades de construção de um campo próprio de cervejarias artesanais no Brasil, estruturado por meio de estratégias discursivas que podem, no limite, levar a uma emancipação em relação ao ambiente das grandes indústrias do setor (TONELLI; BORGES; BRITO; ZAMBALDE, 2018).

Já o artigo de Silvestre, Borges e Paula (2022) teve como objetivo principal compreender a configuração do empreendedorismo estratégico em cervejarias artesanais de Uberlândia-MG. A partir dos casos estudados, foi possível identificar o desenvolvimento e a implementação de diferentes tipos de inovação, que se encontram associados a perspectivas de inovação radical e de inovação incremental, que são categorizados e analisados no bojo das situações de *exploration* e *exploitation*. A partir do equilíbrio entre essas práticas, tem-se a configuração da ambidestria organizacional, que contribuiu para a formação de vantagens competitivas específicas das cervejarias estudadas em seu segmento de atuação em uma perspectiva local e regional. Os autores concluíram que a configuração de práticas de *exploration* e *exploitation* constituíram um comportamento ambidestro dinâmico e contínuo. Assim, foi possível colocar em evidência a capacidade que as organizações investigadas possuíam para melhorar e aperfeiçoar suas rotinas, métodos, práticas e/ou processos já existentes, delimitadas como antigas certezas, e para criar novos produtos, novos processos, novas estratégias de produção e comercialização, demarcadas como novas possibilidades de mercado, o que repercute na competitividade das cervejarias artesanais estudadas e em seu desenvolvimento do ponto de vista organizacional (SILVESTRE; BORGES; PAULA, 2022).

Por fim, o trabalho de Ferreira (2010) foi estruturado com o objetivo de analisar os processos de inovação desenvolvidos em cervejarias artesanais da região de Belo Horizonte, Minas Gerais. O estudo permitiu observar que o processo de inovação existente nas empresas estudadas não ocorreu de forma consciente, embora a maioria realize ações inovadoras em uma

perspectiva incremental, contemplando melhorias como a introdução de adaptações de maquinários, a utilização de insumos e aditivos locais à cerveja produzida, a adoção de novas práticas e processos para a produção de cerveja, e também, o uso mais intensivo de redes sociais e sites direcionados como forma de marketing e acesso a novos mercados consumidores. Logo, verificou-se que a inovação predominantemente incremental está presente no setor de cervejas artesanais, um ato que exige dos empreendedores do setor uma maior conscientização sobre este tema, haja vista o reconhecimento do potencial de utilização dos processos de inovação para o crescimento do setor (FERREIRA, 2010).

Portanto, através dos estudos citados anteriormente, é possível observar que existe um grande potencial empreendedor nas cervejarias artesanais espalhadas pelo Brasil. Trata-se de um setor de atividade permeado por práticas que podem ser interpretadas sob o ponto de vista do desenvolvimento de processos de inovação de produto, de inovações de processos, de exploração de novos mercados, de criação de novos modelos de negócios, de desenvolvimento de novas estratégias de *marketing* e de comercialização da bebida produzida. Sendo assim, torna-se pertinente e necessário identificar as respectivas práticas de inovação desenvolvidas por uma cervejaria artesanal localizada na cidade de Ribeirão Preto - SP, de modo a demonstrar como ela se situa no conjunto mais amplo das práticas que são desenvolvidas no referido setor.

3. Metodologia

Neste trabalho, foi desenvolvida uma pesquisa de cunho qualitativo. A metodologia qualitativa é uma estrutura de caráter exploratório, com foco interpretativo nas subjetividades adjacentes ao objeto analisado (MARCONI; LAKATOS, 2008). Desse modo, a abordagem qualitativa de investigação delimita a realização do estudo de caso de uma cervejaria artesanal que atua no mercado de Ribeirão Preto, interior do estado de São Paulo.

A cidade de Ribeirão Preto é um dos maiores polos cervejeiros do país, por ser uma região tradicional do agronegócio paulista e ter uma cultura cervejeira muito forte, apoiada principalmente pela Associação Comercial e Industrial de Ribeirão Preto (ACIRP), que tem como missão promover a cultura cervejeira, fortalecendo sua identidade e de suas cervejarias. Segundo dados do Anuário da Cerveja (2020), Ribeirão Preto está entre as 10 cidades do país que tiveram um maior crescimento em número de cervejarias, comparado ao ano anterior. A cidade conta hoje com 15 cervejarias artesanais, e, de acordo com o Polo Cervejeiro, núcleo setorial criado pela ACIRP, são produzidos por ano na cidade cerca de 2.868 milhões de litros, de 55 estilos diferentes de cervejas, que já receberam mais de 25 medalhas nacionais e internacionais em competições cervejeiras.

Cervo e Bervian (2002) definem estudo de caso como uma estratégia de pesquisa voltada à análise de um determinado indivíduo, grupo, comunidade ou organização, para examinar aspectos variados de sua trajetória. Gil (2002) aponta que os estudos de caso consistem em um estudo aprofundado e exaustivo de um ou poucos objetos, de modo a obter um amplo e detalhado conhecimento a respeito do sujeito pesquisado ou do fenômeno investigado. O autor explicita que essa modalidade pode ser dividida em várias etapas como: formulação do problema, definição da unidade-caso, determinação do número de casos, elaboração do protocolo, coleta de dados, avaliação e análise dos dados e preparação do relatório. As principais vantagens são a aplicabilidade em diferentes orientações epistemológicas, possibilidade de utilizar múltiplas fontes de evidência. Beneficia-se do desenvolvimento prévio das proposições teóricas que orientam a coleta e análise dos dados, formulação de hipóteses e a possibilidade do desenvolvimento de teorias (YIN, 2015).

