

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO

**ALEXANDRE ALMEIDA MONTEIRO**

O FENÔMENO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE MICROCERVEJARIAS

BRASILEIRAS: dois estudos de caso

Rio de Janeiro

2019

**ALEXANDRE ALMEIDA MONTEIRO**

O FENÔMENO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE MICROCERVEJARIAS  
BRASILEIRAS: dois estudos de caso

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração

Área: Empreendedorismo Internacional

Orientador: Renato Cotta de Mello, D.Sc.

Rio de Janeiro

2019

M772f Monteiro, Alexandre Almeida  
O fenômeno da internacionalização de  
microcervejarias brasileiras: dois estudos de caso  
/ Alexandre Almeida Monteiro. -- Rio de Janeiro,  
2019.  
101 f.

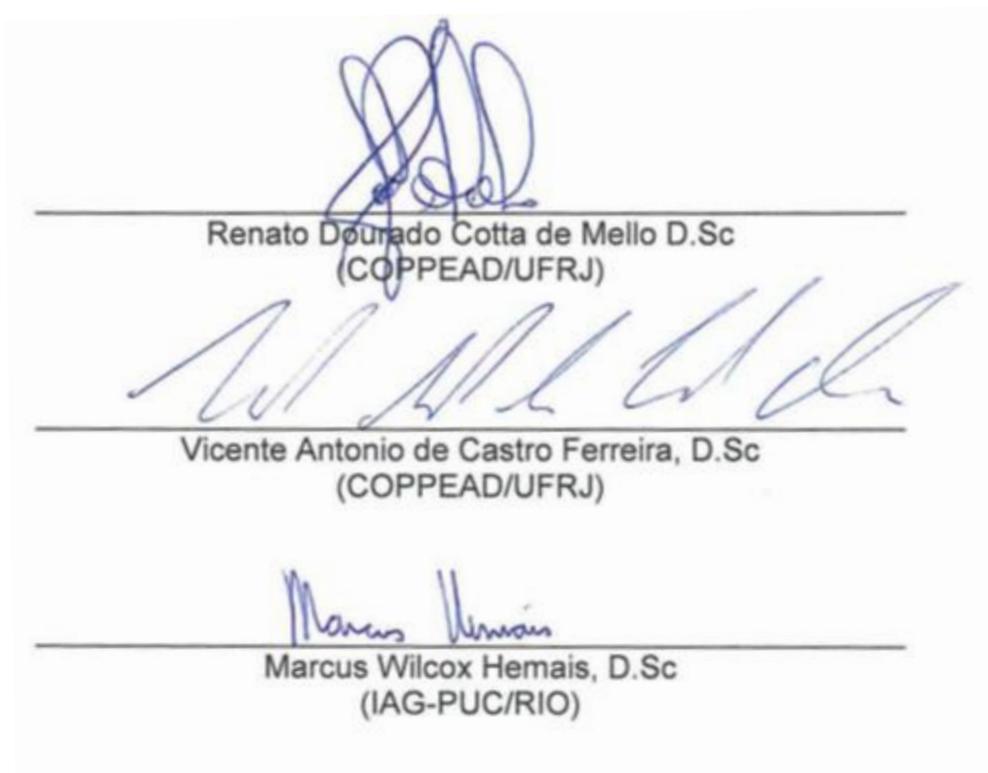
Orientador: Renato Cotta de Mello.  
Tese (doutorado) - Universidade Federal do Rio  
de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração,  
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2019.

1. empreendedorismo internacional. 2.  
internacionalização. 3. redes de relacionamento. 4.  
pequenas empresas. 5. microcervejarias. I. Mello,  
Renato Cotta de, orient. II. Título.

O FENÔMENO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE MICROCERVEJARIAS  
BRASILEIRAS: dois estudos de caso

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração

Aprovada em:



Renato Dourado Cotta de Mello D.Sc  
(COPPEAD/UFRJ)

Vicente Antonio de Castro Ferreira, D.Sc  
(COPPEAD/UFRJ)

Marcus Wilcox Hemais  
Marcus Wilcox Hemais, D.Sc  
(IAG-PUC/RIO)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família por todo apoio, desde sempre, em minha formação acadêmica. Durante o mestrado não foi diferente, sem sua ajuda não seria possível superar todos os desafios e concluir o curso.

Agradeço ao meu orientador, professor Renato, por toda ajuda e também pela paciência e dedicação para me passar os conhecimentos necessários para formulação desse trabalho e para minha carreira profissional.

Agradeço a todos os funcionários da COPPEAD/UFRJ que contribuíram para minha formação durante esses dois anos: Professores, secretárias, bibliotecários, funcionários de TI, pessoal da manutenção e outros. Cada um teve seu papel de importância na nossa jornada.

Agradeço também às cervejarias que se dispuseram a contribuir para esta pesquisa, enriquecendo a bibliografia sobre empreendedorismo internacional e a cultura da cerveja artesanal brasileira. Em especial a Edson Bruning (*Zehn Bier*) e Rodrigo Baruffaldi (*Overhop*) por dedicarem parte do seu tempo em fornecer informações imprescindíveis para a conclusão dessa dissertação.

Faço uma menção à CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil), pois o presente trabalho foi realizado com apoio financeiro da mesma - Código de Financiamento 001, através de uma bolsa de estudos.

Por fim, agradeço a meus amigos. Aos amigos de vida que me acompanham de longa data e aos amigos feitos na COPPEAD, por toda ajuda e pelos momentos de descontração que ajudaram a superar os obstáculos do curso.

## RESUMO

Este trabalho visa entender os motivos que levam à internacionalização de microcervejarias no Brasil. Para atingir tal objetivo, é feita uma revisão de literatura de modo a se buscar uma relação entre as proposições da teoria do empreendedorismo internacional e as experiências práticas, incluindo o comportamento do microempreendedor, que muitas vezes identifica as oportunidades e age de maneira espontânea visando não perder o que o momento lhe proporciona, ao invés de planejar seus movimentos e agir de acordo com os objetivos traçados. A Construção e o desenvolvimento das dinâmicas redes de relacionamento, muitas vezes informais, também são abordadas, dada a importância das mesmas nos processos de internacionalização das microcervejarias. As possíveis influências do mercado brasileiro de cervejas são investigadas no surgimento, desenvolvimento e no processo de internacionalização das microcervejarias. Dentre essas condições, citamos a sazonalidade e a concentração do mercado nas mãos de poucas empresas, que investem cada vez mais no setor *premium* e artesanal devido ao crescimento dessa categoria. O trabalho, de caráter qualitativo, apresenta dois estudos de caso, que são descritos tendo como base diferentes fontes de dados secundários, além das informações obtidas em entrevistas com os empreendedores. O primeiro caso analisado é o da cervejaria *Overhop*, que usando sua marca e as mesmas receitas, com menos de um ano de existência no Rio de Janeiro, iniciou produção na cidade de Montreal, no Canadá. O segundo é o caso da cervejaria *Zehn Bier*, do estado de Santa Catarina, que já realizou exportações para Paraguai e Singapura.

**PALAVRAS-CHAVE:** empreendedorismo internacional, *effectuation*, rede de relacionamentos, processo de internacionalização, pequenas empresas, mercado de cerveja, microcervejarias. cerveja artesanal, cervejaria artesanal.

## ABSTRACT

This study aims to understand the reasons that induced the internationalization of Brazilian microbreweries. To reach this specific goal, it's made a literature review with recently published papers in order to seek a relationship between the existing theory and the practical experiences, including the microentrepreneur's behavior, that many times just take his opportunity and act in a spontaneous way at the moment that they appear in order to don't waste it, instead of plan his moves and act according a pre established goal. The construction and the development of the networks, many times unformal, are also addressed, given the importance of them in the internationalization process of the microbreweries. The possible influences of the Brazilian beer and craft beer markets, in the foundation, development and in the internationalization process of the Brazilian microbreweries, are investigated as well. Among the market influences, it worth to mention the seasonality and the concentrated market, with a big share of it belonging to just a few beer companies, that address more and more investments to premium and craft beer sector giving the gain of importance of this sector market. This qualitative paper presents two different concrete case studies, that are described and analyzed according secondary sources, available information on the web, and information gathered on the interviews with the entrepreneurs. The first case analyzed is the Overhop that, using the same brand and recipes and with less than one year of existence in Rio de Janeiro, initiated a production in Montreal, Canada. The second case is the Zehn Bier, a brewery from Santa Catarina State, in the south of Brazil, that already had exportation operations to Paraguay and Singapore.

**KEYWORDS:** international entrepreneurship, effectuation, networks, internationalization process, small companies, beer market, microbreweries, craft beer, craft brewery

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Conexões entre <i>effectuation</i> e empreendedorismo internacional. ....	24
Figura 2: Market share (%) global por empresa (no volume de vendas em 2016) ....	37
Figura 3: Market share (%) Brasil, por empresa, números de 2015 .....	39
Figura 4: Número de cervejarias no Brasil - 1985-2018 .....	43

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Número de microcervejarias - 1985-2015 .....	41
Tabela 2: Quadro comparativo entre os casos de internacionalização .....	77

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1. Objetivo do estudo .....	10
1.2. Relevância do Estudo .....	10
1.3. Organização do trabalho .....	13
<b>CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>15</b>
2.1. Empreendedorismo internacional.....	15
2.2. <i>Effectuation</i> .....	20
2.2.1. <i>Effectuation</i> e Empreendedorismo Internacional .....	22
2.3. Redes de relacionamentos ( <i>networks</i> ).....	26
<b>CAPÍTULO III – METODOLOGIA .....</b>	<b>31</b>
3.1. Metodologia utilizada.....	31
3.2. Perguntas de Pesquisa .....	33
3.3. Procedimentos para a coleta de dados .....	33
3.4. Limitações do estudo .....	35
<b>CAPITULO IV – MERCADO DE CERVEJA .....</b>	<b>37</b>
4.1. O mercado global de cerveja .....	37
4.2. O mercado brasileiro de cerveja .....	38
4.3. O mercado global de cervejas artesanais .....	40
4.4. O mercado brasileiro de cervejas artesanais .....	42
4.4.1. Condições para o desenvolvimento e para as exportações.....	44
<b>CAPITULO V – ESTUDOS DE CASO .....</b>	<b>47</b>
5.1. O caso da cervejaria <i>Overhop</i> .....	47
5.1.1. Histórico .....	47
5.1.2. A internacionalização da marca e a operação no Canadá.....	51
5.1.3. Parcerias e Relacionamentos .....	55
5.2. O caso da cervejaria <i>Zehn Bier</i> .....	56

5.2.1. Histórico .....	57
5.2.2. A internacionalização da marca e as operações de exportação .....	60
5.2.3. Parcerias e relacionamentos.....	64
<b>CAPÍTULO VI – ANÁLISE DOS CASOS.....</b>	<b>66</b>
6.1. Os casos das cervejarias <i>Overhop</i> e <i>Zehn Bier</i> na perspectiva da teoria do empreendedorismo internacional.....	66
6.2. Os casos das cervejarias <i>Overhop</i> e <i>Zehn Bier</i> na perspectiva da teoria <i>effectuation</i> .....	68
6.3. A análise das redes de relacionamento nos casos das cervejarias <i>Overhop</i> e <i>Zehn Bier</i> .....	73
6.4. Comparação entre os processos de internacionalização das cervejarias <i>Overhop</i> e <i>Zehn Bier</i> .....	76
<b>CAPÍTULO VII – CONCLUSÕES, APLICAÇÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>78</b>
7.1. Conclusões .....	78
7.2. Aplicações práticas .....	84
7.3. Recomendações para pesquisas futuras .....	85
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>94</b>

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

### 1.1. Objetivo do estudo

Este trabalho visa identificar os fatores que levaram microcervejarias brasileiras a se lançarem no mercado internacional e oferecer uma visão detalhada do processo de internacionalização. Para tanto, serão conduzidos dois estudos de caso longitudinais, utilizando-se do método de estudo de casos. Esses casos serão confrontados com as proposições teóricas do empreendedorismo internacional (OVIATT; MCDUGALL, 1994), a abordagem de *Effectuation* (SARASVATHY, 2001), além da teoria de *Networks* (COVIELLO, COX, 2006), com o propósito de verificar o poder explanatório das mesmas para o fenômeno a ser observado.

Assim, o principal questionamento que orienta esta pesquisa é: Que fatores contribuíram para que microcervejarias brasileiras buscassem oportunidades no mercado internacional?

Com vistas a auxiliar sua resposta, o principal questionamento deste trabalho foi desdobrado em quatro perguntas secundárias:

1. De que forma a primeira oportunidade no mercado internacional foi identificada pelos empreendedores?
2. Quais foram os motivos que levaram as empresas a buscar oportunidades no mercado exterior?
3. De que forma se deu a escolha do primeiro país e ser explorado no exterior?
4. Qual a importância das redes de relacionamento no processo de internacionalização das empresas?

### 1.2. Relevância do Estudo

A discussão acadêmica sobre o tamanho ideal para que a empresa se internacionalize é bastante vasta. Historicamente, muitas empresas multinacionais se formaram após terem crescido e se tornarem corporações maduras e bem

estabelecidas em seu mercado doméstico (CHANDLER, 1986). No entanto, mais recentemente, com o avanço das inovações tecnológicas e com o aumento no número de pessoas com experiência internacional, entre outras mudanças no ambiente de negócios, novas proposições teóricas foram colocadas em discussão (OVIATT; MCDOUGALL, 2005).

Essas proposições, que datam da década de 1990, deram origem à linha de pesquisa sobre empreendedorismo internacional que ganhou bastante repercussão e, hoje, ocupa um lugar de destaque na área de estudos sobre negócios internacionais (BAIER-FUENTES et al., 2018). Diversos pesquisadores de diversas áreas das ciências sociais têm sido atraídos para esse campo de estudo, o que tem contribuído para o aumento de publicações acadêmicas a respeito desse tema (MCDOUGALL et al., 2014). No entanto, devido à dinâmica no mundo de negócios, esta pesquisa investiga o poder explanatório das teorias relacionadas ao empreendedorismo internacional em recentes casos de internacionalização.

O mercado se adapta aos avanços tecnológicos, assim, o número de casos de internacionalização aumenta, bem como o número de abordagens diferentes usadas pelas empresas para alcançarem os mercados estrangeiros. Assim, toda a competição do mercado se altera, pois, atualmente novas pequenas empresas multinacionais competem com empresas maduras também em terras internacionais. Então, é de suma importância que a literatura acadêmica acompanhe o movimento dos mercados e se atualize de modo a retratar as práticas de negócios mais atuais, o que inclui decisões estratégicas e modos de governança que levaram novas empresas a se lançarem no mercado internacional.

Sendo assim, uma vez que são apresentados dois estudos de caso sobre microcervejarias brasileiras que se lançaram no mercado exterior, também é estudado o mercado de cerveja e de cerveja artesanal, e suas possíveis influências na tomada de decisão dos empreendedores, visto a importância desses mercados, não só para as empresas do meio, mas também para a economia brasileira.

De acordo com um estudo da firma *Delloite*<sup>1</sup> (2017), a cerveja representa nada menos do que três quartos de todo o consumo de bebida alcoólica no mundo. A produção mundial de cerveja em 2016 superou 190 bilhões de litros, segundo dados da *Kirin Holdings*<sup>2</sup> (2017). Adicionalmente, a *Zion Market Research*<sup>3</sup> afirma que o mercado de cerveja atingiu o valor de 530 bilhões de dólares em 2016. Entretanto, dados do site *Statista*<sup>4</sup> afirmam que esse mercado multimilionário está concentrado nas mãos de poucas empresas.

De maneira semelhante, o mercado brasileiro, terceiro maior mercado da bebida no mundo, também está concentrado, na sua maioria, nas mãos de poucas empresas<sup>5</sup>. Vale a pena ressaltar que, segundo dados da *Kirin Holdings* de 2017<sup>Erro! Indicador não definido.</sup>, tanto o consumo total, quanto o consumo per capita de cerveja estão caindo no Brasil.

Outro fator importante é o crescente número de aquisições no setor cervejeiro, onde geralmente grandes empresas adquirem microcervejarias, como resposta ao crescimento do setor de cerveja artesanal. Ademais, como forma de reagir ao crescimento do setor de cerveja artesanal, as grandes empresas estão cada vez mais investindo nas cervejas dos setores *premium* e artesanal. De fato, com dados até setembro de 2018, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) publicou um estudo<sup>6</sup> no qual menciona o grande crescimento no registro de novas cervejarias nos últimos 10 anos. Porém, pequenos microempreendedores enfrentam dificuldades para competir e entrar de vez no mercado de cerveja. Os principais problemas são a falta de escala, as obrigações tributárias e a falta de obtenção de crédito para compra de equipamentos e matéria prima (PIATO; RÉVILLION, 2014).

---

<sup>1</sup> Informação retirada do estudo *Craft Beer: A Multisensory experience*. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumer-business/2017/Craft-Beer-in-Mexico-2017.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2018.

<sup>2</sup> Informação retirada do site da *Kirin Holdings*. Disponível em: [https://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2017/0810\\_01.html](https://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2017/0810_01.html). Acesso em: 15 mai. 2018.

<sup>3</sup> Dados retirados do site da *Zion Market Research*. Disponível em: <https://www.zionmarketresearch.com/report/beer-market>. Acesso em: 15 mai. 2018.

<sup>4</sup> Dados retirados do site *Statista*. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/257677/global-market-share-of-the-leading-beer-companies-based-on-sales>. Acesso em 24/05/2018.

<sup>5</sup> Dados retirados do site da *Flanders Investment and Trade*. Disponível em: [https://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/sites/trade/files/market\\_studies/800151125155419/800151125155419\\_10.pdf](https://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/sites/trade/files/market_studies/800151125155419/800151125155419_10.pdf). Acesso em: 11/06/2018.

<sup>6</sup> MARCUSSO, Eduardo Fernandes; MÜLLER, Carlos Vitor. MAPA informa: as cervejarias continuam a crescer Ministério da Agricultura, 2018. Disponível em: Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/pasta-publicacoes-DIPOV/as-cervejas-continuam-a-crescer-pdf/view>. Acesso em 30/01/2019.

### 1.3. Organização do trabalho

Esse trabalho se organiza de modo a responder o questionamento proposto sobre os principais fatores que influenciam microcervejarias brasileiras a se internacionalizarem. Assim, este primeiro capítulo apresenta o objetivo do estudo e a sua relevância. De maneira a contextualizar o estudo, o setor de cerveja e seus principais segmentos de mercado serão apresentados, tanto no âmbito mundial como brasileiro, com especial destaque para as novas tendências relacionadas ao segmento de cerveja artesanal.

O segundo capítulo faz uma revisão da literatura contendo os mais recentes estudos acadêmicos sobre empreendedorismo Internacional, publicados nos principais *journals* dedicados ao tema. A internacionalização à luz da abordagem de *effectuation* e a teoria de *networks* também recebem o devido destaque ao longo da revisão da literatura.

No terceiro capítulo, descreve-se a metodologia utilizada nessa pesquisa, bem como desdobra-se o principal questionamento dessa dissertação em perguntas secundárias, que buscam investigar em detalhe as particularidades dos processos de internacionalização estudados. Ainda nesse capítulo, serão descritos a forma de seleção dos casos, os procedimentos adotados para coleta de dados e as limitações do presente estudo.

O quarto capítulo apresenta um resumo sobre o mercado de cerveja, com dados estatísticos do mercado global e brasileiro, além de focar também no crescente mercado de cerveja artesanal e nas barreiras enfrentadas por microempreendedores do setor no mercado brasileiro.

Por sua vez, o quinto capítulo descreve os casos das microcervejarias brasileiras. Esses casos foram formatados seguindo os três passos seguintes:

- 1- Histórico da empresa;
- 2- Entrada no mercado internacional;
- 3- Rede de relacionamentos.

No sexto capítulo, é feita uma análise e dos casos, cruzando as informações coletadas nas entrevistas com os dados obtidos do estudo de mercado e com a literatura sobre empreendedorismo internacional, *effectuation* e redes de

relacionamentos. Adicionalmente, os dois estudos de caso serão comparados, bem como as verificações das teorias existentes nos mesmos.

No sétimo e último capítulo, são apresentadas as conclusões do estudo, além das recomendações para estudos futuros.

## CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. Empreendedorismo internacional

Empreendedorismo internacional é o campo de estudo reconhecido por estudar as atividades internacionais de novas empresas (BAIER-FUENTES et al., 2018). Com o passar das décadas e a evolução tecnológica, muitas mudanças foram observadas, impactando diretamente em quando as empresas decidem se lançar em mercados estrangeiros e no modo em que a internacionalização ocorre. Então, devido a diversas mudanças, em uma literatura mais recente, empreendedorismo internacional é definido como o reconhecimento, a formação, a avaliação e a exploração de oportunidades através das fronteiras nacionais para criar novos negócios, modelos e soluções para a criação de valor, financeiro, social e ambiental (ZAHRA et al., 2014).

A discussão acadêmica sobre o tamanho ideal para que a empresa se internacionalize é bastante vasta. Historicamente, muitas empresas multinacionais se formaram após terem crescido e se tornarem corporações maduras e bem estabelecidas em seu mercado doméstico (CHANDLER, 1986). No entanto, mais recentemente, com o avanço das inovações tecnológicas e com o aumento no número de pessoas com experiência internacional, novos conceitos podem ser atribuídos a empresas multinacionais (OVIATT; MCDOUGALL, 2005).

Durante muitos anos, acreditou-se que a principal barreira para o desenvolvimento de operações internacionais era a falta de conhecimento do mercado externo no qual a empresa estaria disposta a se lançar (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Então, de acordo com a teoria de *Upsalla* (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977), à medida em que a empresa adquiria conhecimento sobre o mercado externo, a mesma usava esse conhecimento para, de maneira gradativa, passar a operar no mercado internacional. Sendo assim, visando minimizar os riscos de operar em mercados estrangeiros, esperava-se que a organização disposta a se lançar internacionalmente possuísse um determinado nível de conhecimento de suas operações no mercado interno e uma posição consolidada no mesmo, para cobrir eventuais perdas devido ao risco de investir no exterior.

No entanto, recentes avanços tecnológicos reduziram os custos das comunicações e dos transportes, possibilitando assim a descoberta de novas oportunidades de negócios em diversos países, não só por grandes empresas, mas também por pequenas e médias empresas (OVIATT; MCDOUGALL, 1994). Então, a internacionalização não é mais uma alternativa exclusiva de corporações maduras e estabelecidas em seus mercados (OVIATT; MCDOUGALL, 2005). Este novo cenário permitiu a abertura de um novo campo de estudos na área de negócios internacionais, que hoje é conhecido como empreendedorismo internacional (AUTIO, 2005).

Novos empreendimentos internacionais, ou *International New Ventures*, como são chamados por Oviatt e McDougall (2005), são definidos pelos próprios autores como organizações empresariais que, desde o início de suas atividades, buscam obter vantagem competitiva do uso de recursos e da venda de produtos em diversos países. Sendo assim, ao invés de focar no tamanho da empresa quando esta se lança no mercado internacional, os autores supracitados focam na idade da mesma no início das operações em mercados estrangeiros.

Efetivamente, novos empreendimentos internacionais existem por séculos, como a famosa *East India Company*, que foi fundada em 1600 em Londres (WILKINS, 1960). No entanto, o foco das pesquisas sobre empresas multinacionais quase sempre foi voltado para empresas grandes e maduras (CHANDLER, 1986), deixando de lado novas organizações internacionais até recentemente (OVIATT; MCDOUGALL, 2005).

O desenvolvimento da internacionalização de uma empresa é ainda descrito como um ajuste incremental, avesso ao risco e relutante às mudanças em uma empresa ou em seu ambiente (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990). Então, segundo Johanson e Vahlne (1990), a presença de novos empreendimentos internacionais não se aplica a teoria existente, salvo em três exceções:

- I. são esperados grandes investimentos internacionais de firmas com muitos recursos;
- II. devido as condições de um mercado externo, quando o mesmo é estável e homogêneo, fica mais fácil aprender sobre ele; e

- III. experiências em mercados similares com o mercado no qual a firma pretende se lançar pode servir para estabilizar o risco em novos mercados.

Ainda assim, nenhuma das exceções proposta pelos autores parece explicar o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas com poucos anos de existência (OVIATT; MCDOUGALL, 2005).

Como explicar então os achados de Welch e Luostarinen (1988), mencionados por Oviatt e McDougall (2005), que reportaram pequenas firmas inglesas, *start-ups* australianas e consolidadas empresas suecas que, aparentemente pulando os estágios normais da internacionalização, em um curto espaço de tempo estavam diretamente envolvidas com significativos recursos investidos no mercado externo?

