

**MODELOS DE GESTÃO E A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA
CERVEJEIRA ARTESANAL DO RIO GRANDE DO SUL**

LEONARDO JACQUES

UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)

DUSAN SCHREIBER

UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)

MOEMA PEREIRA NUNES

UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)

VANESSA THEIS

UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)

MODELOS DE GESTÃO E A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA CERVEJEIRA ARTESANAL DO RIO GRANDE DO SUL

Introdução

Antes mesmo do descobrimento do Brasil em 1500, alguns povos indígenas já produziam uma espécie de cerveja, a *cauim*. Contudo, a produção desta cerveja pelos índios brasileiros manteve-se de forma muito artesanal, rudimentar e limitada, sendo que até hoje algumas tribos ainda preservam esta tradição. No entanto, Morado (2009) esclarece que a história da cerveja no Brasil é comumente contada a partir da entrada da bebida vinda da Europa com os colonizadores a partir da segunda metade do século XVII. Com a chegada dos imigrantes, principalmente alemães, aos centros urbanos do Sudeste e o deslocamento destes para as áreas de colônias, na região Sul, por exemplo, configuram-se novas relações produtivas, tendo em vista a combinação do conhecimento destes atores com os processos industriais existentes na Europa e sua possível reprodução no Brasil.

Entretanto, o autor supramencionado afirma que a importação da cerveja ao Brasil não acontecia pela metrópole portuguesa, principalmente por questões culturais, pois a cerveja não era um produto amplamente consumido em Portugal. Não obstante, um fato deve ser levado em conta neste contexto: a abertura dos portos brasileiros determinada pela Coroa Portuguesa às nações amigas, entre elas a Inglaterra. A submissão da coroa portuguesa frente aos interesses da Inglaterra foi um aspecto fundamental para a expansão e a oficialização do ingresso de produtos ingleses na colônia, entre eles a cerveja. O monopólio inglês perdurou até aproximadamente 1822, quando, após adquirir a sua independência, o Brasil passou a firmar tratados comerciais junto à outras nações, possibilitando ainda mais a entrada de produtos estrangeiros.

Neste novo cenário comercial, De Paula (2003) ressalta que foi somente com a chegada dos imigrantes alemães que a cerveja passou a adquirir posição de destaque entre as bebidas consumidas no Brasil. A colonização deste grupo étnico no Rio Grande do Sul tem como data originária o ano de 1824, quando se tem o registro da instalação da primeira colônia de imigrantes na região denominada de Vale dos Sinos. O isolamento territorial das colônias dificultava o acesso aos produtos originários dos centros urbanos, de tal forma que se tornou primordial para sua população a produção de determinados bens voltados a sua subsistência. O surgimento desta necessidade contribuiu para a constituição de cervejarias familiares como forma para suprir as demandas locais.

É comum, neste contexto, os imigrantes se apegarem aos seus saberes e formar grupos que buscam reproduzir suas tradições culturais, com destaque para a produção de cerveja. Santos (2004) ressalta que a organização produtiva cervejeira familiar representa uma situação de apego e resistência no Rio Grande do Sul criada pelos imigrantes alemães. Logo, a cerveja desenvolve no imaginário deste grupo étnico um vínculo com outro espaço e tempo, construindo uma ressignificação do seu próprio ser, e, até mesmo, uma reafirmação da identidade em um processo de reconstrução simbólica e cultural das suas origens.

Com base neste encadeamento histórico, Alstete e Meyer (2020) destacam que a memória organizacional está relacionada ao conjunto de informações geradas como consequência de decisões implementadas, processos realizados, lembranças individuais e interpretações compartilhadas, facultando o aumento da competitividade e sustentabilidade organizacional, por meio da reutilização de informações e conhecimentos. Neste sentido, o objetivo deste artigo é analisar o processo de gestão e as evidências de memória organizacional em cervejarias pertencentes à Rota das Cervejarias Artesanais no estado do Rio Grande do Sul. Tais evidências representam não só o início da história das cervejarias, mas também servem como referência para manutenção dos valores do presente e para projeção do seu futuro.

Em 2013, as cervejas especiais representavam 10% do mercado brasileiro, e, para 2020, a expectativa era chegar a 20%, segundo projeção realizada pelo Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja (SINDICERV, 2018). Um fator que contribui para visualização do crescimento da indústria cervejeira artesanal é a geração de empregos. De acordo com dados compilados pela Associação Brasileira de Cerveja Artesanal (ABRACERVA) e o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), em 2018, as cervejarias artesanais geraram 54% dos empregos no setor. O destaque vai para as cervejarias artesanais independentes com até quatro colaboradores, que foram responsáveis por 800 novos postos de trabalho. Entre os estados, Minas Gerais liderou o ranking, com 278 vagas, seguido por Rio Grande do Sul (111) e Santa Catarina (92).

Dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2019), apresentados no Anuário da Cerveja de 2019, revelam que os estados de São Paulo e Rio Grande do Sul, apresentaram, respectivamente, 241 e 236 cervejarias registradas naquele ano, liderando o ranking nacional. Os números indicam um crescimento de estabelecimentos no estado do Rio Grande do Sul na faixa de 28,9% entre os anos de 2017, 2018 e 2019, respectivamente 142, 186 e 236 unidades em cada ano.

O Rio Grande do Sul lidera os índices de densidade cervejeira, com uma cervejaria para cada 48 mil habitantes, enquanto a média nacional é de 173 mil pessoas por cervejaria. O anuário revela ainda que o índice de densidade aumenta ainda mais em cidades com menos de 100 mil habitantes, evidenciando o grande impacto que a cultura cervejeira tem nos municípios pequenos, destacando que o Rio Grande do Sul possui 6 dos 10 municípios com maior densidade cervejeira no Brasil. No que diz respeito ao registro de novos produtos, a cerveja continua sendo o produto mais frequente no MAPA alcançando o número de 9.950 registros, bem à frente do segundo lugar, polpa de fruta, com 2.535, seguido de vinho, com 1.676 registros, a bebida alcoólica mista, 1.251, suco, 1.094 e cachaça com 857 registros. O Rio Grande do Sul desponta como o Estado com maior número de registros, seguido pelo estado de São Paulo.

Outro ponto que estimula esse mercado no estado do Rio Grande do Sul é o fator turístico. Em 2018, o governo do Estado, por meio da Lei 15.098 criou a Rota das Cervejarias Artesanais, com a intenção de fortalecer o turismo, gerar emprego e renda, e valorizar a produção gaúcha no segmento. A composição da rota é de 22 cidades, sendo que destas, mais de 50% pertencem a região do Vale dos Sinos. A referida região possui cultura germânica onde se iniciaram as primeiras produções de cerveja no Rio Grande do Sul, em 1824. A partir de 2014, 19 novas cervejarias foram criadas na região, sendo que sete se localizam na cidade de Novo Hamburgo (MAPA, 2018).

Destarte, esta pesquisa justifica-se em função da relevância histórica do segmento para a região, bem como em função do crescimento deste modelo de negócio, com o número de novas marcas e estabelecimentos produtores aumentando anualmente, gerando novos empregos e fortalecendo a economia, conforme dados apresentados previamente. Após esta introdução, esta pesquisa apresenta a seguinte estrutura: a contextualização da gestão de microempresas familiares e as características da memória organizacional. A seguir, são elencados os procedimentos metodológicos, e, por fim, expõe-se as análises e discussões dos resultados. Após a descrição e apresentação do *corpus* pesquisado, estão descritas as considerações finais em relação ao objetivo, suas contribuições, limitações e sugestões para investigações futuras.

Referencial Teórico

Nesta seção, discute-se a gestão de microempresas familiares, pois, em uma primeira visita ao campo de pesquisa, observou-se que os proprietários de cervejarias artesanais se apoiam, na composição de seus negócios, em origens e laços familiares. Aborda-se também o tema memória, em razão de ser um dos motivadores para esta pesquisa, e pelo fato de seus

conceitos constituírem o filtro interpretativo da realidade observada nas microempresas familiares.

As Práticas de Gestão em Microempresas Familiares

Segundo Dalbosco e Zitkoski (2005), a empresa familiar pode ser considerada uma das mais antigas formas de negócio que surgiu ao longo da evolução da humanidade, sendo que a mais comum é a propriedade rural. Para Williams (2018), a empresa familiar se caracteriza pela sucessão do poder decisório da maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias, criada pela figura de um empreendedor. Conforme Leite (2017), o poder de comando deverá ser transferido paulatinamente pelo dono para o herdeiro sucessor, e para que isso ocorra, de forma tranquila e exitosa, o novo líder precisa ter o perfil e as condições necessárias à efetiva administração do negócio, sem contestação dos antigos dirigentes.