Para viabilizar o desenvolvimento da pesquisa e a investigação do caso selecionado, foram utilizadas as entrevistas como técnica de coleta de dados. A entrevista pode ser considerada como uma forma racional de conduta da pesquisa de campo por parte do pesquisador, sendo voltada ao acesso eficaz de um conjunto sistemático de conhecimentos, de maneira mais completa possível, com o mínimo de esforço de tempo (ROSA; ARNOLDI, 2006). A técnica de entrevista é muito valorizada por sua versatilidade e seu valor de aplicação. Segundo Bauer e Gaskell (2000), a compreensão em maior profundidade oferecida pela entrevista qualitativa pode fornecer informação contextual valiosa para explicar alguns fenômenos e processos observados no contexto organizacional. Para Gil (1999), a entrevista é seguramente a mais flexível de todas as técnicas de coleta de dados nas ciências sociais.

Cumprido destacar, ainda, que as entrevistas foram orientadas por um roteiro semiestruturado. O roteiro de entrevistas é um instrumento de coleta de dados composto por perguntas pré-definidas, devidamente fundamentada nos objetivos da pesquisa e no quadro teórico construído. Os tópicos do roteiro a ser utilizado buscam contemplar os seguintes eixos temáticos: a) a caracterização da empresa estudada; b) a identificação dos tipos de inovação desenvolvidos pela cervejaria estudada, a partir da relação entre inovação radical e inovação incremental em torno de produtos, processos e mercados.

Ressalta-se que foram realizadas duas entrevistas, de modo remoto, junto à sócia fundadora e também mestre cervejeira da empresa estudada, entre os meses de setembro e outubro de 2021. Os encontros foram realizados por meio da plataforma Zoom. As entrevistas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas em seu inteiro teor e de forma literal, com o auxílio de um processador eletrônico de texto, para viabilizar a análise do material empírico coletado. As falas e trechos narrativos utilizados na análise receberam tratamentos mínimos para corrigir eventuais erros de português e subtrair elementos que porventura viesse a identificar o caso estudado. Neste sentido, os nomes da empresa, dos entrevistados, das marcas e rótulos de cerveja produzidos pela organização estudada serão suprimidos para garantir o sigilo das informações coletadas.

Por fim, para permitir o tratamento e a análise dos dados coletados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Para Bardin (2011), a análise de conteúdo envolve um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. Bardin (2011) indica que a utilização da análise de conteúdo prevê três etapas fundamentais: a pré-análise, a exploração do material, e o tratamento dos resultados (a inferência e a interpretação). As análises realizadas serão instruídas de acordo com categorias pré-estabelecidas, fundamentadas nos objetivos deste trabalho e voltadas à compreensão e identificação das práticas de inovação desenvolvidos pela organização estudada, sobretudo em termos de inovações de produto, de processo, e de mercado.

4. Caracterização da cervejaria artesanal estudada

A trajetória da cervejaria estudada teve seu início em 2013, na cidade de Ribeirão Preto, interior do Estado de São Paulo, região considerada um dos maiores polos cervejeiros do país. A ideia foi desenvolvida por duas amigas, que vieram a se tornar sócias na época. Elas tinham a intenção de montar uma loja especializada na comercialização de cervejas especiais, coisa que não existia em Ribeirão Preto na época. A ideia se concretizou com a abertura da empresa, ficaram sócias por aproximadamente um ano, até o momento em que uma delas resolveu se mudar para a cidade de São Paulo, e vendeu a sua parte da empresa para a sua então sócia.

(...) Eu montei a [empresa], tinha eu e uma sócia, queria montar uma loja de cervejas especiais, e aí nós montamos uma. (...) Em 2013, eu montei uma loja de cervejas especiais, onde fiquei (...) com ela um ano, nem um ano, depois ela (sócia) acabou voltando pra São Paulo e eu fiquei com a loja e comprei a parte dela.

Passados três anos com a loja, a sócia proprietária recebeu um convite de uma cervejaria da Bélgica que havia conhecido em seu tour pela Europa, para passar 6 meses lá, em uma espécie de intercâmbio cervejeiro. Ela já estava decidida que iria concretizar essa viagem e que fecharia sua loja no período em que ela estivesse na Bélgica. Foi quando seu atual sócio lhe fez um convite para abrir uma cervejaria, no final de 2016, com a mesma identidade de sua loja, e ela acabou aceitando a proposta e desistindo da ideia de viajar para a Bélgica.