Poucas empresas estão livres da concorrência externa, então, cada vez mais, empresários estão adotando uma perspectiva internacional em suas tomadas de decisão (OVIATT; MCDOUGALL, 2005). Assim sendo, os autores propõem quatro condições necessárias e suficientes para que novas empresas consigam se lançar em mercados internacionais:

- I. Internacionalização de parte das transações financeiras: quando existem imperfeições no mercado e a empresa necessita decidir sobre sua internacionalização, deve-se então analisar os custos de coordenação da atividade dentro da empresa (ex. filial no exterior) e os custos de transação para operar a atividade externamente (ex. exportação, licenciamento etc.) (COELHO, 2010). Essa decisão é explicada pela teoria custos de transação (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1975). Então, a empresa decidirá pela melhor forma de controlar suas transações internacionais, internacionalizando assim somente parte de suas transações econômicas.
- II. Estruturas alternativas de governança corporativa: novas empresas, geralmente, sofrem com a falta de recursos para controlarem ativos através da propriedade dos mesmos. Então, existe uma tendência de que novas empresas controlem apenas uma pequena parte de seus recursos (OVIATT; MCDOUGALL, 2005). Como exemplo, os autores

citam grandes firmas japonesas que, às vezes, pareciam formar alianças predatórias com *startups* americanas. Assim, observa-se o desenvolvimento de relações não tão tradicionais, baseadas em confiança ao invés de contratos formais. Uma das principais características que distingue novos empreendimentos de organizações estabelecidas é o uso mínimo de internalização e o maior uso de estruturas de governança de transações alternativas (OVIATT; MCDOUGALL, 2005).

- III. Vantagem de acordo com a localidade no exterior: Apesar de barreiras no que diz respeito às leis, idiomas e culturas em diferentes locais. Essencialmente, as empresas se tornam internacionais porque encontram vantagens na transferência de alguns recursos. Com modernas técnicas de comunicação, o conhecimento de uma empresa pode ser reproduzido em uma localidade distante a um custo marginal mínimo (OVIATT; MCDOUGALL, 2005). O conhecimento privado de uma firma pode criar vantagens competitivas em novos empreendimentos internacionais. Parece ser por isso que indústrias intensivas em conhecimento (ex. empresas de tecnologia) vêm se globalizando em ritmo tão acelerado (REICH, 1991). Pois, logicamente, ao transferir o conhecimento de uma localidade para outra no exterior, onde esse conhecimento não é detido por nenhuma outra empresa, a nova empreendedora internacional obtém vantagens em mercado estrangeiro.
- IV. Exclusividade de recursos: recursos únicos que não podem ser reproduzidos significam vantagem competitiva sustentável para qualquer empresa (BARNEY, 1991). De fato, conhecimento pode ser mantido como propriedade de uma empresa através de licenças, patentes, direitos autorais ou segredos comerciais. Tais artefatos jurídicos impedem a imitação e retardam o desenvolvimento de substitutos (OVIATT; MCDOUGALL, 2005). Sendo assim, mitigando-se o risco da imitação, a detenção de conhecimento proporciona exclusividade desse recurso para a empresa e, conseqüentemente, vantagens para esta para iniciar a venda de seus produtos em mercados estrangeiros.

Mais recentemente, um novo tipo de empreendimento foi identificado no que diz respeito a sua internacionalização. São os chamados *born globals*, ou seja, empresas que tiveram suas criações já voltadas para operações internacionais.

Os termos *born global firms* e *international new ventures* servem para enfatizar a internacionalização antecipada dessas firmas quando comparadas com outros tipos de firmas quanto ao intervalo de tempo decorrido entre a criação da empresa e a sua internacionalização. (REUBER; DIMITRATOS; KUIVALAINEN, 2017). A divisão de firmas em categorias com diferentes nomes é importante para rotular diferentes dimensões temporais no que diz respeito a internacionalização de empresas, uma vez que sua reprodução em diferentes periódicos acadêmicos atesta essa importância (REUBER; DIMITRATOS; KUIVALAINEN, 2017).

No entanto, Coviello (2015) adverte para a necessidade de repensar as pesquisas existentes sobre empreendedorismo internacional e, mais especificamente, as pesquisas sobre empresas nascidas globalmente. Segundo a autora, o termo “*born global*” vem sendo usado de maneira exagerada por ser uma expressão de impacto. Muitas vezes as empresas são apenas *born regionals*, pois foram fundadas para se dedicarem a uma determinada região específica (COVIELLO; TANEV, 2017).

Portanto, a autora sugere ainda que, para a investigação sobre empresas *born globals*, deve-se estudar uma empresa que nasceu com o objetivo de servir o mercado global como um todo. Dentre as empresas que têm potencial para servir mercados globais, muitas têm produtos e serviços completamente digitais, pois estão a apenas um clique de distância de qualquer computador em qualquer lugar do mundo (COVIELLO; TANEV, 2017). Os autores lembram, ainda, que ser global não é condição necessária para determinar o sucesso de uma empresa.

Sendo assim, pode-se identificar as principais correntes teóricas existentes referentes ao empreendedorismo internacional. A escola de *Uppsala*, a mais antiga delas, onde empresas primeiramente amadureciam no mercado interno para em seguida, de maneira a assumir menos riscos, se lançavam no mercado externo. Após a teoria proposta por Oviatt e Mcdougall (2005) sobre as condições necessárias para que empresas lançassem empreendimentos internacionais independente de sua idade e tamanho. Por fim, as chamadas *born globals* que surgem com o propósito de

serem empresas internacionais já no seu nascimento ou em um futuro próximo. A próxima parte desse estudo se dedicará a identificar o fenômeno da internacionalização sob a ótica da teoria da efetuação (*effectuation*) visando melhor compreender as relações de causa e consequência que levam as empresas a buscarem a internacionalização.

## 2.2. *Effectuation*

Ao procurar na internet a tradução para o português da palavra “*effectuation*”, o resultado mais comum de se encontrar será: efetuação. Porém, ao abordar esse conceito, Sarasvathy (2001) vai além e propõe a ideia de controlar um futuro imprevisível, ao invés de tentar prevê-lo. Segundo a autora, uma abordagem eficaz utilizando esse método permite resolver conflitos e aprimorar o conhecimento.

Sarasvathy (2001) entrevistou 27 empreendedores e perguntou como eles resolveriam certos casos, com o intuito de descobrir como eles pensavam. Segundo os achados da autora, quase 90% dos empreendedores fazem uso de práticas que vão ao encontro das práticas descritas na teoria *effectuation* com mais frequência do que as práticas presentes na teoria de causa e efeito, que a autora denomina *causation*.

*Causation* é o oposto de *effectuation*. Uma vez que *effectuation* é usado em situações de incerteza, *causation* é usada quando o futuro é previsível (SARASVATHY, 2001). Na prática, o que muda é a lógica de raciocínio quando os empreendedores irão determinar seus objetivos. Em *causation*, primeiro é determinado um objetivo e, somente após este ser determinado, os empreendedores passam a buscar os meios necessários para atingir esse objetivo. De maneira oposta, em *effectuation*, os empreendedores irão traçar seus possíveis objetivos apenas após analisar o que pode ser alcançado com os meios que detêm naquele momento.

Ainda diferenciando *causation* e *effectuation*, Saravasthy (2001) argumenta que no primeiro o efeito, que será uma consequência futura, é dado, e o processo de decisão deverá ser de escolher entre as alternativas disponíveis para que se possa atingir o retorno esperado. Ou seja, a escolha dos meios se dará de acordo com as características da consequência escolhida pelo empreendedor tomador de decisão e

do conhecimento deste sobre as possíveis alternativas para se atingir a consequência escolhida.

Por outro lado, a autora argumenta que no caso de *effectuation*, apenas algumas alternativas para a tomada de decisão e algumas ferramentas são dadas. O processo de decisão ajudará a escolher entre as possíveis consequências que podem ser criadas com os meios disponíveis. A seleção de critérios irá se basear em perdas e riscos aceitáveis e o tomador de decisão baseará sua escolha na sua capacidade de fazer novas descobertas e usar contingentes.

Visando dar mais aplicabilidade a sua teoria, Sarasvathy et al. (2014) descreve ainda cinco princípios que regem a lógica por trás da teoria *effectuation*, são eles:

- I. Pássaro na Mão (*Bird in Hand*): Com esse princípio, a autora sugere que empreendedores devem começar com o que tem em mão, colocando o próprio empreendedor como ator principal em relação a quem ele é, o que ele conhece e sua rede de contatos (*networks*), ou seja, quem ele conhece. Assim, os empreendedores estariam mais dependentes dos meios do que dos fins. De fato, Read et al. (2009) acharam uma correlação significativa entre o desempenho de novos empreendimentos e o foco nos meios, ao invés dos fins, de seus empreendedores.
- II. Perda Suportável (*Affordable Loss*): Empreendedores que utilizam estratégias de acordo com a teoria *effectuation* focam em minimizar suas perdas, ao invés de apenas fazer previsões de ganhos. Assim, a teoria sugere que os empreendedores evitem fazer grandes investimentos sem possuir os recursos que possam garantir possíveis perdas.
- III. Colcha de Retalhos (*Crazy Quilt*): Ao invés de construir planos formais de engajamento para formação de parcerias, a teoria *effectuation* sugere que empreendedores conversem com as pessoas que já conhecem para ver quem está disposto a assumir o risco junto com eles. Empreendedores constroem muitas parcerias, mas o fato de que ambas as partes compartilham o risco envolvido e se beneficiam do provável sucesso é o que constitui parcerias realmente efetivas (CHANDLER et al., 2011)
- IV. Limonada (*Lemonade*): Esse princípio diz que os empreendedores devem usar as incertezas a seu favor, tratando-as como oportunidades,

ao invés de tentar obter vantagens das mesmas e de apenas seguir o modelo padrão e evitar desviar do plano já traçado devido à incerteza.

- V. Piloto no Avião (*Pilot-in-the-plane*): Empreendedores devem tentar controlar os fatores sob os quais detém o conhecimento para ajudar a criar o futuro. Empreendedores não costumam assistir passivamente a história ser construída, em vez disso, se consideram parte das pessoas que podem mudar o seu curso (SARASVATHY et al., 2014).

Empiricamente, a teoria *effectuation*, proposta inicialmente por Sarasvathy (2001), pode ser testada em diversas oportunidades. Dew et al. (2004) contribui com discussões relacionadas a economia. A hipótese central de que existe uma correlação significativa entre a abordagem de práticas ligadas aos princípios descritos em *effectuation* e o bom desempenho de novos empreendedores foi testada e comprovada (READ; SONG; SMIT, 2009). E, por fim, foi demonstrado que *causation* - relação causa-efeito, teoria oposta a *effectuation* - apresenta uma associação negativa quando relacionado a incerteza. Por sua vez, *effectuation*, se associa positivamente com incerteza (CHANDLER et al., 2011).

Na próxima sessão, a teoria *effectuation* será relacionada, na visão de diferentes autores, com a teoria do empreendedorismo internacional para que suas implicações possam ser observadas dentro do principal campo de estudo desse trabalho.

### 2.2.1. *Effectuation* e Empreendedorismo Internacional

Ainda que se reconheça a importância das teorias que estudam empreendedorismo internacional, o número de estudos que de fato tratam empreendedorismo como tema principal é relativamente baixo (JONES et al., 2011). Logo, se faz necessário a criação de modelos que adequem as necessidades identificadas nos estudos e suas correspondentes aplicabilidades práticas tendo o empreendedorismo internacional como tema principal.

Visando preencher lacunas que separam a teoria e a prática, Sarasvathy et al. (2014) propuseram um modelo que visa enfatizar teorias sob a lógica do empreendedorismo e as conecta com seus estudos sobre *effectuation*, enfatizando a

dinâmica das redes de relacionamento, do conhecimento e a capacidade das empresas. Segundo esses autores, ao se realizarem negócios internacionais, existem três características que se destacam quando analisadas as teorias referentes ao empreendedorismo e *effectuation*. São elas:

- I. Incerteza através das fronteiras (*Cross-border uncertainty*): Negócios que extrapolam as fronteiras nacionais geralmente adicionam incerteza nas previsões e podem alterar os planejamentos das empresas, até mesmo empresas estáveis operando em mercados maduros (SARASVATHY et al., 2014).
- II. Recursos Limitados (*Limited resources*): Quando se trata de negócios internacionais, é comum se deparar com operações que envolvam riscos, sejam eles econômicos, políticos ou socioculturais. No entanto, uma vez dependente de recursos limitados, a tomada de decisão do empreendedor se torna um problema essencial para a pesquisa referente ao empreendedorismo internacional (SARASVATHY et al., 2014). A autora cita ainda um estudo de Shrader et al. (2000) que, em um exemplo, afirma que o gerenciamento de risco devido à incerteza de realizar negócios internacionais será impactado diretamente pelo modo como o empreendedor gerencia seus limitados recursos e pela perda que o mesmo está disposto a assumir.
- III. Redes de relacionamento dinâmicas (*Network dynamics*): Construir, manter e gerenciar redes de relacionamento, em qualquer nível, torna-se uma tarefa mais complexa ao atravessar fronteiras devido a diferenças culturais e a própria distância geográfica (SARASVATHY et al., 2014). Por exemplo, ao estudar a internacionalização de pequenos produtores de vinhos na Itália, Francioni et al. (2017) observaram a importância das redes de relacionamento, porém identificaram limitações, como falta de suporte de órgãos técnicos de comércio internacional e barreiras linguísticas.

Tendo em vista o objetivo de identificar como as três características inerentes ao empreendedorismo internacional descritas acima afetam a decisão referente a internacionalização, inclusive em como e quando (em que nível de maturidade da empresa) esta ocorre, Sarasvathy et al. (2014) propõem fazer uma ligação dessas

características com os cinco princípios da lógica *effectuation*, descritos anteriormente, conforme esquematizado na Figura 1 a seguir.

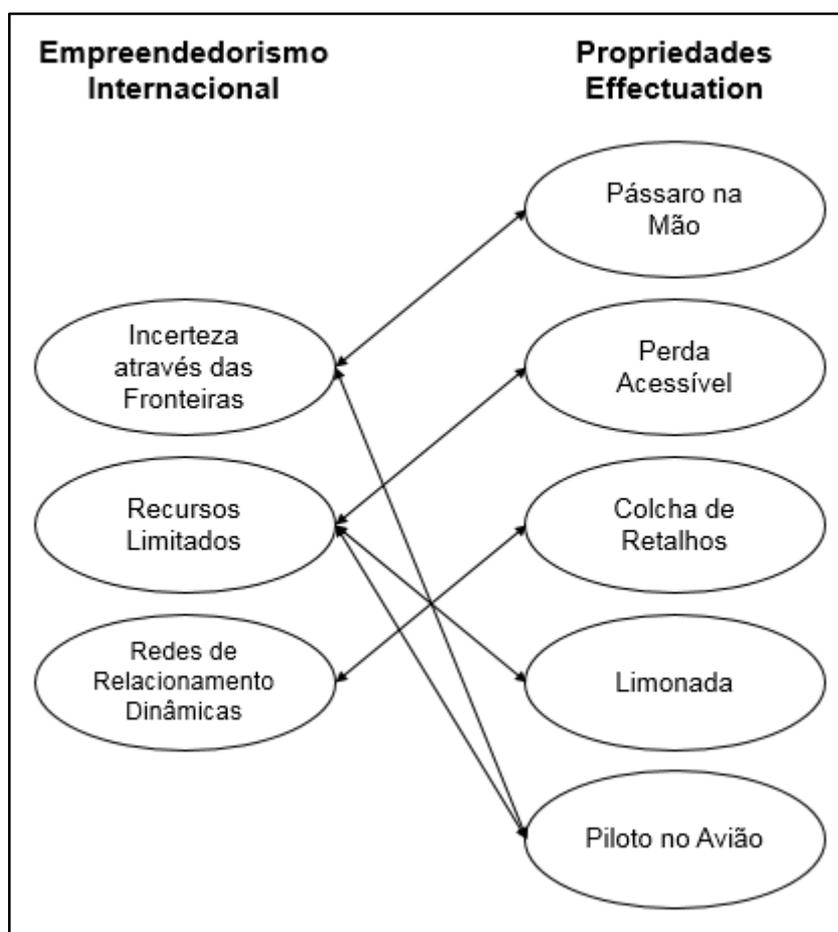


Figura 1: Conexões entre *effectuation* e empreendedorismo internacional.  
Fonte: Adaptado de: Sarasvathy et al. (2014, p. 76-79)

Os estudos de Sarasvathy et al. (2014) sobre empreendedorismo internacional sugerem o aumento de incerteza ao realizar negócios através das fronteiras. Esses autores afirmam que esta característica está diretamente ligada aos princípios *bird in hand* e *pilot in the plane* da teoria *effectuation*.

Partindo de uma abordagem, segundo a lógica *effectuation*, características peculiares a cada empresa, como por exemplo, quem são seus líderes e o que eles sabem, contribuem para que a firma possua características, conhecimentos e redes de relacionamento únicas (SARASVATHY et al., 2014) que permitem que cada empresa seja diferente das demais.

Analogamente, *bird in hand* e *pilot in the plane* sugerem, como mostrado na Figura 1, que os empreendedores devem usar os meios que possuem, o que inclui o conhecimento que detêm no momento, para tomar suas decisões com base nos instrumentos, não nas consequências. De fato, a teoria *effectuation* sugere que a probabilidade de tomar uma decisão a favor ou não da internacionalização, e o quão rápido essa acontecerá, irá depender das condições específicas de conhecimento e relacionamentos dos empreendedores. Corroborando tal argumento, Oviatt e McDougall (2005) propõem que o conhecimento e os relacionamentos dos empreendedores influenciarão suas percepções de oportunidades e o ritmo da internacionalização de suas empresas (SARASVATHY et al., 2014).

Como podemos observar na Figura 1, a característica que aponta recursos limitados dentro da teoria do empreendedorismo internacional apresenta o maior número de semelhanças com as propriedades indicadas por Saravasthy (2001) na teoria *effectuation*, sendo elas: *affordable loss*, *limonade* e *pilot in the plane*.

De fato, estudos sobre o gerenciamento de riscos e como os mesmos podem impactar na velocidade da internacionalização (SHRADER et al., 2000), sugerem que empreendedores avaliam seus riscos de acordos com o balanço feito entre eles, que incluem, o risco do país no qual está se investindo e a exposição ao capital estrangeiro.

Por definição, no princípio *limonade*, empreendedores devem usar as incertezas a seu favor e é natural que a falta de recursos colabore com as incertezas, uma vez que a adaptação em novos cenários, no caso internacionais, faz com que as técnicas usadas antes da internacionalização precisem ser revistas devido a diferença de ambiente e assim, levarão ainda algum tempo para serem aperfeiçoadas (DEW et al., 2004). Assim sendo, os tomadores de decisão devem usar os recursos que detêm no momento, como o conhecimento (*pilot in the plane*), para minimizar as perdas futuras (*affordable loss*).

O terceiro princípio mencionado por Sarasvathy et al. (2014) vinculado a teoria do empreendedorismo internacional diz respeito a dinâmica das redes de relacionamentos, isso é o constante desafio de se adaptar as redes de relacionamento que estão em contínua mudança, ainda mais quando construídas e mantidas internacionalmente. Devido a importância das redes, espera-se que elas sejam

mantidas a todo custo, ainda que informalmente. Assim, empreendedores devem tentar construir suas redes de diferentes maneiras e com diversos contatos, porém sempre da maneira mais ágil possível a fim de identificar novas oportunidades de negócios, geralmente com aqueles contatos que concordam em se comprometer com a nova empreitada, ou seja, as características da propriedade colcha de retalhos (SARASVATHY et al., 2014).

De maneira similar, Coviello (2006) observou que a dinâmica das redes de relacionamento é também importante em diferentes períodos como antes da internacionalização e até mesmo antes da comercialização. Corroborando com a importância da informalidade da construção e manutenção das redes de relacionamento, Francioni et al. (2017) observaram que pequenos produtores de vinho na Itália começaram seu processo de internacionalização em diferentes períodos devido, entre outros fatores, ao relacionamento que mantinham com turistas que visitaram suas fábricas, sem um processo formal de exportação e muitas vezes sem nenhum funcionário dedicado a essa atividade. Os autores apontam ainda que em alguns casos, os próprios turistas forneciam informações sobre os mercados e contatavam agentes de importação em seus países de origem.

Desta forma, visando dar continuidade na revisão de literatura deste trabalho o módulo seguinte sintetizará a teoria das redes de relacionamentos, que, conforme mencionado e segundo Sarasvathy et al. (2014) exerce um papel fundamental no processo de internacionalização das empresas.

### 2.3. Redes de relacionamentos (*networks*)

As redes de relacionamento exercem importante papel no processo de internacionalização das empresas. Tal argumento é corroborado por diversos estudos, como Andersson e Wictor (2003) e Coviello (2006) que frisam a importância das redes de relacionamento e sua influência para um rápido processo de internacionalização. Assim como Coviello e Munro (1995) que afirmam que os relacionamentos formais (exemplo: contratos comerciais) e informais (exemplo: familiares) influenciam inclusive na escolha dos mercados externos no processo de internacionalização, porém Coviello e Munro (1997) advertem que, assim como a internacionalização pode ser

acelerada através das redes de relacionamento, as mesmas redes podem inibir a expansão das empresas no mercado externo.

De forma semelhante, o trabalho de Nahapiet e Ghoshal's (2000), sugerem que a performance das empresas pode ser explicada pelo nível das suas redes de relacionamento quando, até um determinado limite, as mesmas investem na criação e no compartilhamento de seu capital social. Então, conforme descrito por Coviello (2006), ao investir em suas redes de relações externas as firmas passam a usufruir de vantagem competitiva. Essa vantagem pode ser reconhecida de forma direta, como melhoria na reputação da firma (SRIVASTAVA et al., 1998), ou de forma indireta como, por exemplo, o aumento de conhecimento devido as experiências compartilhadas entre as firmas nas suas redes de relacionamento. (BRUSH et al., 2001; DAVIDSSON; HONIG, 2003)

Em um estudo com diversas pequenas e médias empresas, Naldi (2008) investigou detalhadamente este aspecto da teoria de crescimento das firmas de Penrose (1959). Então, o autor afirma que o conhecimento adquirido na internacionalização pode potencializar o crescimento da empresa e propiciar o desenvolvimento de novas redes de relacionamento. O autor, inclusive, cita três razões pelas quais as empresas podem investir em suas redes de relacionamento. Primeiro, investir em relacionamentos para iniciar uma nova fase, que pode ser a internacionalização. Em segundo lugar, aprofundar as redes de relacionamento para penetrar em mercados onde a empresa já esteja presente e, por último, integrar diferentes redes para conectar diferentes mercados.

Ao revisar o processo de internacionalização de acordo com o modelo *Uppsala*, Johanson e Vahlne (2009, p. 1411) foram enfáticos: “Agora, o ambiente de negócios é visto como uma rede, uma rede de relacionamentos, e não como um mercado neoclássico com fornecedores e clientes independentes [...]”. E como cada empresa em particular possui um conjunto de recursos, o mesmo se aplica para as redes de relacionamentos, então, de acordo com Barney (1991), as redes de relacionamento únicas de cada empresa podem ser remoldadas para criar vantagens competitivas. Tais vantagens podem ser observadas na rapidez e no modo do processo de internacionalização das empresas.

Quando se trata de novas empresas internacionais, Oviatt e McDougall (1994), afirmam que as redes de relacionamento são usadas como mecanismos para que as novas instituições possam acessar recursos que não possuem internamente e não conseguem desenvolver por conta própria. Por sua vez, devido à falta de experiência, pode ser verificado que novas firmas podem não possuir redes de relacionamento forte o bastante para que consigam adquirir muitas informações de novos mercados externos (SHARMA; BLOMSTERMO, 2003). Sendo assim, Yli-Renko et al. (2002) mostram que fontes externas de conhecimento oriundos de investimentos em redes de relacionamento ajudam a ampliar o conhecimento sobre mercados externos.

Comparando os níveis de internacionalização, Oviatt e McDougall (2005), afirmam que empresas recém-criadas tendem a internacionalizar apenas uma pequena fatia de seus recursos, comparado com maiores fatias quando se trata de empresas mais maduras. Segundo os autores, as novas instituições buscam internacionalizar apenas o necessário para a sua sobrevivência, devido aos riscos envolvidos no processo. Assim, se abre caminho para outras estruturas, como por exemplo, franquias. No entanto, autores como Porter e Fuller (1986) e Kanter (1989) atentam para problemas contratuais resultantes de oportunismo de uma das partes envolvidas no processo. Então, Oviatt e McDougall (2005) sugerem que redes de relacionamento dependem do convívio social informal, e se baseiam em confiança e obrigações morais, fazendo com que a cooperação de ambas as partes supere o oportunismo de uma delas devido as reputações que estão em jogo. De fato, anos depois, Sarasvathy (2014) sugere que empreendedores construam parcerias através de redes de relacionamento informais com pessoas e entidades que estão realmente dispostas a assumir os riscos envolvidos na parceria, o que é um dos princípios da teoria *effectuation* que a autora denominou *crazy quilt*.