Um menor número de produtores de cerveja, por questões mercadológicas, incorpora novos investidores ou profissionais para dar a continuidade do negócio. Civera, Cortese e Fiandro (2018), corroboram essa afirmação ao verificar que, em pesquisa desenvolvida junto a empresas familiares produtoras de cerveja, parte da amostra apresentou desempenho mercadológico muito acima da média setorial para aquele perfil de empresas. Upton, Teal e Felan (2001) investigaram as razões para esse fenômeno e observaram que o grupo com desempenho baixo ou mediano era restrito a pessoas do núcleo familiar, isto é, não utilizavam gestores externos à família, não realizavam planejamento estratégico formal e não apresentavam relatórios e informações sobre a empresa.

Por outro lado, as empresas pertencentes ao grupo que apresentou alto crescimento e desempenho mercadológico realizavam as atividades de planejamento estratégico com frequência, com horizonte de tempo variando entre um e três anos. Além disso, as empresas deste grupo contratavam gestores oriundos do mercado (não pertencentes à família) para atividades de gestão e planejamento, e também divulgavam informações e relatórios de gestão entre os *stakeholders* da organização.

Outro fator que contribui para definição de cervejarias artesanais como empresas familiares é o conceito definido pela Abrabe (Associação Brasileira de Bebidas). Para a Abrabe (2019), microcervejarias são microindústrias com modestas instalações que proporcionam a produção de cerveja ou chope especial em pequenas quantidades e, que em sua quase totalidade têm origem familiar. Ademais, Duarte, Lourenço e Fontana (2020) ressaltam que muitas microcervejarias começam como uma empresa familiar e assim permanecem, atendendo ao mercado local e regional, mantendo o controle da família no negócio, como acontece em alguns países europeus. Já outras se expandem e se transformam em cervejarias industriais.

Segundo Ceribeli, Merlo e Morais (2010), muitas pequenas empresas, cuja condução dos negócios estava concentrada nos sócios e de maneira informal, cresceram e atingiram um nível no qual a gestão familiar e informal não mais é eficiente e suficiente. Assim, os proprietários perceberam a necessidade de profissionalizar sua gestão, preparando-as para continuar a crescer. Constatou-se que uma estrutura administrativa mais profissional facilita a implementação de ações e práticas de gestão mais modernas.

Lussier e Sonfield (2004) listam dois modelos que caracterizam as empresas familiares no tocante à forma de gestão: o primeiro, paternalístico; e, o segundo, profissional. O modelo paternalístico é caracterizado pelas relações hierárquicas, controle do poder e autoridade do dirigente, proximidade de supervisão e desconfiança em membros externos, que não pertencem à família. O modelo profissional envolve não só a inclusão, como também certa predominância de membros externos à família em posição de direção, mais abertos para novos conhecimentos, conceitos de inovação e tecnologia embarcada.

Sobre empresas familiares, pode-se mencionar também a presença da memória na valorização de sua história, em seu passado. Bernhoeft e Gallo (2003) apresentam

características em que é possível observar tal afirmação, a saber: (1) a valorização da antiguidade ou tempo de serviço; (2) os laços afetivos que influenciam comportamentos e decisões; (3) a valorização da confiança mútua (4) as dificuldades em separar emocional e racional; (5) a expectativa de que os funcionários sejam altamente dedicados e fiéis à organização e seus valores.

Realizadas considerações a respeito da gestão de microempresas familiares, apresenta-se a seguir a revisão sobre memória organizacional.

Memória Organizacional

Para Molina e Valentim (2011), compreender a informação como recurso é condição essencial à sobrevivência da sociedade, e caso não aconteça, informações acabam sendo armazenadas em meios inadequados e incompatíveis, o que leva ao desconhecimento dos acervos de informação, ocasionando sua consequente subutilização. Para Thiesen (2006), o conceito de informação, relacionado ao fenômeno da memória, pode ser entendido como estímulos, impressões que integram o quadro mais geral das lembranças que compõem o acervo de experiências dos indivíduos.

Sendo assim, de acordo com Le Goff (2003), os fenômenos da memória, tanto nos seus aspectos biológicos como nos psicológicos, nada mais são do que os resultados de sistemas dinâmicos de organização, e apenas existem na medida em que os indivíduos os mantêm ou reconstituem. Segundo Crippa (2010), a memória permite o resgate de algo pertencente ao passado comparando-os com os dados e informações do presente, proporcionando a preservação de determinadas informações, essenciais para a experiência individual e o conhecimento de natureza científica, filosófica ou técnica.