(...) Fiquei 3 anos com a marca, com a loja né, de cerveja. E como eu tinha feito um tour pela Europa, eu recebi um convite pra ficar 6 meses na Bélgica numa cervejaria, e aí (...) estava desfazendo, fechando a loja, na verdade não ia me desfazer da marca, mas fechando a loja, porque ficar 6 meses, talvez ficaria mais (...) eu não tenho parente, não tenho nada em Ribeirão Preto (...) eu não vou deixar uma loja com alguém aqui pra depois ter que voltar quando precisar (...) então mais fácil eu fechar e a hora que eu voltar eu abro de novo né, pensei comigo. (...) Daí, 3 meses antes de eu ir, o meu sócio hoje, nós somos os dois sócios majoritários né (...) nós saímos pra beber e na volta ele falou assim "o que que eu faço pra você não ir embora pra Bélgica e a gente montar uma cervejaria?", eu falei "você é doido, montar cervejaria?" (...) E tá aí, não fui pra Bélgica, montei a cervejaria (...) ele é um sócio mais investidor, ele aprendeu muita coisa que não sabia. Ele falou assim: "eu preciso da sua experiência, do seu conhecimento e o restante nós vamos juntos". (...) Essa conversa foi no final de 2016, e aí nós começamos o projeto a partir de 2017. E abrimos a primeira vez a marca em 2018 na verdade. (...) depois de um tempo a gente montou todo um projeto, a cervejaria, e falou assim "por que não usar o nome? Tem problema pra você? Porque a gente conhece, todo mundo conhece..." eu falei "não, pra mim, não tem problema nenhum, pra mim vai ser até... eu acho lindo, né?". Porque quando você abre uma sociedade, nem todo mundo tem a mesma ideia né, e ele gostava, falou "não, seu nome é muito legal". E então acabou ficando o nome.

Em 2018 se deu início ao desenvolvimento do projeto da cervejaria, onde a ideia era abrir a cervejaria na parte de cima de um bar que era gerenciado por outros sócios, porém a ideia acabou não se concretizando devido à algumas travas burocráticas. Foi aí que decidiram partir para um galpão, onde estão até hoje. Até o momento da mudança para o galpão eles estavam produzindo suas cervejas em outra cervejaria, que é uma produção conhecida como cigana:

(...) E aí, em 2018, nós abrimos como terceirizado, um bar de cerveja, na verdade era outros sócios que cuidavam do bar, e a cervejaria em cima. Então era nossa cervejaria em cima e o bar em baixo, só que eu não consegui "startar" a cervejaria lá. Que era um centro empresarial e tiveram algumas travas em liberações de CETESB, meio-ambiente e tal, não consegui "startar" lá no local (...) a gente continuou mantendo a marca, tava produzindo cigano que a gente fala (...) Tava produzindo em outra cervejaria, até hoje ainda produz nessa cervejaria, produz em outras também (...) foi aí onde a gente decidiu que a gente iria para um galpão mesmo né (...) Nós mudamos pra lá acho que em 2019 (...) ou foi no comecinho de 2020 se eu não me engano.

Portanto, os dados revelam a criação e a evolução da cervejaria artesanal estudada. Foram recuperadas evidências sobre as decisões e ações empresariais vinculadas a momentos relevantes de sua trajetória, contemplando desde a ideia para sua constituição, o início das

atividades, o desenvolvimento dos produtos, processos e iniciativas de produção e comercialização, que convergiram para a atual configuração da cervejaria artesanal estudada. Nos próximos tópicos, serão exploradas as práticas de inovação desenvolvidas na empresa investigada, de modo a atender aos objetivos da pesquisa aqui realizada.

5. Práticas de inovação na cervejaria artesanal estudada

Na presente sessão, serão apresentadas e discutidas as diferentes trajetórias de inovação identificadas na cervejaria artesanal estudada. Tendo em vista as práticas organizacionais desenvolvidas na cervejaria e que podem ser categorizadas como inovação radical, é possível identificar alguns tipos de inovações de produto, processo e mercado que fazem com que a empresa amplie suas perspectivas de crescimento no mercado local, e a diferencia das demais. Sob o ponto de vista da inovação radical de produtos, a entrevistada cita exemplos de inserção de novos produtos no mercado cervejeiro local:

(...) o legal é construir coisas diferentes de outras (...) paladares diferentes. Uma cerveja que eu trouxe aí que ninguém estava fazendo, é uma Goose, uma cerveja que vai sal, a minha vai sal, abacaxi e limão. Muita gente senta no boteco e pede um copo com sal e limão, e toma uma cerveja, então de alguma forma essa cerveja surgiu porque a água da região era salgada, as minas tinham águas salgadas né, só que ninguém fazia em Ribeirão Preto, aí eu fiz e saiu muito bem, o mercado aceitou, o pessoal gostou bastante, então está girando.

(...) e aí eu estou vendo com alguns diferenciais, igual, Ribeirão Preto não tem ninguém fazendo uma cerveja sem álcool, eu estou vindo com uma cerveja sem álcool (...) eu faço água lupulada, que é uma água que o pessoal já faz, só que eu faço ela saborizada, coloco gengibre, hortelã.