Por sua vez, Johanson e Vahle (2003, 2009) dão força a expressão “*liability of outsidership*”, que é a desvantagem da empresa por não pertencer a redes de relacionamento no mercado doméstico e internacional (SCHIAVINI, 2013), então os autores sugerem que as empresas se associem a redes de relacionamento para a criação de conhecimento que irá adicionar valor, reduzindo assim as dificuldades de entrada em um mercado estrangeiro. Essas redes podem ser impulsionadas por participação em associação de indústrias semelhantes, participação em feiras, cursos de especialização para os gestores ou aumento da interação com fornecedores e

clientes. Como exemplo de tais argumentos, Francioni et al. (2017), averiguaram que grande parte do conhecimento adquirido o por pequenos produtores de vinhos na Itália vinham de turistas estrangeiros que haviam visitado as vinícolas ou de italianos que viviam no exterior. De modo que a ênfase no relacionamento com os turistas, que também eram, na época, potenciais clientes, foi de suma importância para o processo de internacionalização dos pequenos produtores.

Se por um lado as redes de relacionamento são importantes para impulsionar o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas, por outro, essas redes exercem funções primordiais em grandes empresas. Além das funções já mencionadas, em grandes empresas multinacionais, as redes de relacionamento incluem redes internas entre matrizes e subsidiárias. Essas redes internas ajudam na padronização e no cumprimento de processos e regras dentro da empresa, visando garantir a excelência operacional da mesma e resguardar informações restritas ao ambiente externo (ETEMAD, 2017).

Indubitavelmente o estudo das redes de relacionamento é um assunto que ganha cada vez mais importância e nas mais diferentes indústrias. Cheng et al. (2015) analisaram 107 artigos sobre *networks* voltadas para produções manufaturadas e reportam um crescente número de artigos dedicados a esse assunto nos últimos anos quando comparados com o século anterior. Mesmo se tratando de fábricas de produção em massa, as redes de relacionamento ganham importância devido a interação entre diferentes plantas em busca de padronização, equipamentos e sistemas importados e complexa rede de fornecedores e clientes que demandam um esforço apenas para administrar os relacionamentos. Em uma indústria diferente, Chetty e Stangl (2010), analisaram pequenas empresas de software na Nova Zelândia e enfatizam que para crescer as empresas necessitam diversificar suas redes de relacionamento, assim sendo, tendo mais chances de uma rápida internacionalização.

Então, de acordo com esses exemplos, pode-se concluir a importância das redes de relacionamento no processo de internacionalização das empresas. Para enfatizar tal argumento, Oparaocha (2015) encontrou indícios de que as redes de relacionamento possuem um impacto positivo no processo de internacionalização de pequenas e médias empresas. Esta internacionalização, por sua vez, pode estar diretamente ligada ao desempenho da empresa. De fato, em um amplo estudo com evidências de mais de 15 mil empresas, Schwens et al. (2017) evidenciaram uma

correlação positiva entre o grau de internacionalização da firma e seu desempenho. Assim sendo, pode ser verificada a dependência de uma boa *network* para internacionalização e bom desempenho das empresas.

## **CAPÍTULO III – METODOLOGIA**

Este capítulo apresenta e detalha a metodologia que foi utilizada nesta pesquisa. Também são apresentadas as perguntas de pesquisa, o processo de coleta de dados e, por fim, são expostas as limitações do estudo, dado o método utilizado.

### **3.1. Metodologia utilizada**

Conforme mencionado por Nummela e Welch (2006), embora os campos de empreendedorismo e negócios internacionais, separadamente, apresentem vasta literatura com presença de pesquisas quantitativas, ambos os campos passam por uma renovação ao questionarem as metodologias utilizadas. Segundo esses autores, métodos qualitativos e análises epistemológicas alternativas estão ganhando espaço em estudos sobre os temas mencionados. Portanto, o método de pesquisa qualitativo foi selecionado como ideal para este trabalho.

Embora não exista um inventário oficial das variedades existentes dentro do que se identifica como pesquisas qualitativas, Yin (2016) apresentou 12 variantes frequentemente reconhecidas. Assim como Coelho (2010), a variante escolhida para este trabalho, foi o estudo de caso. De fato, esse método foi escolhido por possibilitar uma análise ampla e oferecer diversas perspectivas além da visão tradicional (NUMMELA; WELCH, 2006), tanto do ponto de vista do pesquisador quanto do ponto de vista do empreendedor. Sendo assim, visto que essa dissertação apresenta dois estudos de caso, o método de pesquisa selecionado foi a pesquisa qualitativa.

A pesquisa qualitativa foi desenvolvida no campo das ciências sociais visando explicar fenômenos sociais e culturais (MYERS, 2013). E, segundo o autor, de campos como estatística, psicologia e sociologia surgiram as pesquisas relacionadas a administração de negócios. Esses grandes campos de pesquisa, quando estreitados para fins acadêmicos tentam compreender, de maneira estruturada, os fatos ocorridos, suas motivações e suas consequências para a sociedade (DENZIM; LINCON, 2000).

De acordo com Gil (2002), as pesquisas que se utilizam de estudos de caso vêm sendo cada vez mais utilizadas no campo das ciências aplicadas. O método qualitativo de estudo de caso permite uma observação direta do fato a ser investigado

e, portanto, uma análise específica do problema, fazendo com que a pesquisa apresente melhores resultados (GIL, 2002). Esta análise próxima e detalhada do fato a ser observado pode ser realizada, em parte, através de observações naturais, e em parte, por observações de caráter subjetivo, como sentimentos e desejos (BROMLEY, 1986). Por outro lado, apesar da ênfase dada ao estudo de caso e ao conhecimento gerado por ele, devido ao desejo do uso de diversas fontes e evidências para geração de conhecimento, ressalte-se que a preocupação da análise do estudo de caso é ampliar o conhecimento do fenômeno em questão, para que, no futuro, esses estudos possam ser utilizados para o desenvolvimento de teorias e generalizações analíticas (SCHWANDT, 2007).

Dentro dessa mesma linha, Yin (2016) já adverte para o perigo das generalizações em pesquisas qualitativas. Segundo o autor, não existe um número pequeno, ou até mesmo uma análise singular que possa representar uma grande população. Então, o autor sugere que seja formado um conjunto de conceitos a fim de construir uma teoria para explicar uma determinada sequência de eventos. Assim, em um segundo momento, o autor reforça a aplicação dos conceitos formados para sugerir implicações em outras situações semelhantes. Esse processo é conhecido como generalização analítica. Portanto, Erickson (2012) argumenta que o objetivo não deve ser considerar o caso como uma amostra de uma população maior, mas averiguar possíveis padrões e processos que podem ser usados para futuras generalizações analíticas.

Dispõe-se de diversas formas de obtenção de dados para estudos qualitativos. Segundo Creswell (2014), dados em pesquisas qualitativas podem ser obtidos através de observações feitas pelos pesquisadores, entrevistas em diversas formas, documentos públicos ou privados ou através de análise de materiais audiovisuais. De fato, Coviello e Jones (2004) constataram que entrevistas são a principal fonte de coleta de dados em pesquisas qualitativas. Assim, este estudo coletou dados sobre as empresas através de análise de documentos públicos, como relatórios do setor de investimento das empresas, notícias na internet e também através de entrevistas presenciais com os empreendedores, a fim de obter informações detalhadas e específicas sobre as questões que foram levantadas. Portanto, nos dois estudos de caso que são desenvolvidos, é possível entender detalhes das empresas, bem como

compreender os fenômenos de internacionalização ocorridos, à luz do arcabouço teórico utilizado.

### 3.2. Perguntas de Pesquisa

A principal pergunta que orienta este trabalho é:

Que fatores contribuíram para que microcervejarias brasileiras buscassem oportunidades no mercado internacional?

Esta pergunta foi desdobrada em quatro perguntas secundárias:

1. De que forma a primeira oportunidade no mercado internacional foi identificada pelos empreendedores?
2. Quais foram os motivos que levaram as empresas a buscar oportunidades no mercado exterior?
3. De que forma se deu a escolha do primeiro país e ser explorado no exterior?
4. Qual a importância das redes de relacionamento no processo de internacionalização das empresas?

### 3.3. Procedimentos para a coleta de dados

Antes da coleta de dados propriamente dita, a seleção das empresas que tiveram seus dados coletados no estudo de caso foi igualmente importante. Para se tornar elegível, a empresa precisava estar em um mercado específico e possuir determinadas características. Para atender aos propósitos deste estudo, estabeleceu-se que a empresa deveria atender aos seguintes critérios: (a) ter o controle de capital brasileiro; (b) atuar no mercado de cerveja artesanal; (c) atuar no exterior, seja através de exportações, parcerias ou instalações de fábricas no exterior; e (d) estar disponível para contribuir com o presente estudo.

Primeiramente, dados secundários foram utilizados para que fossem obtidas informações a respeito das microcervejarias que participaram dos estudos. Matérias jornalísticas obtidas na internet, incluindo o próprio site das empresas, foram usadas para coletar informações a respeito do histórico das empresas, incluindo seus

processos de internacionalização. Assim, de acordo com a análise dos dados secundários, foi possível estreitar o número de empresas elegíveis ao estudo em função dos critérios estabelecidos previamente, como, por exemplo, seus históricos de internacionalização, pois, de um universo de mais de 800 microcervejarias no Brasil, apenas cerca de uma dezena de cervejarias atenderam a condição (c) mencionada anteriormente. No entanto, apenas duas cervejarias atenderam a condição (d) e se propuseram a contribuir com a pesquisa. Sendo assim, foram selecionadas as cervejarias *Overhop*, do Rio de Janeiro e *Zehn Bier*, do Estado de Santa Catarina.

A fim de validar esses dados, os mesmos foram ainda confrontados com as informações obtidas nas entrevistas com os empreendedores, possibilitando, assim, a triangulação dos dados, que nada mais é do que a validação dos dados obtidos através de diferentes fontes (CRESWELL; MILLER, 2000).

Ressalte-se que os dados primários, considerados cruciais neste estudo, foram obtidos diretamente com os empreendedores através de entrevistas pessoais. Segundo Creswell (2014), as entrevistas são ferramentas de obtenção de dados que apresentam vantagens ao permitir a captação de informações que não são explicitadas nas observações, além de permitir que o entrevistador controle os questionamentos de acordo com sua linha de pesquisa.

Assim sendo, os representantes das cervejarias foram entrevistados de acordo com um roteiro composto primordialmente por perguntas abertas, conforme exposto no Anexo 1. Para obter informações de maior qualidade, foi verificado que os entrevistados ocupam posição de destaque dentro de suas respectivas cervejarias e que os mesmos estiveram diretamente envolvidos com os processos de internacionalização das mesmas. Então, os entrevistados foram Rodrigo Baruffaldi, sócio fundador da *Overhop*, e Edson Bruning, Diretor Comercial da *Zehn Bier*.

Apesar de seguir um roteiro, as entrevistas em questão podem ser consideradas semiestruturadas, uma vez que possuem perguntas formuladas de acordo com os conceitos a serem explorados, mas ao mesmo tempo permitem ao entrevistado e ao entrevistador uma maior flexibilidade para explorar assuntos não abordados previamente, abrindo espaço para a coleta de informações não previstas (GILL et al., 2008).

Uma vez que o objetivo das entrevistas foi a coleta de dados, as mesmas aconteceram de maneira informal, visando tornar o ambiente mais agradável e, segundo Myers e Newman (2007), essa é a melhor para realização da entrevista, que foram guiadas, para que o entrevistador pudesse manter o foco caso houvesse algum desvio no assunto, conforme possibilidade citada por Gil (2002).

Então, pode-se concluir que as entrevistas proporcionaram as informações necessárias com o nível de detalhe exigido para o entendimento dos fatores que influenciaram o processo de internacionalização que foram estudados. Todavia, uma vez que as entrevistas semiestruturadas, em que o discurso dos entrevistados foi gravado e transcrito na íntegra, produzem um grande volume de informação (ALVES; SILVA, 1992), os dados obtidos através das entrevistas, foram transcritos e lidos de forma exaustiva e reflexiva, a fim de se caracterizar uma análise preliminar e de direcionar os passos seguintes (TEIXEIRA et al., 2008). Além disso, os dados puderam ser confrontados através de perguntas similares durante a realização das entrevistas, além de serem confrontados com outras entrevistas disponíveis em outras fontes, como revistas especializadas do setor e na internet.

### 3.4. Limitações do estudo

Pesquisas qualitativas com design de estudo de caso possuem, por natureza, a limitação da generalização estatística. De acordo com Myers (2013), mesmo com estudos detalhados sobre um fato empírico, alguns poucos estudos de caso não devem se tornar base para uma generalização estatística, representando toda uma população (YIN, 2016). No entanto, pesquisas desse tipo podem, e devem, ser usadas para generalizações analíticas, como foi feito em Francioni et al. (2017) e Chetty e Stangl (2010). Sendo assim, por definição, a não generalização estatística é uma limitação deste trabalho, que permite apenas uma generalização analítica de suas observações, isto é, aplicando-as em situações semelhantes, conforme descrito na sessão 3.1 deste trabalho.

Outra limitação deste estudo diz respeito às empresas estudadas. Ambas as empresas fazem parte da mesma indústria, a de cerveja artesanal, e iniciaram suas atividades no mesmo mercado, o brasileiro, não sendo possível auferir resultados precisos sobre empresas pertencentes a outras indústrias e que iniciaram suas

empreitadas em mercados diferentes, com condições econômicas e tradições culturais diferentes no que diz respeito ao consumo de cerveja artesanal. Além disso, não foi possível prever como as empresas se comportarão no futuro, bem como os fatores externos relativos ao contexto econômico, que podem influenciar o desempenho da indústria e das próprias empresas.

Por fim, existem ainda questões sobre informação confidencial que podem ter sido preservadas para proteger as empresas num contexto de concorrência de livre mercado. Outra possível limitação diz respeito ao conhecimento prévio dos entrevistados e entrevistadores que, mesmo tendo seguido todas as recomendações, podem servir de filtro tornando as respostas tendenciosas, conforme explicado por Creswell (2014), porém visando mitigar este risco, foram feitas perguntas similares visando comparar a resposta dos entrevistados, além de repetidas leituras da transcrição das entrevistas, conforme mencionado anteriormente. Além disso, foi utilizada a triangulação dos dados sugerida por Creswell e Miller (2000), também mencionada anteriormente.

## CAPITULO IV – MERCADO DE CERVEJA

### 4.1. O mercado global de cerveja

Atualmente, de acordo com a *Kirin Holdings*<sup>7</sup>, em 2016, apesar do recuo de 0.6% em relação ao ano anterior, a produção global de cerveja cresceu 11,4% desde 2006 e ultrapassou 190 bilhões de litros. Conforme um relatório da *Delloite*<sup>8</sup>, a cerveja representa 75% de todas as bebidas alcoólicas consumidas no mundo. Portanto, não há dúvidas de que o mercado mundial de cerveja movimenta grandes quantias. De fato, de acordo com a *Zion Market Research*<sup>9</sup>, esse mercado atingiu o valor de 530 bilhões de dólares em 2016 e empresa afirma que esse valor chegará a 750 bilhões de dólares em 2022, representando um crescimento de aproximadamente 6% ao ano. Entretanto, esse mercado multimilionário está concentrado nas mãos de poucas empresas, conforme mostra a Figura 2, abaixo.

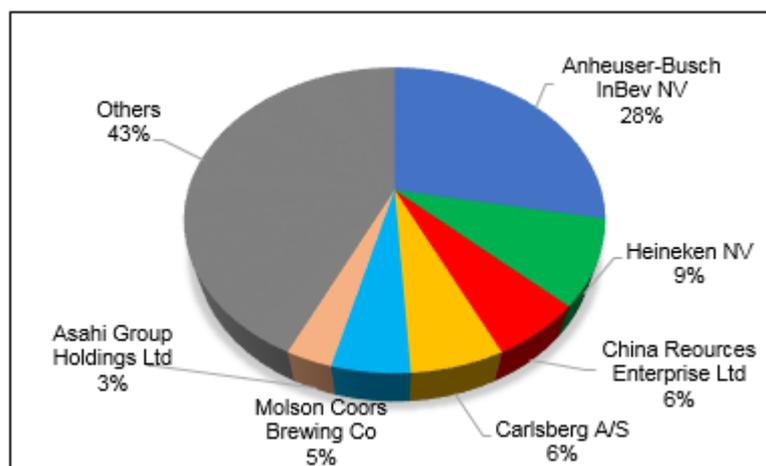


Figura 2: *Market share (%)* global por empresa (no volume de vendas em 2016)  
 Fonte: adaptado de *statista.com*<sup>10</sup> (2017)

<sup>7</sup> Informação retirada do site da *Kirin Holdings*. *Global Beer Production by Country in 2016*. Disponível em: [https://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2017/0810\\_01.html](https://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2017/0810_01.html). Acesso em: 15 mai. 2018.

<sup>8</sup> Informação retirada do estudo *Craft Beer: A Multisensory experience*. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumer-business/2017/Craft-Beer-in-Mexico-2017.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2018.

<sup>9</sup> Dados retirados do site da *Zion Market Research*. Disponível em: <https://www.zionmarketresearch.com/report/beer-market>. Acesso em: 15 mai. 2018.

<sup>10</sup> Dados retirados do site Statista. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/257677/global-market-share-of-the-leading-beer-companies-based-on-sales>. Acesso em 24/05/2018.

A presença de oligopólio se torna evidente ao observar Marcusso (2015), que em uma pesquisa com 10 países, encontrou 8 países onde duas ou três empresas dominam ao menos 70% do mercado e em alguns casos, o domínio dessas empresas chega a 90%, como no Brasil, Japão, Polônia e México. Em contrapartida, o autor cita a Alemanha que se esforça para que tal concentração, que é de 38%, mantenha-se baixa devido a importância da cerveja na cultura do país.

As principais empresas globais de cerveja consolidaram suas posições através de fusões e aquisições. Por Exemplo, além de adquirir grandes cervejarias, a *AB Inbev* adquiriu, recentemente, diversas cervejarias locais, com marcas consideradas *premium*, inclusive no Brasil. Do mesmo modo, um estudo da *Zion Market Research*<sup>11</sup> aponta que são esperados crescimentos significativos no consumo dos segmentos *premium* e *super premium* de cerveja, devido a uma maior variedade de rótulos disponíveis, o que gerou uma mudança de hábito nos consumidores, que estão dispostos a experimentar novos sabores.

#### 4.2. O mercado brasileiro de cerveja

Atualmente, de acordo com a Cervieri Júnior. et al. (2014), a cerveja e o chope representam 42,7% do valor produzido e 37,3 da produção do setor de bebidas do Brasil. Do mesmo modo, a Associação Brasileira da Indústria da Cerveja (CERVBRASIL)<sup>12</sup> afirma que a indústria cervejeira é responsável por 1,6% do PIB brasileiro e por 14% da indústria de transformação nacional. A associação reforça a importância da indústria cervejeira no país, afirmando que a mesma emprega 2,2 milhões de pessoas, gera 23 bilhões de reais em impostos, 27 bilhões de reais em salários e chega a 99% dos lares no país, através de 1,2 milhões de pontos de venda.

O mercado brasileiro de cervejas apresenta características semelhantes ao mercado mundial quanto a concentração, no entanto, o mercado brasileiro é ainda mais concentrado, conforme o gráfico abaixo.

---

<sup>11</sup> Dados retirados do site da *Zion Market Research*. Disponível em: <https://www.zionmarketresearch.com/report/beer-market>. Acesso em: 15 mai. 2018.

<sup>12</sup> Dados retirados do site da CERVBRASIL. Disponível em: [http://www.cervbrasil.org.br/arquivos/anuario2016/161130\\_CervBrasil-Anuario2016\\_WEB.pdf](http://www.cervbrasil.org.br/arquivos/anuario2016/161130_CervBrasil-Anuario2016_WEB.pdf). Acesso em: 12/06/2018.

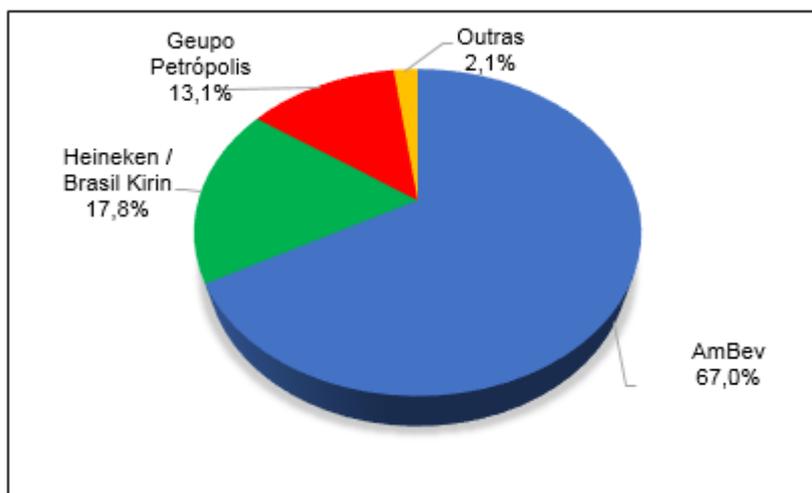


Figura 3: *Market share* (%) Brasil, por empresa, números de 2015  
 Fonte: adaptado de *Flanders Investment and Trade*<sup>13</sup>

Apesar do mercado ser controlado por poucas empresas, existe um consenso de que, mesmo com pouco *market share*, as chamadas microcervejarias estão ganhando espaço e apresentam grande potencial de crescimento. De maneira que, um relatório da AmBev de 2012<sup>14</sup> aponta que a empresa possuía 68,9% do mercado no período e a parte das outras empresas correspondia apenas a 1,5%. Tais números, quando comparados com os apresentados na Figura 3, representam um tímido recuo no *market share* da AmBev e um aumento no *market share* das outras cervejarias. Outro fato que indica a mudança de hábito do consumidor é o investimento das grandes empresas em cervejas *premium* e *super premium*. A apresentação institucional da AmBev de maio de 2018<sup>15</sup> aponta que o peso do setor *premium* saltou de 5% em 2010 para mais de 10% em 2017. De maneira análoga, a *Heineken*, segundo relatório<sup>16</sup> da própria empresa, aumentou o *market share* do setor *premium* de 9% em 2010 para 31% em 2017, no Brasil.

<sup>13</sup> Dados retirados do site da *Flanders Investment and Trade*. Disponível em: [https://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/sites/trade/files/market\\_studies/800151125155419/800151125155419\\_10.pdf](https://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/sites/trade/files/market_studies/800151125155419/800151125155419_10.pdf). Acesso em: 11/06/2018.

<sup>14</sup> Informação retirada da Apresentação Institucional AmBev – Conferência BTG. Disponível em: [http://ri.ambev.com.br/arquivos/Apresentacao\\_institucional\\_Conferencia\\_BTG\\_13feb12.pdf](http://ri.ambev.com.br/arquivos/Apresentacao_institucional_Conferencia_BTG_13feb12.pdf). Acesso em: 11/06/2018.

<sup>15</sup> Dados retirados da apresentação institucional da AmBev de maio de 2018. Disponível em: [http://ri.ambev.com.br/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&tipo=43189&id=0&conta=28&ano=2018](http://ri.ambev.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=43189&id=0&conta=28&ano=2018). Acesso em: 14/06/2018.

<sup>16</sup> Informação retirada da apresentação de resultados do ano de 2017 da Heineken. Disponível em: <https://www.theheinekencompany.com/investors/reports-and-presentations?Skip=0&Take=10>. Acesso em: 14/06/2018.

A ascensão das chamadas cervejarias artesanais está chamando a atenção das grandes cervejarias. De acordo com um relatório de 2017<sup>17</sup>, a AmBev, mantendo o perfil de crescimento via aquisição, comprou a cervejaria *Wäls*, de Belo Horizonte (MG) em 2015. Logo após, ainda em 2015, adquiriu a cervejaria *Colorado*, de Ribeirão Preto (SP), e mantém constantes investimentos na divulgação de sua marca, participando de eventos de cervejas artesanais.

Assim, pode-se perceber que a mudança de hábito do consumidor brasileiro de buscar cervejas diferentes, conforme sugerido por Carvalho (2015) e por Madeira (2015), impacta não somente no mercado, mas também na balança comercial brasileira. Pois, de acordo com o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC)<sup>18</sup>, a importação cresceu quase 8 vezes e, se em 2000 representava 8% das exportações, em 2017 representou 32% das exportações de cerveja brasileira, mostrando que existe espaço no mercado para novos rótulos e produtos diferentes dos produzidos nacionalmente.

#### 4.3. O mercado global de cervejas artesanais

A definição de cervejaria artesanal está em constante debate por parte de grupos e associações de cervejeiros independentes, no entanto, grandes cervejarias classificam cerveja artesanal como um segmento de mercado, independentemente do tamanho da cervejaria (BERNING; McCULLOUGH, 2017). Já a *Brewers Association*, associação de cervejeiros independentes dos Estados Unidos, diz que uma microcervejaria produz até 15.000 barris de cerveja por ano (1.7 milhões de litros). Além disso, necessita vender ao menos 75% de sua produção fora de sua sede, caso contrário pode ser considerado um *Brewpub*, ou seja, um restaurante-cervejaria.<sup>19</sup>

Independente das definições, Garavaglia e Swinnen (2017) apontam o crescimento da popularidade das cervejarias artesanais e sugerem que se espera uma revolução no mercado cervejeiro internacional, pois o crescimento da demanda

---

<sup>17</sup> Informações retiradas do relatório em formato 20-F da AmBev de 2017. Disponível em: [http://ri.ambev.com.br/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&tipo=43194&conta=28&id=252290](http://ri.ambev.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=43194&conta=28&id=252290). Acesso em 14/06/2018.