Conforme Almeida e Porto (2014), a memória pode ser considerada função que beneficia os seres humanos, pois permite a utilização de experiências passadas na solução de novos problemas e proporciona lembranças sobre experiências pessoais, possibilitando formas de antecipar eventos. Fundamenta-se em habilidades de aquisição, de armazenamento, de recuperação e de uso de informação. Crippa (2010) postula que a memória é considerada o único instrumento por meio do qual ideias e palavras podem ser consolidadas. Sem memória, os elos sociais desapareceriam, assim como a própria noção de sociedade, as identidades individuais e coletivas e a possibilidade da construção do conhecimento.

Por estes argumentos, a memória é considerada uma ferramenta para a construção da sociedade, e no contexto dos elos sociais - estabelecidos entre os grupos sociais, a sociedade moderna e a construção do conhecimento - deve-se analisar e estudar sua conservação. Em sua forma oral, para representação em um registro escrito, significa ao menos duas coisas: a) limita os danos que a morte, enquanto desaparecimento do portador da memória, provoca; b) permite, ao mesmo tempo, que a quantidade de informação armazenada aumente, não apenas individualmente, mas de forma compartilhada com outras memórias (CRIPPA, 2010).

A memória também faz parte do contexto organizacional. Conforme Spiller e Pontes (2007, p.99), “[...] as experiências pelas quais passa uma organização são acumuladas, ao longo dos anos, nas suas pessoas, cultura, processos e em seus documentos, e esse conjunto de conhecimentos forma a sua memória”. Para Santos (2003), com a substituição do operário de fábrica por máquinas associadas a processos automatizados, o trabalho se reduziu a simples atos mecânicos e repetitivos, excluindo a necessidade do uso do aprendizado, acumulado por toda uma vida para o desenvolvimento das atividades laborais.

Segundo Santos (2003), a passagem da sociedade oral para a escrita faz com que parte da transmissão de conhecimento e valores entre as gerações sejam perdidas, porque na sociedade oral havia toda a estruturação de rituais para a transmissão do conhecimento. Com o surgimento da escrita, a memória transmitida por textos, objetos, edifícios e máquinas não possibilita a preservação total do passado, reproduzindo somente parte do que foi vivenciado.

Para Feiz, Dehghani e Farsizadeh (2019), a memória organizacional reúne o acervo de informações, conhecimentos e práticas, agregados e retidos pela organização ao longo de sua existência, utilizados para o suporte às suas atividades, seus processos decisórios e para a preservação do seu capital intelectual, potencializando a Gestão do Conhecimento.

Segundo Molina e Valentim (2011), o estudo da memória tem sido desenvolvido por diversas áreas do conhecimento, cada qual com sua visão específica. Entre os diferentes desdobramentos para a memória, destacam-se os conceitos atribuídos à memória organizacional e sua relação direta à Gestão do Conhecimento. De acordo com Antunes e Pinheiro (2019), memória organizacional é o conhecimento corporativo que representa experiências prévias arquivadas e compartilhadas pelos usuários, sendo constituída por conhecimento explícito e conhecimento tácito, e abrange aspectos funcionais, técnicos e sociais de trabalho, o trabalhador e o ambiente de trabalho.

Totini e Gagete (2004) citam que, no Brasil, o estudo da memória organizacional surgiu por meio da iniciativa de acadêmicos na década de 1960, interessados na reflexão sobre a estrutura e a evolução industrial brasileira, ao buscar compreender a relação entre os aspectos econômicos, a ideologia e a estrutura das empresas. Na visão das autoras, diversas empresas e instituições utilizaram-se de projetos de memória empresarial como ferramenta de gestão estratégica, no que se refere ao autoconhecimento necessário às tomadas de decisão do presente e ao planejamento do futuro, ou até mesmo para construção de políticas de relacionamento com seus *players*.

Na indústria cervejeira, a memória organizacional pode ser observada sob diferentes aspectos. Por exemplo, tanto no Brasil como no exterior, há uma estratégia utilizada por importantes marcas como investimento em consolidação de sua história, que é a construção de museus corporativos estratégicos. De acordo com Costa, Mancebo e Pessoa (2016), o interesse das empresas em constituir seus espaços históricos não é recente, e com o passar do tempo, os museus corporativos são ressignificados. Ao lado dos museus tradicionais com uma estrutura estática e com a exposição de objetos antigos que contam a história da empresa, e servem como um depósito histórico, representando um espaço onde a memória passa a ser um ativo estratégico da organização.