Nas narrativas acima apresentadas, a entrevistada relata alguns dos diferentes produtos desenvolvidos a partir de ideias próprias e comercializados em sua cervejaria. Como é o caso da Goose, que é um estilo de cerveja que ninguém produzia ainda em Ribeirão Preto, e ela acabou introduzindo esse estilo no mercado local, e tem tido uma boa aceitação do público. Outro caso parecido que a entrevistada cita é a produção e comercialização de uma cerveja artesanal sem álcool, estilo que nenhuma cervejaria artesanal produzia na cidade. Outras práticas de inovação radical identificadas na entrevista, são as inovações radicais de processo:

A gente tá fazendo coisas diferentes. Nós fomos a primeira cervejaria na cidade a usar o *crowler*. Aqui em Ribeirão era muito *growler*, que é a garrafinha de plástico de um ou meio litro, que é o que vende mais, é a petzinha. Lá em São Paulo, o pessoal usa muito a lata, que é o *crowler*, e aqui nós somos a primeira cervejaria a trazer a máquina de *crowler*, de enlatar a cerveja na hora, cerveja fresca e tudo mais (...). É lindo, você tomar uma cerveja fresca que envasou na semana, colocou na latinha, levou pra casa e tomou fresquinha, é um sabor diferente. É o que a gente fala: 'a melhor cerveja é aquela que a gente bebe na fonte'. Então é o diferencial é este, é você trabalhar sempre com uma coisa nova. Tanto que agora que nós entramos como a primeira cervejaria com o *crowler*, já veio outras cervejarias que tão colocando e não tinham, uma cidade com este tamanho ninguém tinha. Então nós inovamos nisso.

(...) a minha é muito pequena perto de outras fábricas, né. Mas o principal diferencial nosso é em água quente né, que (...) nós, em vez de gastarmos com equipamento para aquecer, ter uma panela pra fazer água quente, nós colocamos 800L em um *boiler*, e esse *boiler* ele tem uma resistência que ele esquentava em coisa de 40 minutos, ele esquentava a 70° uma água que eu precisaria gastar, às vezes, mais tempo e tudo mais.

Então, trabalhar com aquecimento, mesmo que seja com a resistência é muito prático ali pra gente.

(...) eu fiz um equipamento lá de *dry hopping* que a gente fala né, antes (...) a lupulagem eu colocava só por cima no tanque, e aí eu percebi que se eu fizesse ela com uma água quente, uma temperatura diferente, ela dá um resultado melhor, então nós desenvolvemos uma panelinha menor de inox, com uma bomba que você consegue jogar isso pra dentro do tanque. Então é coisas pequenas assim, minha panela de teste é de 100L, uma panelinha que tem um painel, que tinha que ser bem manual, agora estamos fazendo ele totalmente digital (...) então é mais isso assim. Quando tem ideia, quando a gente quer renovar alguma coisa eu tenho a abertura de conversar com meu sócio e a gente trazer coisas novas pra poder melhorar nas criações, nas novas produções.

É possível identificar nesses trechos exemplos de inovações radicais de processos, onde foram adotados novos tipos de envase das cervejas, que é a questão da máquina de *crowler* (recipiente utilizado para o envase e transporte da cerveja artesanal feito geralmente de alumínio – latas), a primeira na cidade. Também foi observada a implantação de novas tecnologias nos equipamentos, e o desenvolvimento de novos maquinários que auxiliam na eficiência da produção e que agregam valor ao produto final.

Ainda sobre o tema inovação radical, foi possível identificar o estabelecimento de diferenciais competitivos no mercado de atuação da empresa estudada. Uma evidência de inovação radical de mercado foi construída logo no início do projeto, quando eles nem tinham a intenção de abrir a cervejaria, que foi a abertura da loja de cervejas artesanais na cidade de Ribeirão Preto, em que comercializavam diversos tipos e marcas de cervejas artesanais, atividade que, na época, não existia naquela região. E outra estratégia por eles usada é justamente a questão da entrada no mercado já com a produção de cervejas de qualidade, produtos diferenciados, inovadores:

(...) pro porte de cervejaria que nós somos aqui em Ribeirão Preto, a gente se destacou bem. Então a gente tem o pessoal do marketing, com o conhecimento e tudo mais, e eles falam que algumas cervejarias entraram no mercado e não tinha qualidade, não tinha o diferencial de cerveja que a gente tem. Que quando a gente entrou no mercado, a gente já começou muito melhor, porque a gente veio com produtos de qualidade, coisas boas, diferentes. Então nós tivemos um sucesso, ficamos conhecidos muito rápido assim no geral por conta disso, acho que por vir com coisas diferentes, com inovações, ideias e abertos a coisas novas no geral (...). E essa é a nossa ideia, então é sempre brincar com coisas novas aí pra crescimento, pra se destacar.

Além das inovações radicais desenvolvidas pela cervejaria no setor cervejeiro de Ribeirão Preto, foi possível elencar também as inovações incrementais, que, por sua vez, englobam as inovações em produtos, processos e de mercado já existentes. No âmbito de inovação incremental de produto, as narrativas a seguir trazem um ótimo exemplo que a empresa tem como base que é o aprimoramento de estilos de cerveja já existentes, onde eles acabam introduzindo uma nova fruta, ou um novo método de processamento daquela cerveja:

Na verdade, a gente busca explorar estilos novos de cerveja. Não é nem um estilo novo, porque nós temos aí mais de 120 estilos. Mas a pessoa sempre prova uma Pilsen, Witbier, Weiss, IPA, Stout, Porter. Essas são muito comuns, é muito do mesmo. Então eu tento fazer uma cerveja nova, pelo menos baseada em alguns estilos, mas que se o cliente chegar e perguntar: ‘tem mais escura’? Tem, mas não é uma Brown Porter, não é uma Stout, não é uma Porter. Então a minha cerveja tem uma pegada diferente e isso acontece é porque a gente faz as coisas de forma diferente. Eu fiz uma Russian

Imperial Stout que eu coloquei uma madeira, pra dar uma amadeirada, dar uma coisa diferente. Então [nosso objetivo] é sempre procurar coisas diferentes e estar diferenciado aí no mercado com isso, com novas inovações.