<sup>18</sup> Dados retirados do sistema comexstat, do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. Disponível em: <http://comexstat.mdic.gov.br/pt/geral>. Acesso em: 12/06/2018.

<sup>19</sup> Informação retirada do site da *Brewers Association*. Disponível em: <https://www.brewersassociation.org/statistics/market-segments/>. Acesso em 09/01/2019.

e da oferta de cerveja artesanal é comum entre diferentes mercados. De maneira semelhante, Howard (2013), afirma que o crescimento do mercado de cerveja artesanal se deve a duas barreiras que dificultam uma maior consolidação das grandes empresas em diversas regiões, são elas: I) o surgimento de cervejas especiais e uma maior variedade de cervejas à disposição do consumidor e; II) barreiras culturais a marcas globais de cerveja.

Conforme demonstram as pesquisas de Swinnen e Emmers (2017), o número de microcervejarias cresceu em diversos países, principalmente após os anos 80. A Tabela 1, abaixo, mostra crescimento elevado em diversas partes do mundo.

Country	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015
Australia	3	34	26	43	93	172	358
Canada						277	610
China						20	46*
Germany <sup>a</sup>	894	867	1,005	1,024	1,062	1,112	1,148
Germany <sup>b</sup>	632	639	759	844	894	987	1,058
Hungary					90	50	64
Italy		1	7	61	129	313	669
Japan			82	288	237	206	220*
Poland						20	100
Slovakia						14	45
Spain		1				46	409
USA	37	249	998	1,469	1,591	1,756	3,490

Alemanha (a) e (b) correspondem a definições distintas de microcervejarias

\* dados de 2014 foram usados para o ano de 2015

Tabela 1: Número de microcervejarias - 1985-2015  
Fonte: Swinnen e Emmers (2017)

Os autores explicam tal crescimento com uma combinação de fatores que incluem o papel dos empreendedores, organizações de consumidores e divulgação de informação através de redes de relacionamento. Ainda segundo os autores, em mercados emergentes, a oferta foi impulsionada por um aumento de capital e mais acesso à tecnologia. A demanda, por sua vez, cresceu devido a um aumento de renda por parte dos consumidores e também devido a organizações dos consumidores em associações que focam em experimentar novas cervejas e disseminar a informação e a cultura da cerveja artesanal.

Essa tendência de crescimento chama ainda mais atenção ao se comparar com uma queda global no mercado de bebidas alcoólicas, segundo o jornal *The Economist*<sup>20</sup>, o consumo de bebidas alcoólicas caiu 1.4% em 2016. Por exemplo, nos Estados Unidos, segundo a *Brewer Association*<sup>21</sup>, as vendas de cerveja caíram 1.2% em 2017, no entanto as vendas de cervejas artesanais cresceram 5% no mesmo ano, quando comparadas com as vendas de 2016.

Segundo Bart Watson, economista chefe da *Brewer Association*, tal crescimento se justifica também pelo fato de que os amantes de cerveja artesanal querem também apoiar negócios locais que ajudem suas comunidades<sup>22</sup>. De fato, Jim Koch, fundador da *Boston Beer Company*, lembra que microcervejarias locais pagam tributos municipais e estaduais, além de utilizarem mão-de-obra local, ao invés de terceirizar serviços<sup>23</sup>. No entanto, o mesmo autor alerta para a ameaça dos grandes conglomerados contra os produtores independentes e inovadores.

Porém existe outro agente de suma importância que colabora para o crescimento do mercado de cerveja artesanal. Segundo relatório da *Grand View Research*, os governos de países como Austrália, Nova Zelândia, Bélgica, México, China e Reino Unido, estão incentivando a produção de cerveja artesanal e a instalação de novas microcervejarias em seus territórios<sup>24</sup>. Segundo o relatório, os governos destes países perceberam a contribuição desse tipo de negócio, principalmente impulsionando economias locais e gerando empregos.

#### 4.4. O mercado brasileiro de cervejas artesanais

Assim como acontece na maioria dos países, o crescimento do mercado de cerveja artesanal também é observado no Brasil. Todavia o mercado de cerveja

---

<sup>20</sup> Dados retirados do site do jornal *The Economist*. Disponível em: <https://www.economist.com/graphic-detail/2017/06/13/around-the-world-beer-consumption-is-falling?fsrc=scn/tw/te/bl/ed/>. Acesso em 09/01/2019.

<sup>21</sup> Informação retirada do site da *Brewers Association*. Disponível em: <https://www.brewersassociation.org/statistics/national-beer-sales-production-data/>. Acesso em: 09/01/2019.

<sup>22</sup> Informação retirada do site da *Brewers Association*. Disponível em: <https://www.brewersassociation.org/press-releases/2017-craft-beer-review/>. Acesso em 09/01/2019.

<sup>23</sup> Informações retiradas do site do *The New York Times*. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2017/04/07/opinion/is-it-last-call-for-craft-beer.html>. Acesso em 09/01/2019.

<sup>24</sup> Informação retirada do site do *Gran View Research*. Disponível em: <https://www.grandviewresearch.com/press-release/global-craft-beer-market>. Acesso em 09/01/2019.

artesanal brasileiro ainda representa uma parcela pequena de todo o mercado cervejeiro do país, quando comparado aos mercados nos Estados Unidos e na Inglaterra. O Instituto da Cerveja diz que, embora tenha ocupado apenas 0.7% do mercado total de cervejas em 2015<sup>25</sup>, o mercado de cerveja artesanal apresenta bastante potencial de crescimento.

Visando mapear as cervejarias brasileiras, com dados até setembro de 2018, o MAPA publicou um estudo<sup>26</sup> na qual enfatiza o crescente número de cervejarias no país. Nesse estudo, Marcusso e Muller (2018), utilizando uma margem de erro não ponderada, indicam que existem 889 cervejarias no país. De fato, ao observar a figura abaixo, nota-se o grande crescimento no registro de novas cervejarias nos últimos 10 anos. Além disso, os autores mencionam ainda que quase todos os estados apresentaram uma redução na taxa de densidade cervejeira<sup>27</sup>.

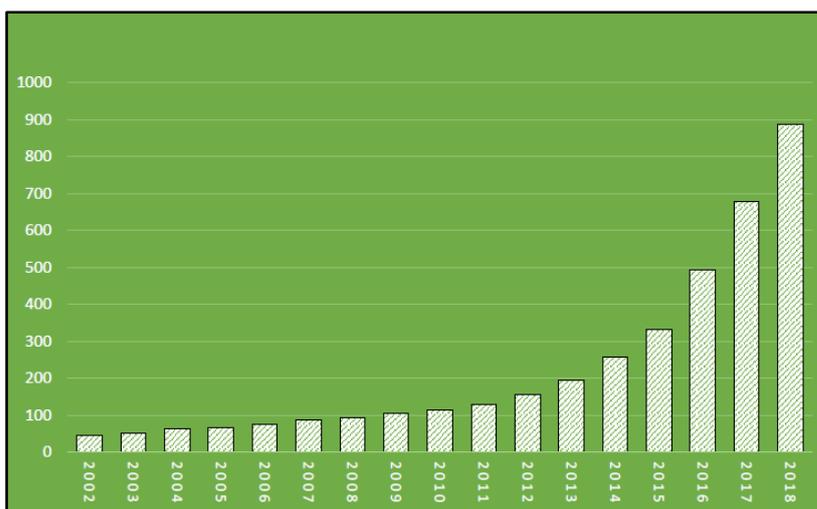


Figura 4: Número de cervejarias no Brasil - 1985-2018

Fonte: Marcusso e Muller (2019), elaborado a partir dos dados de registro de estabelecimento do MAPA<sup>26</sup>

Outro dado que corrobora com a teoria de crescimento das microcervejarias diz respeito a geração de empregos. A Abracerva divulgou que, de acordo com dados do

<sup>25</sup> Informação retirada do site do Instituto da Cerveja. Disponível em: <https://www.institutodacerveja.com.br/blog/n114/novidades/infografico-mercado-brasileiro-de-cervejarias-artesanais>. Acesso em 10/01/2019.

<sup>26</sup> MARCUSSO, Eduardo Fernandes; MÜLLER, Carlos Vitor. ANUÁRIO DA CERVEJA NO BRASIL 2018: Crescimento e Inovação. Ministério da Agricultura, 2017. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/pasta-publicacoes-DIPOV/anuario-da-cerveja-no-brasil-2018>. Acesso em 04/02/2019.

<sup>27</sup> A densidade cervejeira calcula-se dividindo o número de habitantes do estado pelo número de cervejarias que este possui e indica quantos habitantes existem para cada cervejaria no estado.

Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CADEG), entre janeiro e novembro de 2017, as cervejarias com menos de 100 funcionários geraram 723 novos postos de trabalho, enquanto as cervejarias maiores, com mais de 100 empregados fecharam 829 postos de trabalho<sup>28</sup>, evidenciando assim o crescimento do setor, seja na criação de novas empresas, ou na contratação de novos funcionários.

Para o Presidente da Abracerva, Carlo Lapolli, que diz que os hábitos do consumidor estão mudando, uma vez que cervejarias sem relação com grandes grupos internacionais estão conscientizando o consumidor sobre a degustação da cerveja. Além disso, o consumidor acaba contribuindo para a gastronomia e para a economia local<sup>28</sup>. No entanto, para Piatto e Révillion (2014), a renda mais elevada do brasileiro se tornou fundamental para o aumento do consumo de cerveja artesanal, uma vez que as classes A e B são responsáveis pelo maior consumo de cervejas especiais, importadas e artesanais.

Angélica Salgado, analista sênior de bebidas e tabaco da *Euromonitor*, afirma que existe uma tendência, não só brasileira, mas global de se beber menos, mas de se beber melhor<sup>29</sup>. Tal argumento é reforçado por Kátia Zanata, que está à frente do Instituto da Cerveja. A engenheira afirma que o aparecimento de novas cervejas artesanais influenciou na mudança de hábito do consumidor, fazendo com que o mesmo passe a beber em menor quantidade e aprecie a bebida, lembrando sempre das campanhas de consumo responsável por parte do Instituto e das empresas<sup>30</sup>.

#### 4.4.1. Condições para o desenvolvimento e para as exportações

Como este estudo tem como objetivo principal identificar as motivações que levaram as microcervejarias brasileiras a se lançarem no mercado internacional, este tópico se dedicará a abordar as dificuldades enfrentadas por estas empresas, tanto para crescimento quanto para internacionalização.

---

<sup>28</sup> Dados retirados do site da Abracerva. Disponível em: <http://abracerva.com.br/2018/02/16/numero-de-cervejarias-artesanais-no-brasil-cresce-377-em-2017/>. Acesso em 10/01/2019.

<sup>29</sup> Informação retirada de uma reportagem do site globo.com. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/consumo-de-cerveja-deve-recuar-pelo-3-ano-seguido-em-2017-mas-faturamento-do-setor-cresce.ghtml>. Acesso em 10/01/2019.

<sup>30</sup> Informação retirada da reportagem da Agência Brasil. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-08/cervejas-artesanais-ganha-mercado-da-bebida-no-pais>. Acesso em 10/01/2019.

Uma grande dificuldade das microcervejarias para competir e entrar de vez no mercado de cerveja é a falta de escala. Grandes cervejarias possuem algumas vantagens, como por exemplo o poder de alcançar uma maior parcela do mercado consumidor com propaganda. Com relação aos canais de distribuição, as empresas de grande porte obtêm vantagens quanto ao custo e ao alcance dos mesmos, que são mais desenvolvidos. Outra grande barreira de entrada se deve a exclusividade, uma vez que eventos e estabelecimentos comerciais cedem ao poder de barganha das grandes empresas e, para conseguir vantagens, como produtos mais baratos por exemplo, assinam contratos de exclusividade, o que impede a comercialização de cervejas produzidas por outras cervejarias naquele evento ou estabelecimento específico.

As microcervejarias brasileiras também têm nas obrigações tributárias uma grande barreira ao desenvolvimento. Segundo Piato e Révillion (2014), o alto custo dos impostos e a falta de obtenção de crédito para compra de equipamentos e matéria prima representam grandes barreiras para o desenvolvimento de microcervejarias. Além disso, os autores afirmam terem encontrado indícios que mostram que muitas cervejarias não são formalizadas, devido as dificuldades de se registrar um novo negócio no país. Sendo assim, percebe-se a dificuldade para investir e sair da informalidade no mercado brasileiro de cerveja artesanal, o que diminui ainda mais as chances para que uma empresa com as mesmas características alcance o mercado internacional.

Para Ronaldo Morado, a tributação é a primeira grande barreira para o desenvolvimento de microcervejarias. O autor menciona que mesmo após a inclusão de microcervejarias em um regime de tributação especial chamado Simples Nacional<sup>31</sup>, muitas pequenas empresas ainda são excluídas e por isso continuam sofrendo desvantagens relacionadas ao pagamento de impostos<sup>32</sup>. A segunda barreira mencionada pelo autor é a desinformação. Morado lembra que, muitas vezes, os micro cervejeiros desenvolvem estratégias de marketing e realizam eventos voltados para o consumidor final e portanto acabam atingindo o consumidor que já

---

<sup>31</sup> Lei complementar 155/2016. Disponível em: [http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw\\_Identificacao/lcp%20155-2016?OpenDocument](http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lcp%20155-2016?OpenDocument). Acesso em 10/01/2019.

<sup>32</sup> Informação retirada de entrevista publicada na revista *Beer Art* em outubro de 2017. Disponível em: <http://revistabeerart.com/news/entrevista-ronaldo-morado>. Acesso em 10/01/2019.

está inserido na cultura da cerveja artesanal<sup>33</sup>. O ex-presidente da cervejaria Colorado afirma que as microcervejarias necessitam alcançar o público leigo em cerveja artesanal em maior escala para impulsionar o crescimento do mercado, e para isso, necessitam utilizar diferentes meios de divulgação<sup>34</sup>.

Com relação as exportações, Ronaldo Morado, que também é especialista em comércio exterior, afirma que não basta ter um contato no exterior. Para que a exportação seja viabilizada, é necessário um trabalho interno complexo e o cumprimento de uma série de requerimentos técnicos no Brasil e no país destino do produto. Segundo o autor, tais condições inviabilizam o negócio para pequenas cervejarias. Porém, Morado lembra que existem oportunidades no setor, uma vez que não se paga imposto para exportação e nem na importação de matéria-prima utilizada na produção de cervejas para fins de exportação. Para o autor, devido ao tipo de negócio, muitas vezes falta gestão nas microcervejarias para que sejam capazes de aproveitar todas as oportunidades<sup>33</sup>.

No entanto, Rogério Bellini, diretor de negócios da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimento (APEX), lembra que a iniciativa deve partir do empreendedor, que é o maior interessado no negócio. Segundo ele, até 2012, a APEX nunca tinha sido procurada por associações de cervejeiros artesanais. O diretor afirma ainda o apoio da agência resulta da iniciativa de entidades que representem as microcervejarias, e então é feito um estudo visando analisar a viabilidade do negócio e possíveis mercados alvo<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> Informação retirada de entrevista publicada na revista *Beer Art* em outubro de 2017. Disponível em: <http://revistabeerart.com/news/entrevista-ronaldo-morado>. Acesso em 10/01/2019.

<sup>34</sup> Informação retirada da entrevista para o site globo.com. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/exportacoes-de-cerveja-cresceram-462-em-cinco-anos-7151696>. Acesso em: 10/01/2019.

## CAPITULO V – ESTUDOS DE CASO

### 5.1. O caso da cervejaria *Overhop*

Fundada em 2016 no Rio de Janeiro, a cervejaria *Overhop* procura inovar no mercado de cerveja artesanal, com receitas únicas que utilizam bastante lúpulo. A paixão pelo ingrediente está presente até no nome da cervejaria, ao juntar duas palavras de língua inglesa: “*over*” nesse caso quer dizer excesso e “*hop*” significa lúpulo. Daí o nome, *Overhop*. Cervejaria, que possui uma caveira e um lúpulo no lugar dos olhos e conta com rótulos bem desenhados e receitas únicas para conquistar o público, seja ele amante de cerveja artesanal ou não. A cervejaria também foca nos relacionamentos, como enfatizam a missão e a visão da empresa:

“Estamos empenhados em embarcar cerveja e alcançar um equilíbrio perfeito em nossas receitas. Para isso, trabalhamos duro para tentar obter o máximo de cada ingrediente para criar algo especial. Também acreditamos que uma boa cerveja, produzida localmente, deve estar disponível para o público; não só para amantes de cerveja, mas também para pessoas dispostas a tentar algo novo. Nós tentamos usar nosso produto e nossa marca para reunir as pessoas. Queremos poder promover uma troca de receitas, tecnologia, cultura, amizade e construir uma comunidade mais forte.”<sup>35</sup>

#### 5.1.1. Histórico

A história da cervejaria *Overhop* começa em 2013, quando um de seus fundadores, Rodrigo Baruffaldi (conhecido como Baruffa), faz uma viagem ao Chile e conhece o cervejeiro caseiro Vitor Gonçalo. Rodrigo não acreditou que era possível produzir cerveja artesanal em casa e, como já era amante da bebida, ficou empolgado com a ideia de fazer sua própria cerveja. Assim, ao regressar ao Brasil, comprou seu primeiro equipamento sem ainda saber usá-lo. Vitor lhe disse que a primeira aula seria em sua casa, mas que Baruffa deveria estudar e ler algumas coisas antes.

De fato, ler e estudar por conta própria não era nenhum problema para Rodrigo, que largou o curso de Administração na Universidade Federal do Rio de Janeiro perto

---

<sup>35</sup> Missão e visão retirados do site da *Overhop*. Disponível em: <http://www.overhop.com/pt-br/faca-claro-e-simples/>. Acesso em 16/01/2018.

de concluí-lo, todavia, como ele mesmo diz, considera-se administrador, mas sem diploma, e autodidata, uma vez que sempre que possível tenta ler algum conteúdo de sua biblioteca digital e enriquecer seu conhecimento.

A primeira cerveja de Rodrigo, com o auxílio de Vitor, foi uma *Russian Imperial Stout* (cerveja caracterizada pelo alto teor alcoólico, sabores que lembram chocolate e café e que é consumida em temperatura mais elevada) e, assim, ele pode ver na prática tudo que tinha estudado. Não demorou muito tempo para Baruffa desenvolver suas habilidades na produção de cervejas e logo começou a criar e aprimorar suas próprias receitas em casa (anexo II). Sua primeira cerveja foi a *Hop Man* (estilo *New England Double Ipa*, uma cerveja forte, clara e com frutas tropicais), que foi um sucesso entre amigos e familiares. Assim, pessoas próximas começaram a pedir para Baruffa produzir para pequenos eventos, ocasiões especiais entre família e amigos, o que o levou a pensar se deveria produzir em algum lugar com mais estrutura.

Então, Baruffa convidou seu irmão, Flávio Baruffaldi (Flávio) e seu melhor amigo Rodrigo Barroso (Barroso) e os novos sócios decidiram levar o empreendimento a sério. Baruffa e seu irmão já possuíam experiência em empreendedorismo, desde 2000, quando Baruffa tinha 18 anos, pois eram sócios em uma marmoraria. Por sua vez, Barroso não possuía experiência, nem mesmo no meio cervejeiro, uma vez que era dentista. Então Barroso realizou um curso para aprender a fazer cerveja em casa e Baruffa o acompanhou, mesmo já tendo a experiência como produtor caseiro há alguns anos.

Determinados a fazer o negócio prosperar, fizeram algumas pesquisas sobre o mercado e, procurando uma maneira mais econômica - segundo Baruffa, o investimento inicial foi de 110 mil reais - de começar o novo empreendimento, começaram a produzir na fábrica da cervejaria Mistura Clássica, na cidade de Angra dos Reis (RJ), a duas horas ao sul da capital fluminense, em julho de 2016. Isto caracteriza a famosa produção cigana, que acontece quando uma cervejaria não possui instalações nem equipamentos para sua própria produção, então contrata a produção em uma fábrica com capacidade ociosa.

Com relação ao quadro social da empresa, Baruffa lembra que o mesmo nunca foi alterado. Mesmo após uma parceria firmada com a cervejaria Mistura Clássica em dezembro de 2016, onde a *Ovehop* fidelizou a sua produção a fábrica de Angra dos

Reis. Então, sem ter condições de arcar com os custos da produção, assinou um contrato cedendo parte dos lucros à cervejaria parceira, porém continuou sem nenhuma alteração societária.

Além de parcerias com outras cervejarias, uma vez que os sócios da *Overhop* sempre deram valor aos relacionamentos, os cervejeiros estavam sempre dispostos a participar de feiras sobre cerveja artesanal e estar em contato direto com o público consumidor e com outras entidades do setor. Então, somente dois meses após o início da sua produção, decidiram se inscrever na edição brasileira do *Mondial de La Biere*<sup>36</sup>, que aconteceria na cidade do Rio de Janeiro, com o intuito de expor suas cervejas. Inicialmente expuseram cinco rótulos diferentes para receber os comentários do público, se divertir e fazer amigos. Porém, eles não só conseguiram o que queriam, como ganharam duas medalhas de ouro na competição do evento com as cervejas *Hazy* e *Darkhop* (anexo III), respectivamente uma cerveja forte e clara do estilo *New England Ipa* e uma cerveja escura com aroma de café e chocolate.

Foi nesse momento que a *Overhop* começou a ser conhecida em uma maior escala e passou a se destacar no mercado de cerveja artesanal, não só no Rio de Janeiro, mas também em outros estados brasileiros. Além de serem convidados para participar da edição do evento no Canadá, a cervejaria aumentou bastante sua produção. O crescimento da cervejaria foi além do esperado. Baruffa lembra que a empresa tinha planos para ter sua própria fábrica em dois anos, mas a produção aumentou em um ritmo tão acelerado, que seguir esse plano se tornou simplesmente inviável. A produção inicial da *Overhop* era de 4 mil litros por mês, porém foi aumentada em mais 6 mil litros devido ao *Mondial de La Biere* e rapidamente após o surgimento da cervejaria já estavam produzindo 12 mil litros por mês.

A variedade de cervejas produzidas pela cervejaria também impressiona. Se no *Mondial de La Biere em 2016* a empresa participou com 5 rótulos, em 2017 a empresa participou com 20 rótulos, sendo 10 inéditos<sup>37</sup>. Desde então, a cervejaria produziu mais de 30 receitas diferentes (37, segundo Baruffa), sendo algumas em

---

<sup>36</sup> Festival internacional de cervejas artesanais que reúne fabricantes, distribuidores e importadores de cervejas artesanais e premium. Acontece no Canadá há 25 edições, e no Brasil desde 2013. Como parte de sua programação, o evento oferece o *MBeer Contest Brazil*, competição das melhores cervejas expostas, avaliadas por jurados nacionais e internacionais. Disponível em: <http://www.mondialdelabiererio.com/menu/informacoes-gerais>. Acesso em 16/01/2019.

<sup>37</sup> De acordo com o site do *Mondial de La Biere*. Disponível em: <http://www.mondialdelabiererio.com/noticias/240>. Acesso em 16/01/2019.

colaboração com outras empresas. Outras cervejas são sazonais, de acordo com Baruffa a cervejaria possui atualmente 6 cervejas comerciais, que são vendidas de forma perene no mercado, mas sempre tem outros projetos e receitas temporárias. O cervejeiro calcula que em agosto de 2018, a empresa devia ter por volta de doze tipos de cervejas em produção.

Além do crescimento inicial inesperado, a *Overhop* lançou sua marca no Canadá em 2017, fato que será abordado no tópico seguinte, após convite da organizadora do *Mondial de La Biere* em 2016. Adicionalmente, participou e organizou diversos eventos para o público consumidor de cerveja artesanal, conquistando seguidores e admiradores naquele país. Além disso, o mercado de cerveja artesanal estava em franca expansão. Cada vez mais cervejarias queriam expor suas receitas e os eventos do gênero se tornaram cada vez mais frequente.

De acordo com Baruffa, não só a *Overhop*, mas todo o mercado de cerveja artesanal experimentou uma grande febre, porém com muitos novos entrantes sem o devido preparo. O cervejeiro argumenta que existe uma grande falta de profissionalismo no mercado de cerveja artesanal local, principalmente entre as cervejarias ciganas. E, como consequência, prejudica todo o mercado e as cervejarias que fazem um trabalho mais sério. Então, Baruffa lembra que por um período de tempo foi importante rever o que estava acontecendo no mercado e concentrar os esforços para enfrentar o novo cenário, para que a cervejaria pudesse voltar a se desenvolver e crescer no mercado.