O *Heineken Experience*, em Amsterdam, e o *Guinness Storehouse*, em Dublin, são exemplos de museus corporativos estratégicos internacionais. No Brasil, destaque para o Museu da Bohemia, no Rio de Janeiro. Costa, Mancebo e Pessoa (2016) citam que antiga fábrica da cervejaria, localizada na cidade de Petrópolis, foi reaberta em 2012 com uma nova estrutura e um novo propósito: ser um espaço de memória da cerveja Bohemia. Em 2014, a Cervejaria Bohemia recebeu o Certificado de Excelência do *TripAdvisor*.

Método de Pesquisa

Utilizou-se o método indutivo para a condução desta pesquisa, sendo os dados coletados nas empresas investigadas por meio de entrevistas aos seus profissionais, observação não-participante e da pesquisa documental. O objeto desta pesquisa foram as empresas da Rota das Cervejas Artesanais do Rio Grande do Sul. Ressalta-se que a Lei 15.098 de 4 de janeiro de 2018, no artigo 82, inciso IV, da Constituição do Estado do Rio Grande, institui que a Região das Cervejarias Artesanais é composta pelos municípios da Rota Romântica e pelos seguintes municípios: Alto Feliz, Campo Bom, Feliz, Igrejinha, São Vendelino, Sapiranga, Três Coroas e Vale Real. De acordo com o portal Cevasgaúchas (2017), um projeto multiplataforma sobre as cervejas produzidas no Rio Grande do Sul, a Rota das Cervejas contempla 107 empresa.

Dentro deste universo, foram selecionadas sete empresas do setor estudado, de forma não probabilística, intencional e por conveniência, adotando critérios de acessibilidade e disponibilidade de tempo dos entrevistados. Em relação ao volume de produção, todas as unidades investigadas estiveram dentro da faixa de 20.000 litros/mês, capacidade média de

produção indicada para cervejarias artesanais (SEBRAE, 2015). No Quadro 1 constam as informações relativas ao tempo de atuação no mercado, localização geográfica, volume de produção mensal e a função exercida pelos entrevistados nas empresas investigadas.

Quadro 1- Resumo Sobre as Unidades de Análise

Cervejaria	Tempo da Empresa	Localização	Volume de Produção	Função Entrevistado
1	8 anos	Novo Hamburgo	6.000litros / mês	Mestre Cervejeiro
2	2 anos	Novo Hamburgo	12.000 litros / mês	Mestre Cervejeiro/ <i>Sommelier</i>
3	2 anos	Campo Bom	8.000 litros / mês	Mestre Cervejeiro
4	3 anos	Novo Hamburgo	6.000 litros / mês	Técno logo
5	3 anos	Novo Hamburgo	5.000 litros / mês	<i>Sommelier</i>
6	8 anos	Nova Petrópolis	20.000 litros / mês	Mestre Cervejeiro
7	7 anos	Novo Hamburgo	8.000 litros/mês	Proprietário

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

As entrevistas foram realizadas entre os meses de setembro e outubro de 2019, sendo gravadas e posteriormente transcritas por um dos autores. Cada uma das entrevistas durou, em média, 45 minutos e foi realizada, sempre, nas próprias cervejarias. Foi realizado o contato com os entrevistados, para agendar o encontro para compartilhar os resultados da pesquisa. Para determinar a quantidade de informações coletadas, utilizou-se o critério de saturação, ou seja, quando os entrevistados passaram a repetir o conteúdo obtido anteriormente, sem acréscimo de informações relevantes à pesquisa (Eisenhardt, 1989).

O roteiro de entrevistas foi desenvolvido a partir do referencial teórico e, considerando o estilo de entrevista aplicado, do tipo narrativa, o mesmo foi composto por questões abertas. Segundo Moura e Nacarato (2017) as entrevistas narrativas representam um dispositivo de produção e análise de dados para pesquisas que, pela sua peculiaridade na geração de textos narrativos, tem aproximação com abordagens autobiográficas, e busca romper com a rigidez imposta pelas entrevistas estruturadas e/ou semiestruturadas.

Para fins de validação, o roteiro foi submetido à apreciação de dois pesquisadores da área de gestão, cujas contribuições foram utilizadas para fins de refinamento do instrumento. Foram conduzidas duas rodadas de validação com cada especialista. O número de rodadas depende, normalmente, da natureza do grupo e sua homogeneidade, sendo que a seleção dos *experts* é considerada não aleatória, por conveniência e intencional e se justifica uma vez que o interesse é selecionar especialistas na temática de estudo (Wright, Johnson & Biazzini, 1991; Kayo & Securato, 1997).