Quando eu fui fazer a Witbier, eu fiz ela em parceria com uma cervejaria (...) de Jaboticabal. Fui até o [dono da cervejaria], e a fábrica dele é em frente a um mercado. Ele falou: 'no que você tá pensando?'. 'Eu pensei em pimenta, pensei em carambola, pensei em uva verde'. Só que o problema é que carambola é uma fruta que não tem muito aroma. Uva verde também não tem muito aroma, mas ela tem um paladar, mais específico do que uma carambola às vezes. Aí ele falou: 'e pimenta'? Eu falei: 'dedo de moça? Ou se for pra não pra arder, colocar só um condimento que é a pimenta rosa'. Aí eu (...) atravessei a rua, fui lá e comprei as coisas, cortei carambola, cortei limão, joguei tudo e pedi para ele provar. Ele achou muito interessante, né? Então é bem isso, o provar e sentir uma coisa diferente.

Se tratando de inovação incremental de processos na cervejaria estudada, é interessante citar que ela investe na melhoria dos equipamentos, no aprimoramento dos processos de produção e envase das cervejas, qualificação da mão de obra, etc. É possível identificar esses fatores nas narrativas a seguir:

(...) é aquele negócio, tempo é dinheiro. Aí você vai vendo um fermento que trabalha mais rápido, uma placa a mais na parte de resfriar, que o processo é mais rápido, então se um dia eu levo 8 horas pra produzir e produzo duas cervejas num dia, então eu levo 16 horas pra produzir duas cervejas. Então é cansativo, é um dia muito longo, fazer a outra são 4, imagina dois dias seguidos fazendo isso. Então eu já consegui mexendo no meu equipamento, melhorias nos equipamentos, melhoria nos processos, baixando o tempo, tem dia que com 6 horas eu acabei tudo. Então aí você diminui, 12 horas produzindo é melhor que 16. Então aí você vai fazendo isso, sempre melhorando os equipamentos também, procurando o que tem de novo pra poder agilizar o processo todo, agregando novas tecnologias sempre que possível. (...) tipo, eu tinha no começo do ano dois tanques, hoje eu estou com quatro tanques, então aumenta também a capacidade da cervejaria e tudo mais né.

(...) Olha, a evolução com a melhoria de equipamentos, pra mim, foi muito grande assim, de paladar falando assim, aroma, paladar, porque aí quando você trabalha com um equipamento que você não trabalhava, que você não tinha, até o jeito de fazer a infusão, de uma fruta de um... usando realmente os produtos de inox e tudo mais, é diferente né. (...) é cada vez trazer mais qualidade, mais facilidade no dia a dia né, uma produção que a gente demora umas 2, 3 horas pra fazer uma limpeza de um barril, trabalhando com equipamentos automatizados, você já diminui isso em 1 hora, então você ganha isso, ganha no dia a dia sempre tempo, como a gente diz né, tempo é dinheiro.

(...) A principal foi a melhoria do equipamento, então, quando a gente compra o equipamento "ah, a capacidade é essa, aquela", mas na verdade você só descobre no dia a dia, usando realmente né. Então a melhoria de equipamentos, o... trabalhar com temperaturas melhores pra não ficar caindo muito quando você tá finalizando uma cerveja, é... quanto você precisa sempre estar abastecido de gás pra tocar o gerador de vapor, então... no geral acho que é a melhoria de equipamento é onde você melhora nos resultados finais aí da cerveja mesmo. Então as vezes "ah, o equipamento que é pra ser feito um resfriar em uma hora, uma hora e meia", "ah ele não está resfriando porque a bomba está fraca.", aí você demora duas, três horas, então essas horas a mais que essa cerveja ficou ali a 90 e poucos graus, ela está trazendo mais açúcar, então ela não está saindo redondinha a receita como era pra ser feita.

Por fim, a inovação incremental de mercado, que foi a inovação mais presente nas narrativas da entrevistada, onde podemos identificar fatores como o investimento no marketing, nas redes sociais, a criação de um novo layout para a cervejaria, uma nova cara para a empresa, que acabou sendo vista com bons olhos e atraiu mais clientes durante esse período de pandemia. Outra situação identificada nas narrativas é o caso de produzirem cervejas para bares, restaurantes, bandas de rock, que colocam seus rótulos em cervejas e chopps produzidos pela cervejaria estudada, tornando possível o cliente vender uma cerveja com sua própria marca. A questão da abertura para os clientes conhecerem a produção da cerveja, a abertura para visitas e degustações de cerveja na fábrica também foi um fator que trouxe bastante retorno positivo para a empresa. E para finalizar a inovação incremental de mercado, a entrevistada frisa que eles costumam fazer kits de cervejas para a comercialização com um preço mais em conta, embalagens para presente, e também a produção de cervejas para datas comemorativas:

(...) e aí foi aumentando as vendas, trabalhamos um pouco mais o marketing né, entramos, a mulher do meu sócio aí abraçou totalmente o marketing, melhorando desde as redes sociais, como rótulos mesmo, começamos a dar cara diferente aos rótulos, imagens assim da cervejaria. (...) E entramos um pouco mais forte com o marketing mesmo, com entregas, formas de entregas de acima de tanto a entrega ser *free*, promoções de pet, chegamos a uma vez no mês jogar 40% de desconto qualquer estilo... e fomos fazendo dessa forma. (...) começamos a rodar uma forma diferente, uma venda que nós não tínhamos né. (...) também abrimos novos clientes com a nova cara, com o marketing, com tudo, a gente acabou conquistando novos clientes e chegando um pouquinho em alguns lugares que nós não tínhamos entrado ainda né, vamos dizer. (...) Então o marketing entrou muito bem aí com os rótulos, com o layout no geral né, é o que vende aí né. E o produto de qualidade né, com certeza.