No entanto, existem outras dificuldades no mercado de cerveja artesanal no Rio de Janeiro. Uma delas é a sazonalidade, já que nos meses mais quentes do ano, de novembro a março, o consumo de cerveja aumenta. Porém dentro desse período também se encontra o Carnaval, período em que o consumo de cerveja aumenta, mas não necessariamente aumenta o consumo de cervejas artesanais na mesma proporção. De acordo com Baruffa, o carnaval é tradicionalmente uma época de poucas vendas para pequenas cervejarias artesanais, porque quem está na cidade quer ir para os blocos e as grandes marcas monopolizam o mercado e ganham exclusividade de distribuição.

Além da questão da sazonalidade e a dificuldade de entrada devido ao domínio de grandes marcas, as pequenas cervejarias que querem entrar no mercado

enfrentam grande concorrência de microcervejarias que já estão estabelecidas e uma alta carga tributária, que é comum a todas as cervejarias.

Para se ter uma ideia do impacto do mercado, após o sucesso no *Mondial de La Biere de 2016*, a *Overhop* chegou a produzir 16 mil litros por mês. Então, devido a muitas dificuldades impostas pelo mercado, em agosto de 2017 a produção média mensal se encontrava em torno de 8 a 10 mil litros. Mas apesar de tudo, Baruffa não enxerga isso como um retrocesso e adverte:

“Mas isso não significa que regredimos. Nós ficamos em um momento de evidência onde vendíamos tudo o que produzíamos, e não só no Rio, mas também para outros estados. Hoje em dia, vendemos de 8 a 10 mil só no Rio de Janeiro (...) Devido a febre cervejeira em 2016, nós tomamos prejuízo. Muitas empresas do meio cervejeiro quebraram, incluindo dois de nossos fornecedores, um nos devia 10 mil reais e outro 36 mil reais em mercadoria já pagas.”

Assim sendo, durante o processo de expansão, houve momentos em que as condições do mercado exigissem movimentos mais cautelosos, mas isso não significa que a cervejaria não tenha planos de expansão para o futuro. Hoje, com uma condição mais estável e já com um nome respeitado no mercado artesanal, a cervejaria planeja seu crescimento de forma mais organizada do que o que ocorreu em um primeiro momento, quando o mercado de cerveja artesanal cresceu bastante em pouco tempo na cidade do Rio de Janeiro. Assim, o próprio Baruffa relembra o entusiasmo causado pelo rápido crescimento do mercado, mas sem esquecer de traçar planos para que a *Overhop* continue crescendo:

“Nós apenas estávamos tentando entender o que aconteceu com a gente, com distribuidores ruins, enfim, o que aconteceu com o mercado. Então, nós reduzimos estrutura, focamos no mercado interno. Hoje está tudo bem, mas temos metas de dobrar ou até mesmo triplicar [a produção] dentro de um ano.”

#### 5.1.2. A internacionalização da marca e a operação no Canadá

Conforme mencionado anteriormente, após a conquista das duas medalhas de ouro na edição carioca do *Mondial de La Biere de 2016*, a dona do evento foi ao estande da *Overhop* para parabenizar os cervejeiros pelas conquistas e convidou a cervejaria para participar do evento homônimo no Canadá, na cidade de Montreal (província de Quebec), que costuma acontecer nos meses de junho, anualmente. A princípio, e como de costume com cervejarias premiadas, a *Overhop* ficaria exposta

no *Petit Pub*, que é um espaço do evento onde diversas cervejas do mundo, inclusive outras brasileiras, ficam expostas, mas sem destaque individual para nenhuma delas. Mas na mesma época de preparação para o evento, um amigo do Baruffa, Ricardo Rios, que também era cervejeiro caseiro estava indo embora do Rio de Janeiro e indo viver justamente no Canadá.

Ricardo era funcionário de uma grande petrolífera brasileira e possuía um certo prestígio e estabilidade na empresa. Porém, não estava feliz no Rio de Janeiro e gostaria de proporcionar uma vida melhor para os seus filhos no Canadá. Inicialmente Ricardo se mudou com sua esposa, Patrícia e com seus filhos por esse motivo e, apesar de estarem dispostos a viver novas experiências profissionais no Canadá, abrir uma cervejaria não estava nos seus planos iniciais.

Então, mesmo com menos de um ano de existência da *Overhop*, quando Baruffa sugeriu a parceria, Ricardo acreditou desde o início que o projeto poderia dar certo e não mediu esforços para lograr êxito. Ricardo então teve a ajuda de mais dois sócios, sua esposa Patrícia Rios e Tatiana Fulton, amiga de Patrícia. Os três sócios da *Overhop* Canadá, juntamente com Baruffa, retiraram suas cervejas do *Petit Pub*, onde a cerveja não receberia nenhum destaque, e investiram em um estande próprio no evento (anexo IV). A cervejaria levou seis rótulos para o evento, cinco de linha e uma sazonal e, mesmo com cervejas que não apresentavam o frescor desejado, devido a longos períodos de armazenamento e transporte, os rótulos tiveram o mesmo sucesso que tiveram no evento carioca, exceto pelas medalhas. Assim, o público gostou das cervejas, da marca, dos rótulos e pôde interagir com os cervejeiros, mesmo sendo todos eles brasileiros.

Uma vez que os três sócios da empresa no Canadá são fluentes em inglês e francês, a *Overhop* pode aproveitar da melhor maneira possível para introduzir seu produto e conhecer pessoas ligadas ao mercado de cerveja artesanal no país. Assim, com o reconhecimento da qualidade de seu produto, rapidamente surgiram os primeiros convites para produção em terras canadenses.

O acordo feito por Baruffa e Ricardo estabelecia que as receitas e a marca *Overhop* seriam cedidas a Ricardo e seus sócios para que eles as usassem no Canadá, porém o investimento da empresa Brasileira foi zero. Assim, os sócios da empresa canadense deveriam arcar com todos os investimentos e, como forma de

compensação, uma pequena parte dos lucros seria repassada para empresa no Brasil. No entanto, existe um contato constante entre os sócios no Brasil e no Canadá, de modo que a troca de informações é frequente. Então, Baruffa concorda que se trata de uma internacionalização da marca, porém, lembra que o modelo de negócios não é o de filial:

“... nesse processo nós apenas cedemos receitas e marca. Não é uma filial da *Overhop* lá no Canadá, não é igual... agora, sim, é uma internacionalização de marca. Ele, no Canadá, tem uma empresa com uma razão social diferente e o nome fantasia que é *Overhop*... então ele produz nossa cerveja lá e administra isso. É um modelo completamente normal e legal.”

Os sócios canadenses começaram a produção cigana inicial em Montreal assinando um contrato com a *Oshlag Brewing and Distilling* (tradicional e reconhecida cervejaria e destilaria em Montreal<sup>38</sup>), nos mesmos moldes do contrato da *Overhop* com a Mistura Clássica no Rio de Janeiro. A princípio, somente dois rótulos eram produzidos, a Onelove (cerveja estilo Double Ipa com alto teor alcoólico) e a já conhecida e premiada *Hazy*. Porém, com o passar do tempo, novos rótulos foram introduzidos.

Nos mesmos moldes do que aconteceu em Montreal, a *Overhop* Canadá também começou sua produção em Toronto (província de Ontario), uma vez que a cidade era o destino inicial da família de Ricardo e Patrícia. Em Toronto, a produção aconteceu sob os termos na *Common Good Beer Company*, que é uma cervejaria com grande senso de comunidade que ajuda cervejeiros artesanais locais<sup>39</sup>.

No entanto, o sucesso da cervejaria nas duas cidades não foi o mesmo. Dos 12 mil litros mensais que a empresa produz no Canadá (dado de agosto de 2018), 9 mil são produzidos em Montreal e o restante em Toronto. Segundo Baruffa, uma grande diferença foi que em Montreal a cervejaria teve a oportunidade de apresentar seu produto ao público antes de começar a produção, e como o produto foi bem aceito, o crescimento foi mais rápido. De maneira oposta, o início em Toronto foi um pouco mais devagar, o que não significa que o negócio não esteja crescendo, apenas está em um ritmo menor.

---

<sup>38</sup> Mais informações disponíveis em: <https://oshlag.com/en/apropos>.

<sup>39</sup> Informação retirada do site da *Common Good Beer Company*. Disponível em <https://commongoodbeer.com/#/about>. Acesso em 16/01/2019.

No entanto, Baruffa lembra que apesar dos planos de crescimento e no longo prazo até uma possível expansão para os Estados Unidos, a cervejaria foi para o Canadá sem realizar nenhum estudo de mercado, em um primeiro momento, e apenas estavam aproveitando uma oportunidade. O cervejeiro menciona ainda o relacionamento de confiança entre os sócios no Brasil e no Canadá: "... foi tudo coisa de momento. Oportunidade e vibração do Ricardo. Temos confiança total neles, acreditamos no trabalho deles de olhos fechados."

Porém, se em um primeiro momento, não houve estudos sobre o mercado canadense, após a fase inicial, entender o mercado foi crucial para que a cervejaria se sustentasse no Canadá. Baruffa recorda que as normas técnicas são diferentes e entender certas peculiaridades é fundamental para a adaptação da empresa no mercado externo. Ele menciona o exemplo de que no Canadá, se uma pessoa é encontrada alcoolizada, a cervejaria que vendeu a cerveja para esse cidadão pode ser responsabilizada. Então, a *Overhop* estuda tirar do mercado o rótulo *Onelove*, que apresenta um teor alcoólico mais elevado.

Outro fator crucial foi o apoio de produtores de insumos e fornecedores locais. Então, no entender do empreendedor, construir uma boa rede de relacionamentos foi fundamental também no Canadá. Baruffa lembra ainda outro fator que ajudou foi a seriedade do mercado canadense de cerveja artesanal. Segundo ele, não existe espaço para amadores e empresas mal preparadas e o nível de inadimplência nesse mercado no país é perto de zero, apesar de mais concorrido. Outro ponto positivo do mercado canadense, quando comparado com o brasileiro, é o menor custo de produção, devido a insumos mais baratos e menos impostos, portanto, como consequência, o produto é mais acessível ao consumidor final.

Sendo assim, mesmo devido a diferenças culturais que tiveram que ser entendidas rapidamente, distâncias geográficas e barreiras linguísticas superadas graças ao time local no Canadá, a cervejaria conseguiu se firmar em território canadense e possui planos para ter sua unidade de produção própria em um futuro não muito distante.

### 5.1.3. Parcerias e Relacionamentos

O desenvolvimento de uma rede de relacionamentos é peça fundamental para o sucesso da cervejaria *Overhop*. Tanto é que a cervejaria já produziu diversas cervejas colaborativas com outras cervejarias. De acordo com Baruffa, as cervejas colaborativas são feitas entre duas ou mais cervejarias e podem ser feitas por duas razões. A primeira delas é a razão estratégica, assim, o sócio menciona como exemplo uma receita produzida em parceria com uma cervejaria gaúcha, que pode aumentar a participação desta cervejaria no Rio de Janeiro enquanto a *Overhop*, por sua vez, aumentou a exposição de sua marca no Rio Grande do Sul. A segunda razão pode ser por uma razão de comemoração, quando uma cervejaria convida outra(s) cervejaria(s) para produzir uma receita em conjunto para celebrar um aniversário ou algum evento. De qualquer maneira, em ambas as situações se ressalta a característica de colaboração entre empresas, o que é bastante comum entre cervejarias artesanais. Outro exemplo que favorece o uso de cervejas colaborativas por parte da *Overhop* são duas cervejas inéditas apresentadas no *Mondial de La Biere* de 2017, no Rio, uma em parceria com uma cervejaria canadense e outra que contou com a ajuda de nada menos do que 80 cervejeiros caseiros na formulação de sua receita<sup>40</sup>.

Baruffa só enxerga benefícios como resultado de suas parcerias, como a exposição da marca, a diversão e a possibilidade de fazer novos amigos e abrir portas profissionais para o futuro. O sócio da *Overhop* não vê problema em abrir as suas receitas para outras cervejarias. Segundo ele, o cervejeiro que não souber lidar de forma apropriada com as informações que recebeu, vai acabar denegrindo sua imagem no mercado e eventualmente perdendo espaço no mesmo.

Isso mostra o perfil informal dos relacionamentos no mercado de cerveja artesanal no Rio de Janeiro, mas infelizmente, algumas vezes isso resulta em inadimplência, como já foi mencionado. Apesar de haver contratos entre cervejarias ciganas e fábricas, e com clientes e fornecedores, os relacionamentos da *Overhop* são majoritariamente informais, mas a tendência é uma profissionalização do mercado

---

<sup>40</sup> Informação retirada do site do Mondial de La Biere 2017 – Rio de Janeiro Disponível em <http://www.mondialdelabiererio.com/noticias/240>. Acesso em 16/01/2019.

e como consequência dos relacionamentos. Baruffa cita que, por exemplo, o relacionamento com fornecedores já acontece de maneira um pouco mais formal.

No entanto, apesar de serem conhecidos no mercado canadense, principalmente por outras cervejarias e por clientes, por conduzir relacionamentos de maneira mais informal, o empreendedor afirma que no Canadá o mercado é mais sério e exige o mesmo da sua empresa, com posicionamentos firmes. Caso contrário a empresa perde espaço naquele mercado.

Outros relacionamentos mencionados por Baruffa são associações entre microcervejarias, que visam fortalecer as empresas do setor. No Rio de Janeiro, a *Overhop* participa da Amacerva (Associação das Microcervejarias do estado do Rio de Janeiro) e em nível nacional da Abracerva (Associação Brasileira de Cerveja Artesanal)<sup>41</sup>. O cervejeiro lembra ainda que essas associações ainda contam com a presença de outros agentes do setor, como *sommelier*, fornecedores e apoiadores, e lutam para expandir a cultura da cerveja artesanal no país e aprovar medidas que sejam benéficas para pequenas cervejarias independentes. De forma análoga, Baruffa lembra ainda do contato da indústria com políticos para que eles entendam as demandas do setor do ponto de vista das microcervejarias.

## 5.2. O caso da cervejaria *Zehn Bier*

A *Zehn Bier* é uma cervejaria artesanal de origem familiar e tradição germânica, localizada na cidade de Brusque, em Santa Catarina e, está presente no estado e em toda região Sul do Brasil. A tradição germânica é percebida no próprio nome da cervejaria, uma vez que a palavra *Zehn* se pronuncia “*tzehn*” e em alemão significa o número “dez”, o que deu origem ao símbolo da empresa<sup>42</sup>.

Apesar do grande crescimento nos últimos anos, e de um salto significativo na produção, a empresa tem planos para continuar expandindo, não só no Brasil, mas também no exterior, e, para atingir tal meta, se utiliza de parcerias com, dentre outros agentes, universidades locais, demonstrando também engajamento na comunidade

---

<sup>41</sup> Mais informações no site da Abracerva: <http://abracerva.com.br/>.

<sup>42</sup> Informação retirada do site da *Zehn Bier*. Disponível em: <http://www.zehnbier.com.br/nossa-historia/>. Acesso em 17/01/2019.

na qual está inserida. Outro fator de orgulho para a microcervejaria é o fato de que toda a produção da *Zehn* segue a lei de pureza alemã de 1516<sup>43</sup>, e, portanto, utilizando apenas malte de cevada, lúpulo, fermento e água.

### 5.2.1. Histórico

Após algumas viagens para Alemanha, um empresário local, o Sr. Hilário Zen pode apreciar cervejas de alta qualidade no país europeu. No entanto, infelizmente não conseguia encontrar cervejas semelhantes no Brasil com frequência, foi então que, com um investimento consideravelmente alto, decidiu fundar a *Zehn Bier*, no ano de 2003, na cidade de Brusque, no Estado de Santa Catarina.

Assim, como muitas microcervejarias, a *Zehn* começou com uma produção voltada para família e amigos e já na primeira produção, de apenas 100 litros, servida no aniversário da esposa do fundador da empresa, o sucesso foi grande. Assim, familiares e amigos diziam que a produção deveria ser aumentada, decidiu-se então comprar um equipamento para produção de dois mil litros de cerveja, segundo o filho do fundador da empresa, José Carlos Zen<sup>44</sup>. Ainda segundo o antigo administrador da empresa, o nome da cervejaria surgiu com o sobrenome da família “Zen”, com a letra “h” no meio, representando o fundador, o Sr. Hilário.

Através de herança familiar, a empresa teve José Carlos Zen na segunda geração do comando da mesma e durante esse período, a empresa já mostrava sinais de crescimento, que podia ser creditado à qualidade da cerveja produzida. Ainda

---

<sup>43</sup> Em 23 de abril de 1516, na cidade de Ingolstadt, na Baviera, o duque bávaro Wilhelm IV, junto com seu irmão Duke Ludwig X, emitiu o decreto conhecido atualmente como "*Reinheitsgebot*". Entre outros benefícios, o decreto representou uma mudança positiva na qualidade da cerveja produzida naquela época. A versão original estipulava que a cerveja deveria ser fabricada apenas com água, malte e lúpulo. Como a levedura não era conhecida no século XVI, ela não foi inicialmente vista como um ingrediente, mas foi explicitamente adicionada em uma data posterior. O decreto ainda trazia salvaguardas para os cidadãos contra os preços exorbitantes da cerveja. Segundo a lei, a utilização do trigo como grão fermentado é proibida. Além disso, ingredientes que podiam conferir sabores ricos ou mesmo efeitos alucinógenos foram proibidos, pois eram vistos como inferiores ao lúpulo e ao malte, além de geralmente serem tóxicos. Disponível em: <http://www.reinheitsgebot.de/en/home/the-reinheitsgebot/>. Acesso em 07/08/2018.

<sup>44</sup> Informações retiradas da entrevista de José Carlos Zen no Youtube em 2010. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=-3PYgiiZxpl>. Acesso em 17/01/2019.

segundo José Carlos, em 2010, a empresa já tinha um raio de atuação de 200km, e servia quatro estilos da bebida, incluindo o tradicional estilo *pilsen*<sup>45</sup>.

No entanto, em 2015, a empresa foi adquirida da família fundadora por novos sócios e hoje, na terceira geração, a cervejaria de origem familiar é administrada por dois gestores profissionais. Um deles é o diretor comercial Edson Bruning, engenheiro com pós-graduação em gestão e vasta experiência como consultor empresarial na área de recuperação de empresas, inclusive com negócios envolvendo o mercado externo. Na *Zehn*, Edson é um dos líderes dos negócios da empresa catarinense. No entanto, apesar, de uma gestão profissional focada na expansão da marca e na ampliação da atuação da empresa, as características tradicionais iniciais e o estilo artesanal da *Zehn Bier* foram mantidos. De fato, a cervejaria é tão tradicional que até os dias de hoje, com 16 anos de existência, a cerveja produzida pela *Zehn Bier* ainda é feita pelo mesmo mestre-cervejeiro, o Sr. Curt Zastrow.

A nova gestão assumiu em 2015, e logo em 2016, houve um investimento de 700 mil reais em marketing, estruturação da área comercial, manutenção e reestruturação de equipamentos na fábrica e adequação à legislação<sup>46</sup>. Vale lembrar que diferentemente da maioria das recém surgidas microcervejarias artesanais no Brasil, a *Zehn Bier* nunca teve produção cigana e sempre contou com o próprio espaço (anexo V) para produzir suas cervejas. Mesmo focando na região sul, a empresa tem planos para expandir para outros estados e regiões, como Rio de Janeiro, Centro-Oeste, São Paulo, Nordeste e Minas Gerais<sup>46</sup>.

Além da expansão territorial, a *Zehn Bier* se tornou mais acessível e passou a ser encontrada em diversos supermercados da região<sup>47</sup>. De fato, anteriormente a distribuição da cerveja era feita por terceiros, porém os novos gestores perceberam que seria necessário alterar o modelo existente. Segundo eles, o processo não foi resultante da má qualidade do serviço prestado pela distribuidora, mas sim devido à percepção de que esse era um passo necessário para se ter o controle dos processos

---

<sup>45</sup> Informações retiradas da entrevista de José Carlos Zen no *Youtube* em 2010. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=-3PYgiiZxpl>. Acesso em 17/01/2019.

<sup>46</sup> Informação retirada do site Homem Cerveja. Disponível em: <https://www.homemcerveja.com.br/zehn-bier-esta-presente-em-todo-litoral-catarinense/>. Acesso em 19/01/2019.

<sup>47</sup> Informação retirada do portal da cidade de Brusque. Disponível em: <https://brusque.portaldacidade.com/noticias/economia/zehn-bier-expande-atuacao-para-outros-estados-brasileiros>. Acesso em 17/01/2019.

e para conseguir oferecer preços melhores e mais competitivos, sendo desta forma mais ágil em sua atuação no mercado<sup>48</sup>.

Além dos planos de expansão territorial, a cervejaria aumentou a produção e tem planos para aumentá-la ainda mais. De acordo com notícia do portal da cidade de Brusque, de agosto de 2015 para agosto de 2016, a produção aumentou de seis para 25 mil litros por mês, e a meta para o fim do ano de 2016 era de produzir nada menos que 40 mil litros mensais<sup>49</sup>. Demonstrando a continuidade da expansão, em agosto de 2017 a *Zehn Bier* produzia 45 mil litros de cerveja por mês.

Adicionalmente, não foi só a quantidade da produção que subiu, mas também a variedade. Se em 2016 a empresa produzia seis produtos diferentes<sup>49</sup>, em 2018 eram oito (anexo VI). Curt Zastrow, mestre cervejeiro formado pela escola alemã de Munique, que participou da primeira brasagem da empresa, e que cuida do processo de criação e de produção das cervejas da marca, atestou a qualidade e a cautela no processo de criação de novas receitas em uma entrevista<sup>50</sup> concedida em 2017:

“Toda vez que nós queremos um produto diferenciado, nós temos uma linha pequena para fazer os testes. São 100 litros, nos quais fazemos uma prova para ver se aquele produto pode ser lançado ou não. Se ele tiver de acordo com o gosto do cliente, nós fazemos em quantidade maior para poder lançar no mercado.”

Mas apesar da expansão, Fernando José de Oliveira, sócio proprietário da empresa, alerta para as condições e desafios do mercado de cerveja artesanal, que ainda tem um longo caminho pela frente para crescer no mercado brasileiro:

“Hoje, não representamos nem 1% do mercado nacional de cervejas. Portanto, as artesanais ainda têm um longo caminho a percorrer. Se a situação econômica do País não estivesse tão complicada, poderíamos, com toda certeza, falar em um crescimento de 50% ao ano”.<sup>49</sup>

Corroborando com a opinião do sócio proprietário, para superar o desafio de enfrentar a competição e corresponder com a demanda existente no crescente mercado de cerveja artesanal, o diretor Edson Bruning afirma que é necessário operar

---

<sup>48</sup> Informação retirada do site *Allbeers*. Disponível em: <http://www.allbeers.com.br/2016/09/zehn-bier-nova-direcao-e-planos-de.html>. Acesso em 17/01/2019.

<sup>49</sup> Informação retirada do portal da cidade de Brusque. Disponível em: <https://brusque.portaldacidade.com/noticias/economia/zehn-bier-expande-atuacao-para-outros-estados-brasileiros>. Acesso em 17/01/2019.

<sup>50</sup> Trecho retirado de entrevista disponível no site: <https://www.youtube.com/watch?v=M1li-VoMmeo>. Acesso em 19/01/2019.

com equipamentos de alta tecnologia para garantir a agilidade da produção e a qualidade do produto:

“A tecnologia tem um papel fundamental, porque as cervejas artesanais acabam indiretamente concorrendo com gigantescas cervejarias industriais. Acabam dividindo a mesma gôndola de mercado e o mesmo consumidor, apesar de que os apelos em termos de produto são bastante diferenciados. Porém a tecnologia vem fazer com que nós tenhamos um processo de repetibilidade de brasagem, que nós tenhamos uma segurança de levar um produto que nós podemos dizer que é puro, do qual trabalhamos somente com quatro elementos”<sup>51</sup>.

Sendo assim, pode-se compreender as motivações da criação da cervejaria *Zehn Bier* e suas diferentes fases que envolvem gestão familiar e gestão profissional. Essa última, por sua vez, trouxe diversas mudanças para empresa, que expandiu em maior escala a sua produção (e com planos para produzir até 74 mil litros por mês em 2020 e expandir a capacidade de produção da fábrica para 90 mil litros mensais<sup>52</sup>). Além da venda para estabelecimentos comerciais, a empresa ainda oferece uma visita guiada, previamente agendada, em sua fábrica, o que amplia o contato da empresa com clientes e amantes da cerveja artesanal. Ademais, a *Zehn Bier* possui um pub tradicional na mesma cidade na qual está localizada, no estilo alemão, onde vende, além dos próprios rótulos, outras cervejas artesanais e pratos da culinária alemã diretamente para o consumidor final (anexo VII).

Além de expandir o alcance da cervejaria no país, a nova gestão também conseguiu levar a cervejaria para o mercado internacional. Após investir em parcerias e ampliando também sua rede de relacionamentos.