Além disto, foram realizadas visitas as cervejarias escolhidas como unidade de análise para verificação *in loco*, com intuito de melhor entender o que foi mencionado durante as entrevistas. Destaca-se que estas duas etapas ocorreram no mesmo dia. Ressalta-se que a pesquisa documental complementou os dados coletados nas entrevistas e na observação direta. Foram consultados os relatórios de produção dos últimos dois anos e as empresas se propuseram a mostrar parte de seu planejamento organizacional, apresentando os planos elaborados para estabelecimento de parcerias, detalhando o processo das capacitações de seus funcionários, e demonstrando, até mesmo, os valores de faturamento, despesas e custos.

Também foram consultados os registros históricos das empresas (recortes de jornal, divulgação das empresas em diferentes canais de mídia, arquivos de fotos e até mesmo vídeos e entrevistas concedidas pelos proprietários e seus familiares) que proporcionaram uma visualização mais apurada da relevância da memória organizacional neste segmento.

A análise dos dados seguiu as recomendações de Bardin (2011), que sugere compreender as características, estruturas ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens tornados em consideração. A análise foi elaborada, sendo apresentada a seguir,

seguindo as categorias de análise definidas previamente a partir da literatura revisada, conforme pode ser verificado no Quadro 2.

Quadro 2 - Categorias de Análise

	Modelo de Gestão nas Cervejarias Artesanais	Evidências da Memória Organizacional
Autores	Lussier e Sonfield (2004), Duarte, Lourenço e Fontana (2020), Dalbosco e Zitzoski (2005), Leite (2017), Williams (2018), Upton, Teal e Felan (2001), Cortese e Fiandro (2018), Bernhoeft e Gallo (2003).	Santos (2003), Thiesen (2006), Molina e Valentim (2011), Le Goff (2003), Crippa (2010), Almeida e Porto (2014), Santos (2003), Spiller e Pontes (2007), Feiz, Dehghani e Farsizadeh (2019), Antunes e Pinheiro (2019), Totini e Gagete (2004).

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Também foi adotada a análise textual, com o intuito de aprofundar a compreensão dos fenômenos investigados a partir de análise rigorosa e criteriosa, no entanto, sem a pretensão testar hipóteses, para comprová-las ou refutá-las ao final da pesquisa.

Apresentação e Análise de Resultados

A análise dos resultados inicia com uma contextualização da indústria cervejeira no Vale dos Sinos e dos elementos estruturantes do modelo de gestão das cervejarias analisadas. Na sequência são investigados os aspectos relacionados à memória organizacional evidenciados ao longo da coleta de dados.

O modelo de Gestão nas Cervejarias Artesanais

De acordo com os resultados auferidos por meio das entrevistas, é possível perceber que, na indústria cervejeira artesanal da região em estudo, as relações familiares e de afeto entre os dirigentes são predominantes, confirmando o conceito da Abrabe (2019) que define cervejarias artesanais como empresas familiares. Segundo este órgão, microcervejarias são microindústrias com modestas instalações que proporcionam a produção de cerveja ou chope especial em pequenas quantidades e, que, em sua quase totalidade, têm origem familiar.

Conceitualmente, Lussier e Sonfield (2004) listam dois modelos que caracterizam as empresas familiares no tocante à forma de gestão, o paternalístico e o profissional, sendo o modelo paternalístico caracterizado pelas relações hierárquicas, controle do poder e autoridade do dirigente, proximidade de supervisão e não confiança em “estranhos” (membros externos não pertencentes à família). Em contrapartida, o modelo profissional envolve não só a inclusão, como também certa predominância de membros externos à família em posição de direção, mais abertos para novos conhecimentos, conceitos de inovação e modernidade.

Pode-se perceber que o modelo paternalístico é o mais presente na gestão de todas as cervejarias entrevistadas. Desde a fundação dos negócios, a administração segue centralizada em integrantes da família ou por meio de sociedade de amigos que possuem uma relação de afeto de longa data e com expressivos níveis de confiança mútua.

Há exemplos em que os entrevistados manifestaram de forma explícita que não há intenção em fazer mudanças em sua estrutura, preservando a sua configuração inicial, como na afirmação do entrevistado 6:

Não, não, sem problema, ‘vamos lá’... Eu classifico nosso modelo de gestão como familiar, pois seguimos da forma como abrimos a empresa, nós dois tocando o negócio com as posições definidas... Não tem uma outra gestão de pessoas de fora... E acredito que a maioria é assim... E não, não pensamos em mais sócios!