(...) você quer fazer uma cervejaria e ter sua cerveja, sua marca, eu faço hoje receitas pra [bares da cidade], eles vendem como cerveja deles (...). É uma receita já minha básica, que as vezes eu vendo no dia a dia, só que aí a gente coloca numa lata pra ele, numa garrafa pra ele e coloca sua logomarca, com a sua própria marca, tipo vendendo, a gente faz hoje isso pra muitas, é... pro cara vender sua própria marca num restaurante, num bar. Então o cara não tem uma cervejaria, não tem uma cervejaria cigana, não tem um cervejeiro, mas ele tem o diferencial de ter a sua... vender o seu, a sua pilsen do restaurante, uma cerveja tradicional dali, com a sua própria marca.

(...) a estratégia no marketing no geral né, sempre fazer umas promoções, degustações ali na fábrica, as visitas, a abertura que a gente tem das pessoas irem conhecer, hoje a gente não tem uma régua de degustação, mas chega lá falo "ó, você quer provar a cerveja?", a gente dá todas as cervejas para as pessoas provarem, explicando sobre cada uma delas, acho que o atendimento no geral, quando você tá ali na fábrica também, faz o diferencial, porque não só um bom produto, mas um bom atendimento hoje faz a diferença na venda né.

(...) É fazer uma cerveja comemorativa pra aquela data. Não está somente todo dia batendo lá que eu tenho Pilsen, eu tenho APA, IPA, só falando o que eu tenho, e sempre aparecendo com coisas novas né, sempre não trazendo somente a cerveja, mas um kit, uma caixa, um presente de dia dos pais, um presente pra um amigo, é isso né, sempre tentar trazer o diferente, mas que todo mundo vende pet, todo mundo vende pet, só que eu vendo comprando 2, comprando 3, é um preço melhor. Então é sempre tentar entrar com umas promoções, com uma lata diferente, é isso.

As narrativas acima elencadas revelam diferentes práticas inovativas associadas às iniciativas de marketing, ligadas às estratégias de comercialização da cerveja produzida pela empresa estudada. Trata-se, pois, de um conjunto de atividades que visam diferenciar o

comportamento da cervejaria no mercado, por meio da venda da bebida em diferentes pontos de venda, da forma de relacionamento com os consumidores, da exploração de mídias sociais para divulgação dos produtos, do estabelecimento de parcerias com outros bares e restaurantes da cidade de atuação da empresa, dentre outras práticas.

Assim, têm-se o conjunto de práticas de inovação observadas na cervejaria artesanal estudada, as quais podem ser sintetizadas no quadro a seguir:

Inovação radical	Produto	Criação de novas cervejas; Primeira Goose (cerveja com sal e limão) de Ribeirão Preto; Primeira cerveja artesanal sem álcool da cidade;
	Processo	Primeira cervejaria a trazer a máquina de Crowler pra Ribeirão Preto; Uso do boiler para aquecer a água; Desenvolvimento de uma panelinha de inox para o processo de <i>dry hopping</i> .
	Mercado	A abertura da primeira loja de cervejas artesanais de Ribeirão Preto;
Inovação incremental	Produto	Aprimoramento de estilos de cerveja já existentes no mercado;
	Processo	Investimento em equipamentos; Otimização de tempo na produção das cervejas, através de um fermento que trabalha mais rápido, uma placa a mais na parte de resfriar;
	Mercado	Investimento no marketing, através das redes sociais; Desenvolvimento de um novo layout, novos rótulos, e modernização da imagem da cervejaria; Promoções como entregas de graça, 40% de desconto em cervejas; Fabricar cervejas para o cliente comercializar como uma cerveja dele; Abrir a fábrica para degustações; Formas novas de comercializar as cervejas, montar kits, fazer cervejas para datas comemorativas.

Quadro 1: Práticas de inovação na cervejaria artesanal estudada

Fonte: Dados da pesquisa.

Com isso, pode-se verificar que a cervejaria artesanal estudada desenvolveu práticas de inovação vinculadas tanto a um nível de inovação radical, como a um nível de inovação incremental. Essas práticas, por sua vez, contribuíram para o desenvolvimento da empresa e para sua consolidação e competitividade no mercado. Têm-se, portanto, iniciativas de renovação estratégica do empreendimento estudado que ressignificaram seu comportamento no mercado e suas atividades de produção e comercialização, e que lançam luzes, por sua vez, sobre as práticas inovativas desenvolvidas nesse tipo particular de organização.

6. Conclusão

O objetivo do presente trabalho consistiu em identificar as práticas de inovação desenvolvidas em uma cervejaria artesanal situada na cidade de Ribeirão Preto, estado de São Paulo. Especificamente, buscou-se: a) caracterizar a empresa estudada; b) identificar os tipos de inovação desenvolvidos pela cervejaria estudada, a partir da relação entre inovação radical e inovação incremental em torno de produtos, processos e mercados. A pesquisa foi fundamentada na abordagem qualitativa, e para viabilizar o desenvolvimento da pesquisa e a investigação do caso selecionado, foram realizadas entrevistas com a sócia fundadora e mestre cervejeira da empresa estudada.