### 5.2.2. A internacionalização da marca e as operações de exportação

Conforme dito anteriormente, a *Zehn Bier* teve sua gestão alterada em 2015 e, portanto, é de se esperar que a cervejaria tenha passado por mudanças. De fato, mudanças ocorreram e a empresa ganhou espaço no mercado brasileiro. Além de

---

<sup>51</sup> Trecho retirado de entrevista disponível no site: <https://www.youtube.com/watch?v=M1li-VoMmeo>. Acesso em 19/01/2019.

<sup>52</sup> Informação retirada do site da Revista da Cerveja: Disponível em: <https://revistadacerveja.com.br/zehn-bier-pretende-aumentar-70-do-faturamento-nos-proximos-dois-anos/>. Acesso em 17/01/2019.

crescer internamente, a cervejaria passou a realizar operações de exportações, vendendo seus produtos também no exterior.

Como visto anteriormente, o consumo de cerveja artesanal está aumentando não só no Brasil, mas globalmente. Então, ao ser visitado por um especialista em comércio exterior, representante de uma empresa de exportação, o diretor Edson Bruning compreendeu os benefícios que poderiam vir de uma possível exportação e expansão da *Zehn Bier* para o mercado internacional. Então, a empresa firmou uma parceria com a *Trade Junior*, empresa que é ligada à Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), atuando como consultora e prestadora de serviços na área de comércio exterior, e é composta por acadêmicos do curso de comércio exterior que são supervisionados por professores da universidade<sup>53</sup>. Segundo Silvana Schimanski (D.Sc.) da *Trade Junior*, a parceria inclui, além da consultoria, serviços de despachante aduaneiro e treinamento com os empregados da *Zehn Bier*, para explicar os benefícios e os processos envolvidos na exportação<sup>54</sup>.

A primeira exportação aconteceu no final do ano de 2016, menos de dois anos após a nova gestão profissional assumir o controle da empresa. O destino escolhido foi Singapura, país que é conhecido por seu desenvolvimento e por uma população com alto poder de compra. Inicialmente, a empresa exportou cinco rótulos para o país asiático. Em uma matéria no site da própria cervejaria<sup>55</sup>, o diretor Edson Bruning comemora a internacionalização da marca:

“é a oportunidade para abrir portas no mercado exterior e também manter nosso faturamento na época de baixa nas vendas em função da sazonalidade. Além disso, nos coloca no mesmo nível das grandes cervejarias”.

Assim, percebe-se uma busca pelo mercado externo visando cobrir um período de menor receita no mercado interno, que geralmente é o período que gira em torno do inverno e possui temperaturas mais baixas, principalmente na região sul do país, onde o frio é mais acentuado. Segundo Edson Bruning, outra característica do mercado nacional que influencia para que empresas busquem mercados no exterior

---

<sup>53</sup> Mais informações no site da Trade Junior: Disponível em: <https://www.univali.br/laboratorios/trade-junior/Paginas/default.aspx>. Acesso em 22/01/2019

<sup>54</sup> A professora Silvana Schimanski (D.Sc.) colaborou com este trabalho por meio de entrevista realizada por telefone no dia 08/02/2019.

<sup>55</sup> Informação retirada do site da *Zehn Bier*. Disponível em: <http://www.zehnbier.com.br/2017/05/18/de-brusque-para-o-mundo/>. Acesso em 17/01/2019.

é a pressão realizada por grandes cervejarias que controlam o mercado e por cervejarias de fora que entram facilmente no mercado nacional.

Então, além da primeira exportação para Singapura, a empresa continuou a buscar negócios no exterior e realizou também um processo de exportação para o Paraguai, com seis rótulos. No entanto, de acordo com o diretor Edson, Singapura foi o país no qual o produto foi melhor recebido, tanto é que outro processo de exportação já está sendo preparado para ser enviado para ilha do sudeste asiático. No entanto, ainda que tenha dobrado de 1 para 2 pallets, a quantidade exportada para Singapura ainda é considerada pequena, porém, de acordo com a receptividade do produto, espera-se que a mesma aumente em breve e que novos mercados surjam demandando a cerveja.

Edson enfatiza ainda que a empresa está aberta para novos mercados e estuda diversas possibilidades através da parceria com a *Trade Junior*. Então, uma vez que a cervejaria não possui novos mercados definidos e está aberta a novas sugestões, a consultoria usa sua experiência em mercados internacionais e realiza a prospecção de diversos mercados, assim, é possível avaliar e recomendar as melhores possibilidades de negócio no exterior para a *Zehn Bier*.

De acordo com o diretor comercial, o principal risco de se atuar no mercado externo é o recebimento pela venda do produto. No entanto, essa parceria faz com que a empresa minimize os riscos de atuar no exterior ao eliminar essa incerteza, pois recebe consultoria de profissionais qualificados que orientam desde a prospecção de novos mercados até a orientação quanto a trâmites burocráticos. Assim sendo, Edson comenta a importância da parceria da cervejaria com a empresa de consultoria para a redução dos riscos e eliminação das incertezas no processo de exportação:

“No nosso caso, a gente até tem assumido alguns riscos, mas todos calculados, porque o maior risco sempre é o recebimento dos valores, mas como estamos tendo uma boa assessoria, esse risco está bem calculado e bem baixo pra gente. Por exemplo, fizemos as operações mediante a pagamento no embarque.”

Outra característica forte da cerveja exportada pela *Zehn Bier* é que o produto exportado é exatamente o mesmo produto vendido no Brasil. Conforme mencionou Edson Bruning, apesar de muitas vezes a ficha técnica do produto estar em inglês, os

rótulos sempre estão em português e igual aos rótulos brasileiros, demonstrando também a originalidade dos produtos.

Sobre os fatores que foram mais importantes no processo de exportação da *Zehn Bier*, destaca-se o conhecimento do mercado externo e dos procedimentos burocráticos. Sendo assim, Edson Bruning reforça a importância da parceria com a *Trade Junior* que trouxe todo o conhecimento para auxiliar a empresa no processo. O diretor também menciona a importância da atuação dos clientes no exterior uma vez que a empresa não tem contato com os consumidores finais nem com os donos de bares e restaurantes que vendem o produto no exterior. No caso, os compradores no exterior são geralmente distribuidores locais que conhecem as características e os estabelecimentos do próprio mercado, fazendo deles peças fundamentais no processo.

Ainda de acordo com o diretor comercial, a comunicação é importante e as barreiras linguísticas e culturais devem ser superadas para que não haja problemas na negociação. Assim sendo, ele lembra que a construção de relacionamentos no mercado externo é mais complexa e requer mais tempo do que no mercado nacional. Ainda segundo o diretor, em contrapartida, a distância geográfica não representa uma barreira grande, pois independentemente da localidade, o cliente vai querer ordenar o produto se o mesmo for de qualidade.

Existem ainda outras barreiras que podem impedir a expansão do negócio no exterior, segundo Edson Bruning, como por exemplo leis protecionistas adotadas por diversos países para beneficiar as empresas locais e, assim sendo, oneram o produto importado. Outra dificuldade é a falta de conhecimento do produto no mercado externo. Assim sendo, mesmo havendo a curiosidade do público em relação a novos produtos, é necessário desenvolver as parcerias certas, para que, por exemplo, o distribuidor da cerveja no exterior faça com que o produto chegue de maneira apropriada ao consumidor final e se torne mais conhecido no mercado.

O diretor comenta ainda que o produto brasileiro dificilmente será competitivo no exterior devido ao custo de produção no Brasil. Então, para Edson, muitas empresas estão migrando suas produções para o exterior justamente para tornarem mais competitivas no mercado externo.

Assim sendo, pode-se perceber que o processo de internacionalização da cervejaria *Zehn Bier* ocorreu de maneira consciente, pois cada passo foi planejado de modo a reduzir os riscos e eliminar as incertezas do mercado. As operações de exportação foram resultadas de parcerias com outras entidades e segundo Edson Bruning só trouxe benefícios para a empresa. A grande vantagem desse processo é a exposição que a cervejaria passou a ter na mídia. Segundo o diretor, pelo fato de a *Zehn Bier* ser uma cervejaria que exporta, ela passou a integrar um ranking de empresas diferenciadas no mercado.

No entanto, o diretor relembra que, apesar de extremamente benéfico, as exportações não devem criar grandes expectativas, porque ainda representam um baixo volume comparado à produção total da empresa. Todavia, Edson lembra que os trabalhos seguem de maneira ininterrupta e que novos mercados serão sempre bem-vindos, desde que sejam prospectados como ocorreu com os países para qual a cervejaria já exportou.

### 5.2.3. Parcerias e relacionamentos

As redes de relacionamento são importantes em qualquer empresa, independente do setor. E com a *Zehn Bier* não poderia ser diferente. Conforme visto anteriormente, uma parceria da cervejaria com uma empresa de consultoria ligada a uma universidade local resultou em operações de exportação e na internacionalização da marca. No entanto, a cervejaria não se limita e esta parceria, assim, desenvolve outros relacionamentos.

Outra parceria desenvolvida pela empresa foi com a UNIFEBE, instituição de ensino superior da cidade de Brusque. O acordo firmado prevê a realização de cursos de pós-graduação relacionados à indústria de cerveja. Assim, a Cervejaria Escola foi criada com o objetivo de formar profissionais com o conhecimento técnico necessário para atuar na indústria. Em entrevista<sup>56</sup> à Revista da Cerveja, Fernando José de Oliveira afirma que a parceria é importante para suprir a necessidade de aprimoramento técnico dos profissionais e destaca:

---

<sup>56</sup> Informação retirada do site Revista da Cerveja. Disponível em: <https://revistadacerveja.com.br/zehn-bier-e-unifebe-lancam-cervejaria-escola/>. Acesso em 22/01/2019.

“A nossa região tem um apelo grande de cervejarias, mas estava um pouco esquecida na parte educacional. Nossos cervejeiros são quase todos práticos, sem formação técnica, e hoje percebemos que ela é fundamental”.

Segundo o diretor Edson Bruning, o relacionamento com ambas as instituições de ensino se dá de maneira formal e tem suas regras bem estabelecidas em um contrato. O diretor enfatiza que para a empresa não existe informalidade em hipótese alguma e parcerias com fornecedores, distribuidores e clientes também acontecem de maneira formal, com contratos que resguardam os direitos e deveres de ambas as partes.

Como microcervejaria artesanal, conforme o diretor comercial comenta, a *Zehn Bier* se posiciona de maneira clara, como uma cervejaria tradicional de estilo germânico, então, até por isso não tem o costume de realizar produções ciganas e cervejas desenvolvidas em parcerias com outras cervejarias. Mas isso não quer dizer que a *Zehn* não invista no relacionamento com outras empresas do setor. Edson Bruning afirma que a empresa entende que não possui concorrentes, mas sim parceiros no mundo cervejeiro, e tem um excelente relacionamento no meio.

Além disso, a empresa participa constantemente de diversos eventos locais, como por exemplo uma mesa redonda<sup>57</sup> sobre empreendedorismo cervejeiro que contou com o apoio de uma associação empresarial do Estado de Santa Catarina e com a participação de diversos membros da indústria cervejeira local. Adicionalmente, a empresa participa de diversos festivais cervejeiros, como por exemplo o Festival Brasileiro da Cerveja<sup>58</sup>. No ano de 2018, além da participação, a empresa apresentou ao público dois novos rótulos<sup>59</sup>, os estilos *American Pale Ale* (APA), estilo com quantidades significativas de lúpulo americano que apresenta maior amargor, e o estilo *Red Ale*, caracterizado por ser mais leve e equilibrado do que o primeiro.

---

<sup>57</sup> Informação retirada do portal da cidade de Brusque (SC). Disponível em: <https://brusque.portaldacidade.com/noticias/economia/zehn-bier-participa-de-mesa-redonda-sobre-empreendedorismo-cervejeiro>. Acesso em 22/01/2019.

<sup>58</sup> Mais informações no site do evento: <http://festivaldacerveja.com/sistema/programacao-festival/>.

<sup>59</sup> Informação retirada do portal Homen Cerveja. Disponível em: <https://www.homemcerveja.com.br/zehn-bier-no-festival-brasileiro-da-cerveja/>. Acesso em 22/01/2019.

## CAPÍTULO VI – ANÁLISE DOS CASOS

Este capítulo se dedica à análise dos casos das cervejarias *Overhop* e *Zehn Bier*, descritos no capítulo anterior, sob a luz das teorias abordadas no Capítulo II deste trabalho. Assim, será possível compreender como empresas relativamente jovens, pequenas e que ainda não dominam o mercado interno conseguiram internacionalizar suas marcas e seus produtos. O outro ponto abordado na literatura analisado é o papel das redes de relacionamento no processo de internacionalização de cada empresa.

Além disso, são analisados os motivos que levaram as mesmas a optarem por esse caminho, como, por exemplo, características específicas do mercado doméstico que podem ter influenciado por buscas pelo mercado externo. Assim sendo, a análise dos casos será feita de modo a buscar a responder os questionamentos feitos por este trabalho, que são:

1. De que forma a primeira oportunidade no mercado internacional foi identificada pelos empreendedores?
2. Quais foram os motivos que levaram as empresas a buscar oportunidades no mercado exterior?
3. De que forma se deu a escolha do primeiro país e ser explorado no exterior?
4. Qual a importância das redes de relacionamento no processo de internacionalização das empresas?

### 6.1. Os casos das cervejarias *Overhop* e *Zehn Bier* na perspectiva da teoria do empreendedorismo internacional.

Ambos os casos contradizem a teoria proposta por Chandler (1986), que diz que, historicamente, empresas multinacionais se formaram após terem crescido e se tornarem corporações maduras e bem estabelecidas em seu mercado doméstico. No entanto, a cervejaria carioca levou sua marca para o Canadá com menos de 1 ano de existência. Assim sendo, confirma-se que a internacionalização então não é mais uma alternativa exclusiva de corporações maduras e bem estabelecidas em seus mercados (OVIATT; MCDUGALL, 2005). No caso da cervejaria *Zehn Bier*, apesar de a internacionalização ter ocorrido após mais de uma década de existência, a

cervejaria ainda pode ser considerada jovem e suas características condizem com as de características de microcervejaria. Logo, a proposição teórica de Oviatt e Mcdougall (2005) foi mais uma vez verificada, uma vez que a cervejaria se internacionalizou ainda jovem e sem dominar o mercado interno.

Uma vez que a internacionalização da *Zehn Bier* se deu através de uma parceria com uma empresa de consultoria especializada em comércio exterior, pode-se verificar o objetivo da mesma em superar a barreira da falta de conhecimento do mercado externo, conforme observado por Johanson e Vahlne (1977). Então, a empresa passou a se lançar no mercado externo de maneira gradativa, aumentando aos poucos suas exportações, à medida que ia ganhando conhecimento sobre o mesmo, conforme sugere a teoria de Upsalla (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). No entanto, a aderência do caso à essa teoria é parcial, uma vez que isso não significa que a empresa apenas se lançou no mercado externo após se tornar uma grande empresa no mercado interno, visto que está consolidada apenas no mercado de cerveja artesanal do sul do país e que ocupa uma parcela pequena do mercado de cerveja brasileiro.

A cervejaria catarinense viu na oportunidade de vender parte da sua produção no exterior, não só como uma solução para, futuramente, suprir a sazonalidade do mercado brasileiro, mas também como uma forma de atuar em outros mercados, visto a facilidade das cervejas estrangeiras para atuar no mercado brasileiro, conforme mencionou o diretor Edson Bruning. Tal fato verifica a afirmação de que poucas empresas estão livres da concorrência vinda do exterior, então, mais frequentemente, empresários estão adotando uma perspectiva internacional em suas tomadas de decisão (OVIATT; MCDUGALL, 2005).

Para Johanson e Vahlne (1977, 1990), o desenvolvimento da internacionalização de uma empresa é um ajuste incremental, avesso ao risco e relutante às mudanças na própria empresa ou em seu ambiente. Assim, observa-se que ambos os casos estudados condizem com as proposições dos autores, uma vez que ambos os processos de internacionalização foram conduzidos de forma a minimizar os riscos financeiros de suas operações – a *Zehn Bier* incrementando suas exportações de maneira gradual e a *Overhop* estabelecendo uma estrutura alternativa de governança no exterior.

Com relação às condições necessárias e suficientes para que novas empresas consigam se lançar em mercados internacionais propostas por Oviatt e McDougall (2005), pode-se dizer que a cervejaria *Overhop* atendeu à todas as quatro condições. A cervejaria internacionalizou apenas parte de suas transações, ao passar a ter parte da sua produção no Canadá, e usou uma estrutura de governança alternativa ao fazer uma nova sociedade onde os novos sócios têm total controle do negócio no exterior. Além disso, usou a localização no exterior a seu favor, por se tratar de um mercado de cerveja artesanal mais desenvolvido e sem barreiras linguísticas, visto que os novos sócios são fluentes nas línguas locais, e, por fim, mantiveram suas formulações de cerveja, seus ativos únicos, sob controle, mediante contrato de exclusividade para uso das mesmas no Canadá.

Por outro lado, ao se analisar sob a mesma perspectiva teórica o caso da cervejaria catarinense, pode-se verificar a aplicação de apenas duas das quatro condições necessárias e suficientes apontadas por Oviatt & McDougall (2005). Primeiramente, constata-se que a empresa internacionalizou apenas parte de suas transações, no caso, vendas de parcela de sua produção realizadas sob a forma de exportação.

No entanto, não se observa uma estrutura alternativa de governança corporativa conforme foi proposta pelos autores, uma vez que a cervejaria manteve sua administração profissional, e nada foi alterado com o início das operações de exportação.

## 6.2. Os casos das cervejarias *Overhop* e *Zehn Bier* na perspectiva da teoria *effectuation*

Uma característica que se observa na trajetória da cervejaria *Overhop* é em relação às tomadas de decisão de seus dirigentes, que se aproxima da teoria *effectuation* proposta por Sarasvathy (2001). Os empreendedores cariocas agem constantemente com as incertezas do mercado e traçam seus objetivos em função do que pode ser alcançado com os meios que detêm no momento. Um exemplo disso é o objetivo da cervejaria ao expor sua marca na edição do *Mondial de la Biere* no

Canadá, que era, a princípio, testar a aceitação da cerveja no Canadá, e somente após o evento tiveram uma ideia mais precisa de como seria a receptividade do público, receberam convites para produzir no país e começaram então a estudar essas novas possibilidades.

De maneira semelhante, o caso da cervejaria *Zehn Bier*, apresenta uma forte conexão com a teoria proposta por Sarasvathy (2001), tanto na prevalência da lógica *effectuation* em determinados aspectos da tomada de decisão e a lógica *causation* em outros. Conforme a teoria sugere, observa-se que os investimentos para explorar o mercado externo foram sendo realizados gradativamente. Como exemplo, pode-se citar os aumentos de produção que aconteceram em virtude da capacidade da fábrica, uma vez que os investimentos foram realizados em etapas e os objetivos também foram evoluindo em etapas. Outra observação que o caso permite destacar e que condiz com a proposição teórica de Sarasvathy (2001) diz respeito às exportações, uma vez que os gestores evitam criar grandes expectativas e colocar grandes objetivos e metas em relação às mesmas, assim, nota-se que a cervejaria catarinense define suas metas em função do que possui ao invés de definir suas metas para depois buscar meios para buscá-las.

Entretanto, observa-se no caso a prevalência da lógica *causation* que é a oposta de *effectuation* e que, segundo Sarasvathy (2001), podem revezar-se na condução gerencial na mesma organização. Assim, observou-se que, ao ser determinado o objetivo de levar a cerveja *Zehn* para novos mercados no exterior visando suprir a sazonalidade do mercado brasileiro, os empreendedores, cientes de que não possuíam os meios para atingir tal objetivo naquele momento, realizaram parceria com uma firma de consultoria especializada em comércio exterior de modo a atingir suas metas.

Então, ao analisarmos os movimentos que antecederam a internacionalização das empresas, percebe-se uma diferença quanto ao objetivo das mesmas nas fases que foram precursoras da internacionalização. A cervejaria *Overhop* participou de um evento local sem pretensões de expor sua marca no exterior e então, após ganhar um concurso, surgiu o convite para participar do evento no Canadá, que foi aceito pelos empreendedores. Já a *Zehn Bier*, iniciou uma parceria com uma empresa especializada em comércio exterior, justamente visando internacionalizar a marca. Ou seja, a cervejaria carioca está mais em linha com a teoria *effectuation* (SARASVATHY,

2001), uma vez que a oportunidade surgiu e mudaram os objetivos da empresa. Por outro lado, a cervejaria catarinense se aproxima mais da lógica *causation*, uma vez que a parceria se desenvolveu já com o objetivo final de prospectar vendas no exterior.

Foi visto também que as características da internacionalização da cervejaria *Overhop*, bem como a alteração dos planos com o passar do tempo está de acordo com a teoria proposta por Sarasvathy et al. (2014), que afirma que as empresas podem alterar seus planos devido à incerteza de se realizar negócios no exterior. Outra característica é a tomada de decisão dos empreendedores de acordo com a limitação de recursos que os mesmos possuem, também descrita por Sarasvathy et al. (2014) como uma característica de se realizar negócios no exterior. Como exemplo, cita-se a decisão de terceirizar a produção, visto a impossibilidade de se investir em uma fábrica própria para a empresa.

De maneira semelhante, dispondo de poucos recursos e sem pessoal no exterior para garantir os recebimentos antes de enviar o produto, a cervejaria *Zehn Bier* optou por receber o pagamento no ato do embarque da mercadoria. Ações como esta demonstram a disposição da empresa para evitar a incerteza de não receber o pagamento vindo do exterior. Demonstrando assim 2 das 3 características propostas por Sarasvathy et al. (2014) que as empresas enfrentam ao realizar negócios no exterior: incerteza além das fronteiras e recursos limitados. Outro exemplo que evidencia a incerteza de se realizar negócios no exterior se deve à preocupação dos compradores da cervejaria catarinense em Singapura com relação à variação de tempo para o recebimento do produto em decorrência da falta de infraestrutura de exportação brasileira. A instabilidade do mercado brasileiro foi lembrada pela professora Silvana Schimanski<sup>60</sup> (D.Sc.) da *Trade Junior*<sup>61</sup>, parceira da *Zehn Bier*, que afirmou que uma greve de funcionários ou trocas de sistema podem influenciar no tempo de entrega das exportações da empresa.

Continuando a análise do caso das cervejarias à luz da teoria *effectuation* (SARASVATHY, 2001), esta pesquisa buscará verificar a aplicação dos 5 princípios propostos pela mesma (SARAVASTHY et al., 2014). Assim, no caso da *Zehn Bier*,

---

<sup>60</sup> A professora Silvana Schimanski (D.Sc.) colaborou com este trabalho por meio de entrevista realizada por telefone no dia 08/02/2019.

<sup>61</sup> Mais informações no site da Trade Junior: Disponível em: <https://www.univali.br/laboratorios/trade-junior/Paginas/default.aspx>. Acesso em 22/01/2019

percebe-se a verificação do princípio *bird in hand*, uma vez que os empreendedores focam suas ações nos meios que possuem e nas pessoas que conhecem, dedicando-se a realizar diferentes parcerias em suas redes de contatos e melhorias internas para que então sejam capazes de melhor definir seus objetivos futuros.

De maneira semelhante, no caso da cervejaria carioca, os empreendedores começaram com o que sabiam, fazendo cerveja no quintal de casa com o conhecimento que tinham. Assim, uma vez que não possuíam loja própria, usaram os meios disponíveis para expor suas cervejas em eventos da indústria e aumentar o conhecimento da mesma no mercado. Portanto, assim como observado por Read et al. (2009), é possível observar uma correlação significativa entre o desempenho de novos empreendimentos e o foco nos meios, ao invés dos fins, por parte de seus empreendedores.

Outra característica marcante presente na *cervejaria Overhop* está no princípio *affordable loss*, evidenciado na escolha pela produção cigana, uma vez que os cervejeiros não tinham condições de arcar com grandes investimentos naquele momento da vida da empresa, especialmente caso o negócio não se consolidasse no futuro. Então, limitaram-se a reduzir os investimentos e repassar parte dos lucros para a fábrica parceira, o que se provou ser uma medida eficaz, mesmo não sendo possível evitar algumas perdas. Assim, pode-se buscar um paralelo com o princípio *lemonade*, uma vez que a incerteza de se operar em um mercado externo virou uma oportunidade.

No entanto, de maneira diferente do que aconteceu no caso da cervejaria carioca, no caso da *Zehn Bier* não foi verificado a ocorrência dos princípios *lemonade* e *affordable loss* uma vez que não existem riscos no processo de exportação, tanto é que, conforme lembrado por seu diretor comercial, a empresa recebe o pagamento no momento do embarque, exatamente para não correr riscos de inadimplência. Também não se verifica o princípio *crazy quilt* na cervejaria catarinense, uma vez que não há divisão de riscos nos relacionamentos da empresa, que são construídos de maneira formal e mantidos com regras estabelecidas através de contratos com as instituições parceiras.