De acordo com Duarte, Lourenço e Fontana (2020), muitas microcervejarias começam como uma empresa familiar e assim permanecem atendendo ao mercado local e regional,

mantendo o controle da família no negócio. Esse ponto também pode ser observado na afirmação do entrevistado 1:

A família trabalha diretamente no negócio, e não há sócios. Não há interesse em ser maior, queremos continuar atendendo esse nosso público de amigos aqui da região. Só não será mais nosso se vier alguém que compre o negócio!

Houve também situações em que se cogitou iniciar o empreendimento com uma composição profissional, no entanto, como pôde ser visto no depoimento do entrevistado 7, a partir da estabilidade atingida nos processos de produção e comercial, e no funcionamento da cervejaria de forma geral, a opção principal foi manter a gestão somente com a família:

...um amigo de longa data me propôs: “Vamos ser sócios: tu fabrica e eu vou comercializar!”. E aquilo foi rolando a conversa a semana inteira e eu digo: “Tá bom, julho vai ter o primeiro lote, e aí vamos... ou seja, seis meses eu quero me preparar, buscar informação, cursos que deve fazer, curso *on-line*, presencial, que seja, e em julho tu vai ter o primeiro lote pra nós, pra nós ver se vai dar certo esse negócio!”.

Efetivamente, no início da segunda quinzena de julho tava pronta a primeira cerveja. ...esse meu sócio informal daquele momento, ele tinha comprado a segunda companhia de exportação dele, e ele tava mergulhado em uma série de dificuldades e ajustes do tempo dele, então ele não podia abrir uma terceira linha de negócios, e ele precisou de uns dois anos, me disse: “Eu vou precisar de uns dois anos pra botar as empresas a ponto de novo e depois a gente faz a sociedade!”. Efetivamente, claro, continuamos conversando, tomando chopp, e dois, três anos depois ele disse: “Julio, agora eu já estou com tempo pra tocar o nosso projeto”. Mas aí eu disse: Bah, lamento, agora eu já juntei o barro, a empresa tá andando, a gente tem muitas dificuldades que tem que superar, sobretudo na parte de marketing, em que eu nunca fiz muita força, é, tanto é que a cervejaria não é muito conhecida, mas também em um primeiro momento foi uma estratégia de negócio, e enfim... até a um mês atrás mais ou menos ele me disse: “Não quer mesmo que eu seja teu sócio?” E eu digo: “Não, obrigado, eu gosto de trabalhar sozinho!”. O que eu devo fazer é colocar minha filha para me ajudar no marketing, e depois ir assumindo aos poucos, naturalmente... acredito que ela tem bom perfil, tem capacidade, já está se envolvendo... e eu confio! E ela gosta do negócio.

Os comentários do entrevistado 7 corroboram o entendimento do conceito de Leite (2017), ao destacar que o poder de comando deverá ser transferido paulatinamente pelo dono para o herdeiro sucessor, e para que isso suceda de forma tranquila, constante e perene, o novo líder (ou sucessor) precisa ter o perfil e as condições necessárias à efetiva administração do negócio, sem contestação dos antigos dirigentes.

Finalizadas as observações referentes ao modelo de gestão aplicados na indústria cervejeira artesanal, na sequência serão apresentadas evidências da memória organizacional neste setor, por meio de exemplos descritos pelos profissionais entrevistados.

Evidências da memória organizacional

Ao longo da pesquisa, identificou-se uma série de evidências da presença de memória organizacional na indústria cervejeira artesanal, por meio de histórias e experiências compartilhadas pelos empresários e colaboradores. Conforme Spiller e Pontes (2007, p. 99), “[...] as experiências pelas quais passa uma organização são acumuladas, ao longo dos anos, nas suas pessoas, cultura, processos e em seus documentos e identidade, e esse conjunto de conhecimentos forma a sua memória”. O comentário do entrevistado 1 reforça a referida constatação:

Muitos não acreditavam na possibilidade de sucesso da fabricação, logo citaram que a cerveja ficaria uma ‘bosta’, e então, acrescentamos um ‘s’ a mais, dando origem a

BOSSTA. Hoje, sou conhecido pela minha experiência no ramo, e carinhosamente chamado por algumas pessoas como o Sr. BOSSTA.