A partir da análise do caso, foram identificadas particularidades associadas às inovações incrementais e radicais da cervejaria artesanal estudada. No âmbito de inovações radicais, foram associadas práticas como a criação e exploração comercial de novos estilos cervejeiros na cidade, a utilização da máquina de *crowler* para o enlatamento da cerveja, o desenvolvimento

de uma panela de inox para o *dry hopping*, e a abertura da primeira loja de cervejas artesanais em Ribeirão Preto. Já no campo da inovação incremental, foram observadas práticas como o aprimoramento e melhoria dos estilos cervejeiros já comercializados pela empresa no mercado, otimização no tempo de produção ao utilizar um fermento que trabalha mais rápido e uma placa a mais para resfriar, o investimento no marketing da empresa, com ênfase nas redes sociais e no *layout* da marca, promoções e desconto em cervejas, terceirização da fábrica, possibilitando a fabricação de cervejas especiais para a clientela, a abertura da fábrica para degustações e as novas formas de comercializar as cervejas.

Assim, conclui-se que a cervejaria estudada apresenta ser bem incisiva acerca das práticas de inovação. Desse modo, as inovações identificadas fazem com que a empresa tenha uma boa repercussão no posicionamento de mercado, ao se diferenciar de outras cervejarias artesanais locais, ao criar sua identidade, seus próprios métodos de produção e comercialização de suas cervejas. Em decorrência disso, o acesso à novos mercados e à novos clientes acaba ficando mais simples e acaba acontecendo naturalmente e demandando menos investimentos.

Por fim, cumpre destacar que a presente pesquisa apresenta algumas limitações. O estudo de caso da referida pesquisa foi realizado em apenas uma cervejaria artesanal na cidade de Ribeirão Preto – SP, e restrito a entrevistas junto à empreendedora responsável pela criação do negócio. Tendo isso em vista, futuros estudos poderiam contemplar análises mais amplas, abrangendo outras cervejarias não só da cidade em que o estudo fora realizado, mas de outros polos cervejeiros também espalhados pelo Brasil, de modo a possibilitar a comparação de resultados e análises mais completas das práticas de inovação no ramo das cervejarias artesanais. Também se reconhece a limitação metodológico de embasamento do estudo nas entrevistas, em detrimento do uso, por exemplo, de pesquisa documental para viabilizar a triangulação. Em síntese, apesar de tais limitações, o estudo realizado contribui em nível teórico com o campo de estudos sobre a temática práticas de inovação, através da geração de evidências sobre tais práticas em cervejarias artesanais, e em nível prático ao trazer exemplos de inovações que podem ser seguidos por outras cervejarias, fazendo com que o mercado cervejeiro evolua através de novos métodos de produção e comercialização das cervejas artesanais.

7. Referências

ABREU, D. **Brasil avança quatro posições no Índice Global de Inovação e chega ao 62^a lugar**. Portal da Indústria. 2020. Disponível em: <<https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/inovacao-e-tecnologia/brasil-avanca-quatro-posicoes-no-indice-global-de-inovacao-e-chega-ao-62a-lugar/>>. Acesso em: 5 nov. 2021.

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

BAUER, M. W.; GASKELL, G. (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. 448 p.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B; BRITO, M. J. Fundamentos da Pesquisa em Empreendedorismo: aspectos conceituais, teóricos, ontológicos e epistemológicos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 41, 2017, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2017.

BORGES, A. F.; SILVESTRE, J.; ENOQUE, A. G. A Construção do Mercado de Cervejas Artesanais e Especiais no Brasil: Origem, Evolução e Estado Atual. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 43, 2019, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2019.

BORGES, A. F.; TAKEMOTO, S. N. C. Inovação no Setor de Cachaça Artesanal: Estudo de Caso. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 13, n. 1, p. 79-99, 2019.

CABRAL, G. G.; TABOSA, T. C. M.; TSCHA, E. R.; CAVALCANTI, V. P. Intraempreendedorismo, design e inovação: um caso de parceria universidade empresa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EGEPE, 2008.

CAMPOS, A. C. **IBGE: 33,6% das empresas brasileiras são inovadoras**: Taxa de inovação, de 2015 a 2017, ficou abaixo do triênio anterior. Agência Brasil. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-04/ibge-336-das-empresas-brasileiras-sao-inovadoras>>. Acesso em: 7 nov. 2021.

CARMONA, L. J. M.; CERUTTI JR., L.; GOMES, G.; MELO, P. L. R. (2017). Orientação empreendedora, capacidade de aprendizagem organizacional e desempenho inovador no setor microcervejeiro. **Revista de Negócios**, v. 22, n. 3, p. 64-80, 2017.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DALMORO, M.; FELL, G. Dimensão artesanal e massificada na construção do Mercado cervejeiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, n. 1, 47-5, 2020.

DISTRITO. **Inovação disruptiva, radical e incremental**: qual a diferença?. Disponível em: <<https://distrito.me/inovacao-disruptiva-radical-e-incremental-qual-a-diferenca>> Acesso em: 23 nov. 2020.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: práticas e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DRUCKER, P. F. **A dança das mudanças**. São Paulo: Campus, 1999.