Porém, de maneira contrária, dentre os 5 princípios propostos por Saravasthy et al. (2014), o que mais se destaca no processo de internacionalização da *Overhop*

é justamente o princípio denominado *crazy quilt*. Sem planos formais de engajamento e construindo relacionamentos de maneira informal, conforme também foi sugerido pela autora da proposição teórica, a empresa se lançou em terras estrangeiras dividindo riscos com quem estivesse disposto a fazê-lo, no caso, os novos sócios da *Overhop Canada*. Nota-se ainda que, mesmo sem realizar investimentos, a cervejaria brasileira expôs sua imagem, com sua marca e suas receitas a um novo mercado, correndo riscos, ainda que pequenos, de desvalorização da mesma em caso de má administração.

Portanto, nota-se uma conexão dos princípios propostos por Sarasvathy et al. (2014), no processo de internacionalização da cervejaria *Overhop*, pois como os próprios autores mencionam, empreendedores não participam de forma passiva da história. Exatamente o que foi visto no caso dessa cervejaria ao se inscrever em concursos e ao decidir retirar seus produtos de uma exibição coletiva para investir em um estande próprio no evento canadense. Tal proatividade está diretamente ligada ao quinto e último princípio descrito pelos autores, o *pilot in the plane*, mostrando que ao invés de controlar o futuro, os empreendedores fizeram o que podiam, com os recursos que possuíam no momento em que lhes foi oferecida a oportunidade, para estarem presente de maneira ativa no evento internacional.

De maneira similar, ainda que o caso da cervejaria catarinense não apresente muitas semelhanças com os princípios propostos por Sarasvathy et al. (2014), o princípio *pilot in the plane* pode ser verificado. Tal verificação se torna possível ao analisar o comportamento dos novos gestores, que, ao assumir a administração da cervejaria, adotaram uma postura proativa e tentaram a todo momento controlar o futuro da cervejaria com o conhecimento de mercado que detinham, realizando melhorias, novas parcerias e aceitando desafios, visando ampliar a produção e a distribuição de seus produtos.

As diferenças observadas entre as cervejarias com relação aos princípios propostos por Sarasvathy et al. (2014) estão diretamente conectadas com o perfil das empresas e de seus empreendedores. Ao analisar esse perfil, observa-se uma empresa fundada por um carioca no Rio de Janeiro, e outra, que apesar de também ser brasileira, apresenta fortes raízes alemãs, através de seus fundadores, de seu mestre cervejeiro e da cidade na qual está localizada. Então, ainda que ambas as cervejarias tenham conseguido realizar seus processos de internacionalização,

Tupinambá (2002), sugere, conforme seus próprios achados empíricos, que a diferença na eficácia das estratégias correspondentes às diferentes dimensões culturais e socioeconômicas são prognosticáveis.

Analogamente, Van Muijen e Koopman (1994) acharam resultados relevantes que indicam que algumas culturas valorizam mais o cumprimento de regras, enquanto outras valorizam mais a inovação. Os autores apontaram como possível explicação que os valores dos fundadores das organizações influenciam os valores das organizações, o que explica a diferença na postura das cervejarias estudadas. Sendo assim, a análise das cervejarias em questão permite inferir que a cervejaria carioca *Overhop* apresentou comportamento que esteve mais próximo dos princípios propostos por Sarasvathy et al. (2014), se mostrando, portanto, mais flexível. De fato, Oliveira (2016) sugere que a flexibilidade é um traço representativo do brasileiro, pois implica em capacidade de adaptação e forma para estabelecer relação de confiança, assim como fez a cervejaria carioca.

### 6.3. A análise das redes de relacionamento nos casos das cervejarias *Overhop* e *Zehn Bier*

Coviello (2006) atenta para a importância das redes de relacionamento, porém em período anterior à internacionalização. Tal afirmação pode ser verificada no caso da cervejaria *Overhop*. visto que a empresa não teria a oportunidade de se internacionalizar se não mantivesse seu relacionamento com a comunidade cervejeira no Brasil ao participar de concursos e exposições. Conforme sugerido por Coviello e Munro (1995), que destaca a influência das redes de relacionamento na escolha do mercado no exterior, o mercado canadense foi consequência da rede de relacionamentos mantida pela empresa, não tendo sido escolhido pela mesma, uma vez que foi convidada diretamente para esse país, quando outras opções não estavam disponíveis.

No caso da cervejaria catarinense, está claro que a escolha dos mercados internacionais foi influenciada por parcerias realizadas de maneira formal, com regras estabelecidas através de contrato, conforme observaram Coviello e Munro (1995). De modo similar, observa-se também a importância do relacionamento da cervejaria com a empresa de consultoria, que proporcionou a oportunidade para empresa iniciar suas

exportações, verificando-se assim que a dinâmica das redes de relacionamento é também importante em diferentes períodos, como, por exemplo, antes da internacionalização, conforme observou Coviello (2006).

Como já mencionado, Porter e Fuller (1986) e Kanter (1989) alertam para oportunismo de uma ou mais partes decorrentes de problemas contratuais, então, posteriormente, Oviatt e McDougall (2005) sugerem redes de relacionamento informais como solução, onde a confiança e a cooperação supera o oportunismo. Esse fato pode ser observado no modo como a cervejaria *Overhop* se relaciona em seu meio, tanto no Brasil, como no Canadá. Afinal, como lembra Rodrigo Baruffaldi, mesmo no Canadá, onde o mercado exige posicionamentos mais firmes e relações mais formais, a cervejaria é conhecida no mercado canadense por manter relacionamentos informais sempre que possível, principalmente com outras cervejarias parceiras e com seus clientes.

Assim sendo, verifica-se também a sugestão de Sarasvathy et al. (2014). Os autores recomendam que empreendedores construam parcerias através relacionamentos informais com pessoas e entidades que estão dispostas a assumir os riscos, conforme foi verificado na parceria com os novos sócios que internacionalizaram a marca da cervejaria. Portanto, com relação às redes de relacionamento, confirma-se os achados de Oparaocha (2015) que encontrou indícios de que as redes de relacionamento possuem um impacto positivo no processo de internacionalização de pequenas e médias empresas.

Uma vez que vantagens podem ser consequências do engajamento em redes de relacionamento, observa-se que a *Zehn Bier* investiu em sua rede de relacionamentos para iniciar uma nova fase do seu desenvolvimento, sendo esta fase justamente a internacionalização. Pois a *Trade Junior* é justamente uma empresa de consultoria e serviços voltada para o comércio exterior. Tal fato foi mencionado por Naldi (2008), que apontou a iniciação de uma nova fase é uma das três razões na qual a empresa pode investir em suas redes de relacionamentos. Então, assim sendo, nota-se o impacto positivo das redes de relacionamento no processo de internacionalização da cervejaria *Zehn Bier*, de acordo com os indícios encontrados por Oparaocha (2015) mencionados anteriormente.

Por fim, percebe-se uma maior influência da configuração competitiva do mercado brasileiro de cervejas na internacionalização da *Zehn Bier*. Conforme foi confirmado pelo diretor comercial Edson Bruning, a cervejaria viu na possibilidade de exportar seu produto para o exterior uma forma de: 1) suprir, futuramente, a sazonalidade do mercado Brasileiro de cerveja; 2) aliviar a pressão feita pelas grandes cervejarias que controlam o mercado e; 3) responder à concorrência dos produtos estrangeiros. Esse conjunto de fatores é que torna a necessidade de expandir a rede de clientes um desafio para os empreendedores (PIATO; RÉVILLION, 2014). No entanto, o gestor menciona também as dificuldades de manter o produto competitivo no mercado exterior, visto que a produção é feita no Brasil com um custo bastante elevado e as condições econômicas para se produzir no país oneram o preço final do produto.

Sendo assim, pode-se perceber a importância das redes de relacionamento no desenvolvimento e expansão da cervejaria *Zehn Bier*. Além de criar laços formais com seus parceiros comerciais, a empresa vai além e, através de parcerias, participa da formação de profissionais do meio cervejeiro e de eventos que visam desenvolver a economia local de diversas maneiras, demonstrando assim sua responsabilidade com a comunidade na qual está inserida e com a indústria cervejeira.

Já no caso da cervejaria *Overhop*, ressalte-se que a situação do mercado brasileiro não teve influência na decisão da empresa iniciar sua produção no Canadá. No entanto, depois de adquirir experiência no mercado canadense, a cervejaria notou vantagens de atuar no exterior, como, por exemplo, manter parte da receita e contornar parcialmente a sazonalidade do mercado brasileiro, e a possibilidade de fazer negócios em uma economia mais estável, “sem inadimplência e onde a produção é mais barata”. Ademais, a cervejaria traça novos planos de continuar sua expansão internacional, planos esses que não existiam antes, demonstrando que a internacionalização da empresa foi uma oportunidade momentânea que surgiu devido aos relacionamentos que a cervejaria mantinha em seu meio e à qualidade intrínseca de seu produto. Assim, nota-se que a afirmação colocada por Oviatt e McDougall (2005), que diz que o conhecimento e os relacionamentos dos empreendedores influenciarão suas percepções de oportunidades, foi verificada em ambos os casos estudados.

Portanto, conclui-se que em ambos os casos a dinâmica das redes de relacionamento foram cruciais antes da internacionalização (COVIELLO, 2006). Adicionalmente, no processo de internacionalização de ambas as cervejarias, foi verificado o impacto positivo das redes de relacionamento (OPARAOCHA, 2015). No entanto, apesar de não terem sido feitos cálculos para estimar, por exemplo, quantos novos clientes foram atraídos pelo ganho de exposição na mídia após o processo de internacionalização, os empresários entrevistados destacaram somente benefícios como consequência dos processos de internacionalização de suas cervejarias.

#### 6.4. Comparação entre os processos de internacionalização das cervejarias *Overhop e Zehn Bier*

Com o objetivo de expor a aderência das teorias apresentadas neste trabalho aos dois casos de internacionalização estudados, a tabela a seguir apresenta, de forma resumida, os princípios teóricos e seu poder explanatório para a prática das duas empresas.

Teorias		Overhop	Zehn Bier	
Empreendedorismo Internacional	"muitas empresas multinacionais se formaram após terem crescido e se tornarem corporações maduras e bem estabelecidas em seu mercado doméstico". (CHANDLER, 1986)	X	X	
	"a internacionalização não é mais uma alternativa exclusiva de corporações maduras e bem estabelecidas". (JOHANSON; VAHLNE, 1990)	V	V	
	condições para a empresa se lançar no mercado exterior (OVIATT; MCDUGALL, 2005)	internacionalizar parte das transações	V	V
		estrutura alternativa de governança	V	X
		vantagem de localização no exterior	V	X
	recursos únicos	V	V	
effectuation	princípios sobre a lógica <i>effectuation</i> (SARASVATHY et al., 2014)	<i>bird in hand</i>	V	V
		<i>affordable loss</i>	V	X
		<i>crazy quilt</i>	V	X
		<i>lemonade</i>	V	X
		<i>pilot in the plane</i>	V	V
redes de relacionamentos	"a importância das redes de relacionamento para um rápido processo de internacionalização". (COVIELLO, 2016)	V	V	
	"parcerias através de redes de relacionamento informais com pessoas e entidades que estão realmente dispostas a assumir os riscos envolvidos na parceria". (SARASVATHY et. Al, 2014)	V	X	
	"os relacionamentos influenciam inclusive na escolha dos mercados externos no processo de internacionalização". (COVIELLO; MUNRO, 1995)	V	V	

Tabela 2: Quadro comparativo entre os casos de internacionalização

Fonte: Diversas (mencionadas na tabela); elaboração própria

## CAPÍTULO VII – CONCLUSÕES, APLICAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Considerando as limitações deste estudo, apresentadas no Capítulo III, este Capítulo visa expor as conclusões sobre os estudos de caso de internacionalização apresentados, bem como sugerir pesquisas futuras com o intuito de contribuir para a geração de estudos que ampliem e aprofundem o conhecimento acadêmico da área de negócios internacionais.

### 7.1. Conclusões

Este trabalho buscou estudar dois casos de internacionalização de microcervejarias brasileiras sob as perspectivas teóricas do empreendedorismo internacional. Além disso, verificou as características da teoria *effectuation* (SARASVATHY, et al., 2014) e analisou a importância das redes de relacionamento nos casos apresentados. Como forma de obter dados detalhados que possibilitam uma análise consubstanciada dos casos estudados, foi escolhido o método qualitativo de estudo de caso para o desenvolvimento deste trabalho. O processo de obtenção de dados se deu através de fontes primárias, por meio de entrevistas, e também através de fontes secundárias, por meio de informações obtidas em diferentes meios de comunicação.

Sendo assim, foi possível descrever a criação e os processos de internacionalização das cervejarias *Overhop* e *Zehn Bier*, bem como suas peculiaridades, semelhanças e diferenças. O diferente perfil de seus empreendedores refletiu no comportamento das cervejarias, porém ambas tiveram oportunidades de crescimento e internacionalização de suas marcas. Adicionalmente, além de entender a importância das redes de relacionamento para as empresas, que influenciam em seu comportamento em mercados de diferentes características. Todavia, ainda assim, as empresas conseguiram seu espaço em ambos os mercados e possuem planos de crescimento e expansão, ainda que com características distintas.

A primeira conclusão que este trabalho permite chegar é que, uma vez que os avanços tecnológicos reduziram as distâncias entre os países e colaboraram para que as empresas de pequeno e médio porte consigam se internacionalizar, as pequenas

e médias empresas podem obter vantagens através da diferenciação de seus produtos ao se lançarem no mercado externo. No entanto, ainda existem dificuldades em se concorrer com grandes corporações, principalmente devido à economia de escala.

Adicionalmente não existe um perfil único de empresa que está apta a se lançar em mercados internacionais. Pois, apesar de diversas semelhanças, conforme os dois estudos de caso apresentados, foram observadas empresas com características diferentes no perfil de seus empreendedores e em suas estruturas de governança. Enquanto a *Zehn Bier* se porta de maneira mais tradicional, possuindo seus próprios ativos e realiza seus movimentos de forma bem planejada, a cervejaria *Overhop*, apresenta uma característica de empresa mais moderna, que aproveita as oportunidades que aparecem e aprende a lidar com riscos e incertezas através de inovações que podem surgir através de novas parcerias ou novas formas de contratos. Ainda assim, ambas obtiveram oportunidades de internacionalização, demonstrando um perfil proativo e uma característica de mente aberta, visto que as duas microcervejarias estiveram dispostas a aceitar os novos desafios.

Outra diferença que chama atenção é com relação ao perfil dos empreendedores, o que se reflete nas características de suas cervejarias. Atualmente, o nível de escolaridade e uma prévia experiência com negócios internacionais não tem tanta relevância como no passado, porém, o perfil empreendedor se torna fundamental para que as oportunidades possam ser aproveitadas em prol das empresas. Assim, entende-se que diferentes perfis de empreendedores e de empresas podem representar diferentes tipos da internacionalização, conforme os achados deste estudo. Pois, apesar de ambos os casos descreverem microcervejarias brasileiras que se internacionalizaram, nota-se diferenças nos modelos de negócio usados no exterior. Enquanto a cervejaria *Overhop*, cedeu sua marca e sua receita em troca de parte dos lucros, a cervejaria *Zehn Bier* manteve toda sua produção no Brasil, exportando diretamente o produto final.

Mesmo com perfis diferentes, ambas as empresas enfrentaram dificuldades inerentes à tentativa de se fazer negócios no exterior, tais como falta de recursos e incertezas. Porém, encontraram meios diferentes de lidar com tais desafios, demonstrando que não existe uma regra única para se realizar negócios no exterior.

Atualmente, diversas soluções podem ser encontradas de acordo com as características das empresas e o ambiente dos mercados nos quais se encontram.

Como, por exemplo, a terceirização da produção da cervejaria *Overhop*, que não teve grandes investimentos, no Brasil e no Canadá e o recebimento do pagamento no momento do embarque nos processos de exportação da cervejaria *Zehn Bier*, visando mitigar a falta de recursos e a incerteza de se realizar negócios no exterior, respectivamente.

Com relação aos mercados, percebe-se as influências do mercado brasileiro de cerveja, bem como das condições necessárias no país para que uma empresa consiga realizar negócios internacionais, nos processos de internacionalização de microcervejarias. Ainda que esse motivo não tenha influenciado, inicialmente, na decisão dos empreendedores de se internacionalizar, as vantagens do processo, foram identificadas em ambos os casos. A concentração do mercado na mão de poucas empresas, a facilidade de cervejas estrangeiras competirem no mercado interno, a inexperiência de empreendedores do setor e a instabilidade do ambiente de negócios brasileiro contribuem para que as microcervejarias observem vantagens em se lançar no mercado exterior.

Dentre as semelhanças encontradas em ambos os casos, talvez a mais relevante seja a que diz respeito à dinâmica das redes de relacionamento. Ambas as empresas apenas tiveram a oportunidade de se internacionalizar após fazerem parcerias e ampliarem suas redes de relacionamento. Nota-se, ainda, que a internacionalização pode não ser, em um primeiro momento, o objetivo da empresa ao se relacionar com terceiros, como pode se observar no caso da cervejaria *Overhop*, porém, o fato de manter essas relações ativas aumenta as chances da mesma de ter oportunidade de realizar negócios no exterior.

No entanto, as redes de relacionamento podem ser construídas, de forma intencional e formal, para a internacionalização de uma empresa, como ocorreu no caso da cervejaria *Zehn Bier*. Mas a informalidade nas relações entre os parceiros, defendida por diferentes autores, também mostrou ser eficiente para a atuação no mercado internacional, como observado no caso da *Overhop*, demonstrando que, independentemente da predominância da formalidade ou da informalidade entre os

parceiros, as redes de relacionamento são importantes para a internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras.

Sendo assim, este trabalho buscou responder os questionamentos apresentados no Capítulo III.

Com relação ao principal questionamento: Que fatores contribuíram para que microcervejarias brasileiras buscassem oportunidades no mercado internacional? Pode-se afirmar que:

A cervejaria *Overhop* se internacionalizou devido ao perfil empreendedor de seus sócios que sempre valorizaram os relacionamentos em seu meio e não se fecharam para novos desafios. No entanto, nota-se que o movimento decorreu de uma casualidade, porém, é válido destacar que a internacionalização não ocorreria se tal casualidade acontecesse e a empresa não possuísse um perfil proativo e um produto de qualidade como ativos. Então, conclui-se que as microcervejarias necessitam estar preparadas para poderem aproveitar as oportunidades de internacionalização quando as mesmas surgirem, ainda que este não seja um movimento previamente planejado.

Por sua vez, a cervejaria *Zehn Bier*, contou com gestores profissionais com experiência internacional anterior, demonstrando que tal experiência é importante para que os decisores entendam as vantagens de se realizar negócios no exterior. Nota-se ainda, no caso da *Zehn Bier*, a influência da dinâmica do mercado, uma vez que a exportação, caso passe a representar uma maior porcentagem da produção, servirá para suprir a sazonalidade do mercado de cerveja artesanal brasileiro. Outro fator fundamental para que a cervejaria realizasse negócios no exterior foi a contratação de um serviço de consultoria especializado, demonstrando assim que a obtenção do conhecimento e o domínio dos processos de exportação têm papel relevante para as empresas brasileiras realizarem negócios no exterior por meio de exportação.

Conforme exposto no Capítulo III, o principal questionamento deste trabalho foi dividido em quatro perguntas, que passam a ser respondidas a seguir:

1. De que forma a primeira oportunidade no mercado internacional foi identificada pelos empreendedores?

No caso da cervejaria *Overhop*, a oportunidade foi identificada através de dois fatores. Primeiro, um convite feito pela organizadora de um evento de cervejas para a participação em um evento no Canadá, devido à qualidade do produto que resultou em prêmios de reconhecimento no evento brasileiro. Em segundo lugar, veio a casualidade da mudança de um amigo do sócio da cervejaria justamente para o país que iria sediar o evento para qual a empresa foi convidada. Conseqüentemente, devido ao perfil dos empreendedores mencionados anteriormente, vieram os convites para que a empresa iniciasse uma produção no Canadá, já que o produto teve uma boa aceitação no evento de cervejas artesanais realizado naquele país.

Os gestores da *Zehn Bier* identificaram a oportunidade de se realizar negócios internacionais através da parceria com uma empresa de comércio exterior. Tal parceria possibilitou que a cervejaria adquirisse conhecimento sobre os mercados de cerveja no exterior e tivesse o auxílio necessário quanto aos procedimentos para se realizar exportação, tendo em vista as características burocráticas brasileiras.

Assim sendo, nota-se que o conhecimento sobre os mercados externos e sobre o processo de exportação, apesar de não ser uma condição necessária para se realizar negócios internacionais, são de extrema importância para que as empresas procurem realizar negócios no exterior de forma ativa. Conforme visto em ambos os casos, outro fator que permite que pequenas e médias empresas vendam seus produtos em mercados estrangeiros é a diferenciação dos mesmos, que pode ocorrer por meio da qualidade ou por meio do uso de suas marcas exclusivas, por exemplo.

## 2. Quais foram os motivos que levaram as empresas a buscar oportunidades no mercado exterior?

A cervejaria *Overhop* não apresentou, inicialmente, um motivo específico que a levou a buscar negócios no exterior. No entanto, após a internacionalização e com a identificação dos benefícios de se realizar negócios no exterior, a empresa tem planos para expandir seu negócio, visando entrar em mercados com ambientes mais favoráveis para a produção e comercialização de cerveja artesanal.

Por outro lado, a cervejaria *Zehn Bier*, recebeu com bons olhos a oportunidade de se realizar negócios no exterior. Uma vez que a empresa está sempre prospectando novos negócios, a cervejaria catarinense viu nas exportações uma

solução para a característica de vendas sazonais do mercado interno e aumentar o conhecimento da marca nos mercados nacionais e internacionais.

Sendo assim, nota-se que os estudos de caso apresentados mostram que diferentes motivos levaram as microcervejarias a buscarem oportunidade no exterior. Porém, em comum, percebe-se que ambas as empresas estão dispostas a aproveitar as oportunidades proporcionadas visando crescer e desenvolver seus negócios.

### 3. De que forma se deu a escolha do primeiro país a ser explorado no exterior?

A cervejaria *Overhop* não necessariamente escolheu o primeiro país a ser explorado no exterior, conforme visto anteriormente, a empresa foi convidada para ir a um evento no Canadá, sendo este, justamente o destino de um dos amigos dos empreendedores por motivos que não incluíam, em um primeiro momento, iniciar uma produção de cerveja no país. No entanto, o mercado favorável, em relação ao brasileiro, e a ausência de barreiras linguísticas contribuíram para o desenvolvimento do negócio no Canadá. Todavia, após os benefícios, a empresa tem planos para expandir seu negócio para outros países, no entanto, entende que se faz necessário um estudo de mercado e uma maior preparação para entrar em mercados mais competitivos, como o mercado de cerveja artesanal dos Estados Unidos, por exemplo.

De maneira diferente, a cervejaria *Zehn Bier*, escolheu o primeiro país que receberia seus produtos através de recomendação de uma empresa de consultoria, especializada no mercado exterior. Ressalta-se ainda a disposição de comerciantes de Singapura para realizar negócios com o mercado brasileiro. Nota-se que a localização geográfica e a diferença cultural não influenciaram na decisão da empresa, visto a forte identidade do produto tradicional desenvolvido pela empresa. Então, aponta-se a importância das condições favoráveis no mercado do país asiático, tornando o ambiente mais propício para a realização de negócios, como condição primordial para que este fosse escolhido como o primeiro destino para as exportações da cervejaria catarinense.

### 4. Qual a importância das redes de relacionamento no processo de internacionalização das empresas?

Conforme visto, em ambos os casos as redes de relacionamento foram de grande importância para os processos de internacionalização das empresas. Para a

*Zehn Bier*, sem a parceria estratégica com uma empresa de consultoria especializada, não seria possível adquirir o conhecimento e ter o suporte necessário para tornar possível a realização dos processos de exportação. Já no caso da cervejaria carioca, sem a construção e manutenção de sua rede de relacionamento com o setor de cerveja artesanal, não seria possível a exposição inicial da marca no mercado canadense.

Então, ressalta-se a importância das redes de relacionamento nos dois casos de internacionalização de microcervejarias brasileiras estudados. O investimento na construção e desenvolvimento das redes de relacionamento é crucial para que aumentem as chances de pequenas e médias empresas de se internacionalizarem. No entanto, não existe um padrão característico para esse relacionamento. Conforme visto, tanto relacionamentos formais ou informais, com empresas do setor, ou instituições de diferentes setores da economia, contribuem para o processo de internacionalização das empresas.

Sendo assim, conclui-se que, além das redes de relacionamento, as microcervejarias necessitam estar preparadas para aproveitarem as oportunidades de internacionalização que eventualmente surjam. O perfil dos empreendedores, apesar de poder ser variado com relação a experiência profissional e acadêmica, é fundamental para que as empresas adotem uma postura proativa, disposta a fazer diferentes conexões e aceitar novos desafios. Tal preparação inclui o desenvolvimento de produtos que se diferenciem dos demais e o desenvolvimento de soluções criativas para realizar negócios em mercados internacionais dadas as condições de concentração do mercado brasileiro de cerveja como um todo e a falta de preparo técnico e a competição no mercado de cerveja artesanal brasileiro.