FERREIRA, R. H. **Inovação em Cervejas Especiais na Região Metropolitana de Belo Horizonte**. Belo Horizonte: 2010.

FONSECA, R. Inovação tecnológica e o papel do governo. **Parcerias Estratégicas**, v. 6, n. 13, p. 64- 79, 2010.

GARCIA, R; CANTALONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **The Journal of Product Management**, v. 19, p. 110-132, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 202 p. ISBN: 8522422702.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, A. F.; LIMA, J. B.; CAPPELLE, M. C. A. Do Empreendedorismo à Noção de Ações Empreendedoras: Reflexões Teóricas. **Revista Alcance**, v. 20, n. 2, p. 203-220, abr./jun. 2013.

HUMBLE, J.; JONES, G. Creating a Climate for Innovation. **Long Range Planning**, v. 22, n. 4, p. 46-51, 1989.

KIM, D.; KUMAR, V.; KUMAR, U. Relationship between quality management practices and innovation. **Journal of Operations Management**, v. 30, p. 295-315, 2012.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: Como criar, conquistar e dominar mercados. 4. ed. São Paulo: Futura, 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEIFER, R. A implementação de inovação radical em empresas maduras. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 42, p. 17-30, 2002.

LIMBERGER, S. C. **O setor cervejeiro no Brasil**: Gênese e evolução. **CaderNAU**, v. 6, n. 1, p. 1-17, 2013.

LIPPI, R.; SIMANTOB, M. **Guia valor econômico de inovação nas empresas**. São Paulo: Globo, 2003.

LOUNSBURY, M.; CRUMLEY, E. T. **New practice creation**: an institutional perspective on innovation. **Organization Studies**, v. 28, n. 7, p. 993-1012, jul. 2007.

MAGALHÃES, M. F. Inovando para Durar. In: TERRA, J. C. C. (Org.). **Inovação**: quebrando paradigmas para vencer. São Paulo: Saraiva, 2007.

MANUAL DE OSLO. (2005). Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Rio de Janeiro: OCDE/EUROSTAT/FINEP.

MESQUITA, D. L.; BORGES, A. F.; SUGANO, J. Y.; SANTOS, A. C. D. O desenvolvimento de processos de inovação sob a ótica da teoria dos custos de transação: o caso da tecnologia flex-fuel. **Innovation and Management Review**, v. 10, n. 1, p. 119-140, 2013.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Anuário da Cerveja 2019. Brasília: MAPA/SDA, 2020. Disponível em: < <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/publicacoes/anuario-da-cerveja-2019#:~:text=Em%202019%20atingiu%2Dse%20a,registros%20de%20produto%20por%20cervejaria.>>. Acesso em: 07 nov. 2021.

MOTA, P. L. **Schumpeter**: inovação, destruição criadora e desenvolvimento. Disponível em: <<https://www.terracoekonomico.com.br/schumpeter-inovacao-destruicao-criadora-e-desenvolvimento/>>. Acesso em 02 ago. 2021.

O'CONNOR, G. C. Market Learning and Radical Innovation: A Cross Case Comparison of Eight Radical Innovation Projects. **Journal of Product Innovation Management**, v. 15, n. 2, p. 151-166, 1998.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). Oslo Manual: Guidelines for collection and interpretation of innovation data. 3 ed. França: OECD Publishing, 2005. 163p.

PANUWATWANICH, K; STEWART, R. A.; MOHAMED, S. Validation of an empirical model for innovation diffusion in Australian design firms. **Construction Innovation**, v. 9, n. 4, p. 449-467, dez. 2009.

PAVITT, K. **Setorial patters of technical change**: Towards a taxonomy and a theory. *Research Policy*, v. 13, n. 6, p. 343-373, 1984.

ROSA, M. V. de F. P. do C.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa**: mecanismos para a validação dos resultados. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006. 112 p.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da Inovação na prática**: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a Inovação. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro, e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SECRETARIA DE AGRICULTURA E ABASTECIMENTO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Ribeirão Preto é um dos maiores polos cervejeiros do Estado de São Paulo**. 2019. Disponível em: <<https://www.agricultura.sp.gov.br/noticias/ribeirao-preto-e-um-dos-maiores-polos-cervejeiros-do-estado-de-sao-paulo>> Acesso em: 30 de setembro de 2021.

SILVESTRE, J.; BORGES, A. F.; PAULA, V. F. Empreendedorismo estratégico: *exploration, exploitation* e ambidestria em cervejarias artesanais de Uberlândia-MG. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, n. 1, p. 1-25, 2022.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation**: integrating technological, market and organizational change. 3 ed. Londres: John Wiley & Sons, 2005.

TIDD, J. & BESSANT, J. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TONELLI, A. O.; BORGES, A. F.; BRITO, M. J.; ZAMBALDE, A. L. A trajetória das cervejarias artesanais brasileiras em busca de legitimação e institucionalização: uma análise a partir de suas práticas estratégicas discursivas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. 4, p. 1068-1087, 2018.

WEBSTER, M. **Merriam-webster's Collegiate Dictionary & Thesaurus:** Deluxe Audio Edition. Merriam-Webster, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman; 2015.

ZAIRI, M. Moving from continuous to discontinuous innovation in FMCG: a re-engineering perspective. *World Class Design to Manufacture*, v. 2, n, 5, p. 32-37, 1995.