## 7.2. Aplicações práticas

A primeira aplicação prática deste trabalho é enriquecer a literatura existente sobre empreendedorismo internacional, conforme mencionado anteriormente, aumentando o número de estudos de casos sobre o tema. No entanto, além da relevância científica, este trabalho visa também contribuir para a difusão do conhecimento entre microempreendedores brasileiros, podendo assim, futuramente, influenciar suas tomadas de decisão e aumentar a possibilidade destes empreendedores realizarem processos de internacionalização em suas empresas.

Com relação aos casos estudados, este trabalho apresentou dois estudos sobre microcervejarias, então, também verifica-se a possibilidade de difundir o conhecimento literário e sua aplicabilidade no meio cervejeiro, para que, através destes exemplos, o mercado possa melhor compreender o arcabouço teórico por trás do comportamento dos empresários do setor e assim tornar o mercado de cerveja artesanal mais preparado e a cerveja artesanal produzida por microcervejarias mais competitiva perante aos produtos das grandes corporações.

### 7.3. Recomendações para pesquisas futuras

Tendo em vista que a teoria referente ao empreendedorismo internacional necessita de constante revisão, uma vez que novos casos de internacionalização com diferentes características surgem a todo momento, devido a dinâmica dos negócios em todo globo, recomenda-se que sejam feitas mais pesquisas sobre o referente assunto. As novas pesquisas servirão para ampliar a literatura existente sobre empreendedorismo internacional e para ajudar a compreender as razões que levaram pequenas empresas a se internacionalizar e os benefícios deste processo.

Para fins de comparação, sugere-se realizar um estudo semelhante com outras microcervejarias brasileiras que passaram pelo processo de internacionalização enquanto jovens. No entanto, empresas semelhantes que não passaram pelo processo de internacionalização também podem ser usadas para fins de comparação. Assim, poderá ser possível identificar diferenças nas atitudes dos empreendedores e nos perfis das empresas que levam as empresas a decidir a se lançarem no mercado internacional ou não. Além disso, sugere-se que sejam feitos estudos de empresas de diferentes setores e até mesmo de diferentes países, como forma de identificar possíveis correlações com os temas estudados e a internacionalização de pequenas e médias empresas em diferentes indústrias e de diferentes regiões.

Por fim, sugere-se um acompanhamento e, portanto, futuras investigações sobre as microcervejarias estudadas visando ampliar o conhecimento dos benefícios da internacionalização a longo prazo, bem como verificar a ocorrência de novos processos de internacionalização e identificar possíveis alterações no comportamento das empresas e no processo de tomada de decisão dos empreendedores.

### Referências Bibliográficas

- ALVES, Zélia Mana Mendes Biasoli; SILVA, Maria Helena GF. Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, n. 2, p. 61-69, 1992.
- ANDERSSON, Svante. International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 18, n. 3, p. 627-643, 2011.
- ANDERSSON, Svante; TELL, Joakim. The relationship between the manager and growth in small firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 16, n. 4, p. 586-598, 2009.
- ANDERSSON, Svante; WICTOR, Ingemar. Innovative internationalization in new firms born globals—the Swedish case. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 3, p. 249-275, 2003.
- TEIXEIRA, Marizete Argolo; NITSCHKE, Rosane Gonçalves; PAIVA, Miriam Santos. Análise dos dados em pesquisa qualitativa: um olhar para a proposta de Morse e Field. **Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste**, v. 9, n. 3, 2008.
- AUTIO, Erko. Creative tension: the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'toward a theory of international new ventures'. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 1, p. 9-19, 2005.
- BAIER-FUENTES, Hugo et al. International entrepreneurship: a bibliometric overview. **International Entrepreneurship and Management Journal**, p. 1-45, 2018.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BERNING, Joshua; MCCULLOUGH, Michael P. Theme Overview: Global Craft Beer Renaissance. **Choices. Quarter**, v. 3, 2017.
- BROMLEY, Dennis Basil. **The case-study method in psychology and related disciplines**. John Wiley & Sons, 1986.
- BRUSH, Candida G.; GREENE, Patricia G.; HART, Myra M. From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. **The academy of management executive**, v. 15, n. 1, p. 64-78, 2001.

CARVALHO, Naiara Barbosa. **Cerveja artesanal: pesquisa mercadológica e aceitabilidade sensorial**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, 2015.

CHANDLER, Alfred D. **The evolution of modern global competition. Competition in global industries**, v. 405, p. 448, 1986.

CHANDLER, Gaylen N. et al. Causation and effectuation processes: A validation study. **Journal of business venturing**, v. 26, n. 3, p. 375-390, 2011.

CHENG, Yang; FAROOQ, Sami; JOHANSEN, John. International manufacturing network: past, present, and future. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 35, n. 3, p. 392-429, 2015.

CHETTY, Sylvie K.; STANGL, Loren M. Internationalization and innovation in a network relationship context. **European Journal of Marketing**, v. 44, n. 11/12, p. 1725-1743, 2010.

COASE, R. **The nature of the firm**. *Econômica*. Vol. 4, pp. 386-405, 1937

COELHO, Bruno Viana. O fenômeno de empresas born globals em um setor tradicional no Brasil: o caso da Cachaça Leblon. **Dissertação (Mestrado em Administração)**, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2010

COVIELLO, Nicole E.; MUNRO, Hugh J. Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. **European journal of marketing**, v. 29, n. 7, p. 49-61, 1995.

\_\_\_\_\_. Hugh. Network relationships and the internationalization process of small software firms. **International business review**, v. 6, n. 4, p. 361-386, 1997.

COVIELLO, Nicole E. The network dynamics of international new ventures. **Journal of international Business studies**, v. 37, n. 5, p. 713-731, 2006.

\_\_\_\_\_. Re-Thinking Research on Born Globals. **Journal of International Business Studies**, 46(1): 17–26, 2015.

COVIELLO, Nicole; TANEV, Stoyan. Initiating a New Research Phase in the Field of International Entrepreneurship: An Interview with Professor Nicole Coviello. **Technology Innovation Management Review**, v. 7, n. 5, 2017.

CRESWELL, John W.; MILLER, Dana L. Determining validity in qualitative inquiry. **Theory into practice**, v. 39, n. 3, p. 124-130, 2000.

CRESWELL, John W. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Thousand Oaks, CA: Sage publications, 2014.

DEW, Nicholas; SARASVATHY, Saras D.; VENKATARAMAN, Sankaran. The economic implications of exaptation. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 14, n. 1, p. 69-84, 2004.

DAVIDSSON, Per; HONIG, Benson. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. **Journal of business venturing**, v. 18, n. 3, p. 301-331, 2003.

ERICKSON, Frederick. Comments on causality in qualitative inquiry. **Qualitative Inquiry**, v. 18, n. 8, p. 686-688, 2012.

ETEMAD, Hamid. Towards a conceptual multilayered framework of international entrepreneurship. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 15, n. 3, p. 229-238, 2017.

FULLER, Mark B.; PORTER, Michael E. Coalitions and global strategy from. **Competition in global industries**, v. 315, p. 344, 1986.

GARAVAGLIA, Christian; SWINNEN, Johan. The craft beer revolution: An international perspective. **Choices**, v. 32, n. 3, p. 1-8, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GILL, Paul et al. Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. **British dental journal**, v. 204, n. 6, p. 291, 2008.

HOOIJBERG, Robert; CHOI, Jaepil. The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models: An examination of leadership in a private and a public sector organization. **Administration & Society**, v. 33, n. 4, p. 403-431, 2001.

HOWARD, Philip H. Too big to ale? Globalization and consolidation in the beer industry. In: **The Geography of Beer**. Springer, Dordrecht, 2014. p. 155-165.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. **Journal of international entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 83-101, 2003.

\_\_\_\_\_. The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of international business studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977

\_\_\_\_\_. The mechanism of internationalization. **International marketing review**, v. 7, n. 4, 1990.

\_\_\_\_\_. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of international business studies**, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. The internationalization of the firm—four Swedish cases. **Journal of management studies**, v. 12, n. 3, p. 305-323, 1975.

JONES, Marian V.; COVIELLO, Nicole; TANG, Yee Kwan. International entrepreneurship research (1989–2009): a domain ontology and thematic analysis. **Journal of business venturing**, v. 26, n. 6, p. 632-659, 2011.

KANTER, Rosabeth Moss. Becoming PALs: Pooling, allying, and linking across companies. **The Academy of Management Executive**, v. 3, n. 3, p. 183-193, 1989.

MADEIRA, Juliana Salles. **Perfil do consumidor de cervejas especiais. Uma contribuição para o estudo do consumo nas ciências sociais**. Monografia de conclusão do curso de ciências sociais. Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2015.

MARCUSSO, Eduardo Fernandes. **As Microcervejarias no Brasil Atual: Sustentabilidade e Territorialidade**. 2015. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade na Gestão Ambiental, Universidade Federal de São Carlos, Sorocaba.

MCDUGALL-COVIN, Patricia; JONES, Marian V.; SERAPIO, Manuel G. High-potential concepts, phenomena, and theories for the advancement of international

entrepreneurship research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 1-10, 2014.

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

MYERS, Michael D. **Qualitative research in business and management**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2013.

MYERS, Michael D.; NEWMAN, Michael. The qualitative interview in IS research: Examining the craft. **Information and organization**, v. 17, n. 1, p. 2-26, 2007.

NAHAPIET, Janine; GHOSHAL, Sumantra. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. In: **Knowledge and social capital**. 2000. p. 119-157.

NALDI, L. Growth through Internationalization: A Knowledge Perspective on SMEs. **Doctoral dissertation**. Jönköping: Jönköping International Business School, 2008.

NUMMELA, Niina; WELCH, Catherine. Qualitative research methods in international entrepreneurship: Introduction to the special issue. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 4, n. 4, p. 133-136, 2006.

OLIVEIRA, Ronielton Rezende et al. Aspectos da cultura de organizações brasileiras internacionalizadas. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 17, n. 1, p. 21-36, 2016.

OPARAOCHA, Gospel Onyema. SMEs and international entrepreneurship: An institutional network perspective. **International Business Review**, v. 24, n. 5, p. 861-873, 2015.

OVIATT, Benjamin M.; MCDOUGALL, Patricia Phillips. Toward a theory of international new ventures. **Journal of international business studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.

\_\_\_\_\_. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 1, p. 29-41, 2005.

PENROSE, Edith T. The theory of the growth of the firm. **New York: Sharpe**, 1959.

PIATO, Matheus Stapassoli; RÉVILLION, Jean Philippe. Restrições ao desenvolvimento das microcervejarias informais no Brasil. **Revista Acta Ambiental Catarinense**, v. 10, n. 1/2, p. 7-18, 2014.

READ, Stuart; SONG, Michael; SMIT, Willem. A meta-analytic review of effectuation and venture performance. **Journal of business venturing**, v. 24, n. 6, p. 573-587, 2009.

REICH, Robert B. The work of nations, Alfred A. Knop, **New York**, 1991.

REUBER, A. Rebecca; DIMITRATOS, Pavlos; KUIVALAINEN, Olli. Beyond categorization: New directions for theory development about entrepreneurial internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 48, n. 4, p. 411-422, 2017.

ROMERA, Liana Abrão. Copa do Mundo e cerveja: impactos intangíveis de um megaevento. **Movimento**, v. 20, n. 2, 2014.

ROSA, Sérgio Eduardo Silveira da; COSENZA, José Paulo; LEÃO, Luciana Teixeira de Souza. **Panorama do setor de bebidas no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 23, p. 101-149, mar. 2006.

SARASVATHY, Saras D. et al. An effectual approach to international entrepreneurship: Overlaps, challenges, and provocative possibilities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 71-93, 2014.

\_\_\_\_\_. Effectual entrepreneurial expertise: Existence and bounds. **University of Virginia**, 2001.

SARASVATHY, Saras D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

\_\_\_\_\_. **Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise**. Edward Elgar Publishing, 2009.

SCHIAVINI, Janaina Mortari. Superando a liability of outsidership na China: A experiência das empresas brasileiras no desenvolvimento do Guanxi. **Dissertação (Mestrado em Administração)**, Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Santa Maria, 2013.

SCHWANDT, Thomas A. **The Sage dictionary of qualitative inquiry** (4 Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2014.

SCHWEIZER, Roger; VAHLNE, Jan-Erik; JOHANSON, Jan. Internationalization as an entrepreneurial process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 4, p. 343-370, 2010.

SCHWENS, Christian et al. International Entrepreneurship: A Meta-Analysis on the Internationalization and Performance Relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 2017.

SHARMA, D. Deo; BLOMSTERMO, Anders. The internationalization process of born globals: a network view. **International business review**, v. 12, n. 6, p. 739-753, 2003.

SHRADER, Rodney C.; OVIATT, Benjamin M.; MCDOUGALL, Patricia Phillips. How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century. **Academy of management journal**, v. 43, n. 6, p. 1227-1247, 2000.

SRIVASTAVA, Rajendra K.; SHERVANI, Tasadduq A.; FAHEY, Liam. Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. **The Journal of Marketing**, p. 2-18, 1998.

SWINNEN, J.; EMMERS, D.; Database on the Global Beer Industry, **LICOS**, 2017.

TUPINAMBÁ, Antonio Caubi Ribeiro. A influência de fatores culturais e socioeconômicos sobre o potencial de sucesso de estratégias empresariais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 2, n. 2, p. 85-112, 2002.

VAHLNE, Jan-Erik; JOHANSON, Jan. The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. In: **International Business**. Routledge, p. 145-154, 2017.

VAN MUIJEN, Jaap J.; KOOPMAN, Paul L. The influence of national culture on organizational culture: A comparative study between 10 countries. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 4, n. 4, p. 367-380, 1994.

WELCH, Lawrence S.; LUOSTARINEN, Reijo. Internationalization: Evolution of a concept. **Journal of general management**, v. 14, n. 2, p. 34-55, 1988.

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: Free Press, 1975. Disponível em: <http://www.gerdau.com.br>>

WILKINS, Mira. **The emergence of multinational enterprise: American business abroad from the colonial era to 1914**. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1970.

YIN, Robert K. **Qualitative research from start to finish**. New York, NY, Guilford Publications, 2016.

YLI-RENKO, Helena; AUTIO, Erko; TONTTI, Vesa. Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms. **International business review**, v. 11, n. 3, p. 279-304, 2002.

ZAHRA, Shaker A.; NEWHEY, Lance R.; LI, Yong. On the frontiers: The implications of social entrepreneurship for international entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 137-158, 2014.

## ANEXOS

### I. Roteiro das entrevistas

**Cervejaria:**\_\_\_\_\_ **Cidade:**\_\_\_\_\_ **Data:** \_\_ \ \_\_ \ \_\_

**Site:**\_\_\_\_\_ **e-mail:** \_\_\_\_\_

**Entrevistado:**\_\_\_\_\_ **Posição:**\_\_\_\_\_

#### 1. Perfil do Entrevistado:

Curso superior e Pós-Graduação:

Experiência profissional anterior:

Experiência internacional previa (intercâmbio, trabalho, estudo...):

Experiência no mercado cervejeiro antes da criação da empresa?

Sempre teve essa vontade de empreender ou foi algo que surgiu apenas após o crescimento do mercado de cerveja artesanal?

Houve algum preparo pessoal? (curso de gestão do próprio negócio, produção de cerveja artesanal, empreendedorismo, outros...)

#### 2. Definição de Microcervejaria:

Tem alguma, alguma associação definiu talvez? Pra você, o que é?

#### 3. História da empresa no país:

Ano e local de criação:

O que motivou a criação da empresa? Conte um pouco da história da empresa:

Porque decidiram agir nesse período? Foi feita alguma pesquisa de mercado para criação da empresa? Se sim, como?

Foram feitos grandes investimentos? Ou eles foram sendo feitos de maneira controlada para evitar grandes perdas caso as previsões de venda não se concretizassem?

Como era no início? (escolha da localidade, número de funcionários no início...)

Começou com quantos produtos (rótulos)? Tem quantos agora?

Qual foi a produção no primeiro ano? E agora? Tem planos para aumentar?

Principais mudanças até chegar onde está hoje: (sociedades, parcerias, fusões, crescimento, prêmios...) (qual foi o ponto de inflexão para instalação da fábrica própria/parceria, para deixar a produção cigana)

#### **4. História da empresa no exterior:**

Quando ocorreu? Para quais país(es) inicialmente? Expandiu para outros países no futuro? Quais? Em que ano?

Alguma razão para a escolha desses países em específico? Se sim, qual(s):

Qual o tipo de negócio no exterior?

Foram feitos grandes investimentos? Ou eles foram sendo feitos de maneira controlada para evitar grandes perdas caso as previsões de venda não se concretizassem?

Quantos rótulos foram internacionalizados no início do processo? Porque esse(s) E agora, quantos rótulos existem no exterior?

Qual foi a produção no primeiro ano? E agora? Tem planos para aumentar?

Qual percentual da produção/receita o negócio no exterior representava no primeiro ano? E agora? A tendência é aumentar? Tem planos?

Há alguma diferenciação no produto ou na marca da empresa no mercado externo? Porque? (logomarca, receitas especiais, desenhos de rótulos, tamanho e formato das embalagens, outros...)

#### **5. Internacionalização**

##### **5.1. Motivação**

Comente e avalie os fatores abaixo em grau de importância para internacionalização? (1 para menos importante e 5 para mais importante)

( ) Conhecimento prévio ou familiarização dos empresários com o país específico (especificar):

( ) Incentivos do governo:

( ) Localização geográfica:

( ) Questões relacionadas a língua e cultura:

( ) Pedidos de clientes estrangeiros ou locais que operavam no exterior:

( ) Condição do mercado interno (monopólio AmBev, tributação):

( ) Indicação de análise de mercado externo:

( ) Outro (especificar):

## 5.2. Característica da internacionalização

Qual a intenção da empresa ao se lançar no mercado externo? (se firmar, apenas explorar, aproveitar a oportunidade...) Essa intenção foi alterada com os anos? Porquê?

Quais os problemas que você vê no mercado nacional? Sendo assim, você diria que a internacionalização é mais uma oportunidade de crescimento e exposição da marca, ou uma fuga do mercado nacional (pressão por novos mercados)?

E os riscos? Como vocês lidaram eles? Quais os maiores riscos dessa empreitada? Quem assumiu os riscos?

Os sócios iniciais controlam 100% da empresa no exterior? Quais as razões para o modelo de negócios escolhido? (exportação, produção no exterior, sociedade, franquia...)

Quais as pessoas mais importantes nesse processo, interna e externamente? Porque? Elas foram procuradas com o objetivo de internacionalizar a marca ou o relacionamento já existia? Como a empresa se relacionava com elas? O relacionamento se iniciou de maneira informal? Existiu algum plano de engajamento?

Houve algum estudo de mercado e/ou planejamento para a internacionalização, ou a oportunidade simplesmente foi agarrada quando apareceu? Sendo assim, como você classificaria a aceitação dos rótulos no exterior?

Se não houve um planejamento a longo prazo, como a empresa lidou com as incertezas (incluindo novas leis e burocracias antes desconhecidas)? Você acha que nesse ponto as incertezas ajudam e podem virar oportunidades?

A cervejaria teve vantagens de se lançar no mercado externo? (exposição da marca, novos clientes, crescimento interno em função do externo, outros ...)

Vê alguma desvantagem de se lançar no mercado externo?

## 5.3. Barreiras de entrada

Avalie as dificuldades abaixo internacionalização e comente como a empresa as superou? (1 para menos difícil e 5 para mais difícil)

( ) Distância geográfica:

( ) Barreiras culturais e linguísticas:

( ) Conhecimento do mercado de cerveja no exterior:

( ) Costumes e leis específicas voltadas ao negócio no exterior:

( ) Construção de uma cadeia de suprimentos no mercado externo:

( ) Conhecimento da marca (quais canais de marketing utilizados?):

## 6. Redes de relacionamento

Dos principais relacionamentos: Como era o relacionamento (formal ou informal)? Quem costumava tomar a iniciativa, a própria empresa ou o parceiro?

Bancos (financeiras):

Fornecedores:

Clientes:

Outras cervejarias:

Fábricas terceirizadas (produção cigana):

Eventos de cerveja artesanal:

Associação de empresas do setor:

Prestadoras de serviços, empresas de marketing, assessoria contábil, jurídica, consultoria ...):

No mercado de cerveja artesanal, existe cooperação entre cervejarias. Como o caso das cervejas colaborativas e/ou cervejas produzidas por cervejarias ciganas? O que a empresa acha dessa troca de informações?

As redes de relacionamento no exterior funcionam como no Brasil? Percebe alguma diferença significativa? Algo mudou nos relacionamentos com a internacionalização? O nível de (in)formalidade se manteve?

Levou parceiros locais ou internacionais para a nova localidade no exterior? Sim, não, porque?

Na sua opinião, quais os principais benefícios das redes de relacionamento? (aumento de conhecimento, ganho de tecnologia, possibilidade de parcerias, exposição da marca, outros...)

## 7. Informações de ordem geral sobre o mercado

Durante os primeiros momentos dos negócios no exterior, as suas percepções do mercado foram confirmadas? A ideia que você tinha sobre o modo como se fazer negócios no exterior foi alterada? E a percepção do mercado, estava próxima da realidade, foi alterada?

Como empreendedor, se tivesse que comparar o mercado externo com o mercado brasileiro, que comparações faria? (vantagens e desvantagens) Vê vantagens exclusivas na localidade escolhida? Quais?

Vê outras possíveis vantagens do mercado externo? (parte de plano estratégico de expansão, abrir portas no futuro, conhecimento do mercado nesses países, outros...)

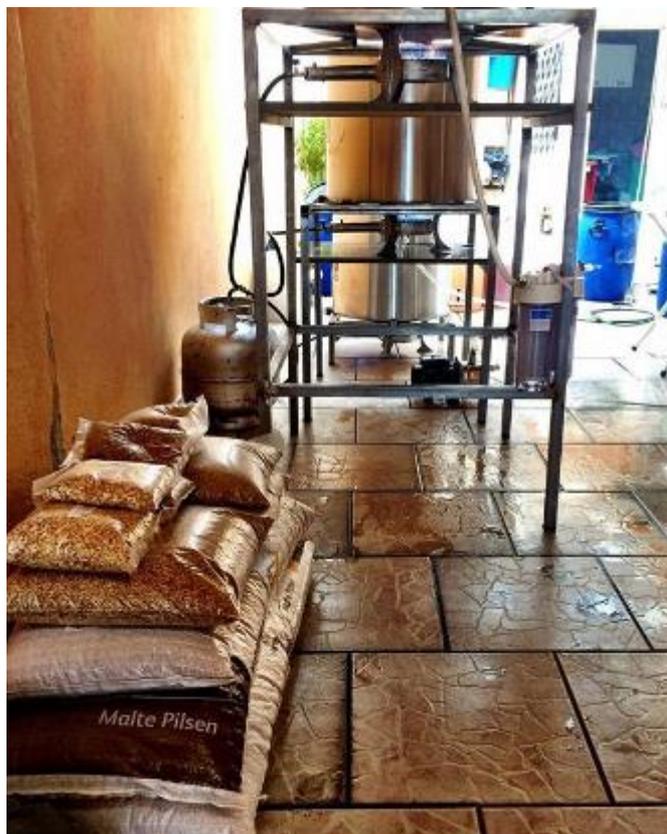
A sua cerveja é exclusiva, mas como você considera o acesso aos recursos (ingredientes) utilizados. Isso tornaria possível a produção de cervejas semelhantes, não? Como você vê isso?

Há planos de expansão, ou a empresa está apenas “aproveitando o momento”? Se tivesse que expandir para novos mercados, quais seriam e porquê?

Se não há planos concretos, como a empresa passará a agir com relação as incertezas do mercado? Do mesmo modo? Pensa em mudar algo?

Algum comentário adicional? Queria falar algo que não foi abordado?

- II. Equipamento inicial da produção da *Overhop*, em março de 2016.  
Fonte: Acervo pessoal de Rodrigo Baruffaldi



- III. Cerveja *Hazy* (a esquerda) e *Darkhop* (ambas da Cervejaria Overhop)  
Fonte: Site da cervejaria Overhop (<http://www.overhop.com/gallery/>)



IV. Vista frontal (acima) e lateral do stand da cervejaria *Overhop* no *Mondial de La Biere* 2017 em Montreal, no Canadá

Fonte: Site da cervejaria *Overhop* (<http://www.overhop.com/gallery/>)



V. Vista parcial da fábrica da *Zehn Bier* em Brusque (SC)

Fonte: site Brejas (<https://www.brejas.com.br/cervejaria/microcervejaria/zehn-bier>)



VI. As 8 diferentes cervejas oferecidas pela *Zehn Bier*

Fonte: site Portal São Miguel

(<https://www.portalsmo.com.br/1/noticias/30/economia/63944/cerveja-de-brusque-desembarcara-na-franca-em-abril>)



VII. Vista externa do *Zehn Bier German Pub*

Fonte: Site do Portal da Cidade de Brusque

(<https://brusque.portaldacidade.com/eventos/zehn-bier-bar-09-03-2018>)