Segundo os relatos dos entrevistados, observou-se inclusive a formação da identidade das cervejarias, no momento em que os entrevistados descrevem símbolos, personagens e até mesmo mascotes, que acompanham lembranças e conseqüentemente evidenciam a memória organizacional, assim como proposta por Crippa (2010). Estes símbolos são descritos a seguir, pelo entrevistado 2, e, na seqüência, pelo entrevistado 5.

Eu citaria o próprio logo do Alce, que acompanha a cervejaria desde sua fundação, estampando inclusive os rótulos de três das nossas cervejas PILSEN, BLOND ALE e AMERICAN AMBAR ALE, nosso mascote de pelúcia que acompanha todos os eventos (um bebê Alce usando uma camiseta da cervejaria) e uma mensagem subliminar que está em todos os rótulos e nos itens da loja, a qual caberá ao público procurar e fazer sua descoberta. Citaria também nossa hashtag #apreciecervejaslocais. Acho de fundamental importância, pois traz uma identidade para a cervejaria, bem como fortalece a ligação entre a equipe.

Ainda se torna um elemento que colabora com a história de vida da empresa e com quem os consumidores possam se identificar.

O mascote é legal, porque remete a toda nossa história. Quando a gente começou, a Kira (nome da pequena pitbull que é mascote) estava sempre por perto, então já colocamos ela como marca, e hoje todo mundo reconhece. Já faz parte da história.

Para o entrevistado 2 e o entrevistado 5, a participação contribuiu de forma a retomar, registrar - ou escrever - sobre elementos que, mesmo presentes no contexto organizacional, quando não lembrados podem perder força, e futuramente até serem esquecidos. Para Santos (2003), excluir a passagem da sociedade oral para a escrita, parte da transmissão de conhecimento e valores entre as gerações podem ser perdidas, porque na sociedade oral havia toda a estruturação de rituais para a transmissão do conhecimento. Com o surgimento da escrita, a memória transmitida por textos, objetos, edifícios e máquinas não possibilita a preservação total do passado, reproduzindo somente parte do que foi vivenciado. O comentário do entrevistado 3 reforça esse conceito:

... é ótimo poder falar sobre tudo isso de novo, em um trabalho... tem coisas que se a gente não repete pra alguém, daqui a pouco até acaba esquecendo. É bom pra retomar toda nossa história!

Conforme Crippa (2010), a memória permite o resgate de algo pertencente ao passado comparando-o com os dados e informações do presente, proporcionando a preservação de determinadas informações, essenciais para a experiência individual e o conhecimento de natureza científica, filosófica ou técnica. Associado a este conceito tem-se o comentário do entrevistado 6, bem como a imagem do rótulo indicado durante seu comentário na Figura 1:

...sobre a questão da produção de lúpulo: Um dia nós soubemos que havia uma plantação de lúpulo aqui em Nova Petrópolis, da década de 50, abandonada, e que foi restaurada, inclusive com o auxílio da EMATER, que foi consultada. Fomos falar com um senhor de 80 anos sobre isso. Lançamos um produto específico com este lúpulo.

A outra é que, uma vez por semana, eu almoço na casa da minha vó... A gente queria fazer uma cerveja com gosto de casca de bergamota, de laranja, e um dia fomos no pé da casa da minha vó para pegar algumas e produzir a cerveja. O rótulo da cerveja tem a figura da minha vó... A reportagem da BAND (Bandeirantes) foi filmar a vó, e ela disse "nunca pensei que seria garota propaganda de alguma coisa com 80 anos.

Figura 1 - Rótulo de cerveja com casca de bergamota



Fonte: Acervo do entrevistado unidade de análise 6

Os relatos efetuados pelos entrevistados, com a descrição de histórias de família e a referência a elementos como mascotes, personagens e símbolos das cervejarias ajudam a evidenciar a presença de memória organizacional nas empresas cervejeiras e fortalecem as ideias de autores deste tema que foram abordados no referencial teórico. Segundo Almeida e Porto (2014), a memória pode ser considerada função que beneficia os seres humanos, à medida que permite a utilização de experiências passadas na solução de problemas e proporciona lembranças sobre experiências pessoais. Para Le Goff (2003), os fenômenos da memória nada mais são do que os resultados de sistemas dinâmicos da organização, e somente existem na medida em que os indivíduos os mantêm, reconstituem e recordam.

No Quadro 3 é apresentada uma síntese com considerações feitas por parte dos entrevistados em relação às categorias de análise e as fontes utilizadas para a realização da pesquisa.

Quadro 3 - Resumo das considerações dos entrevistados sobre as categorias de análise

	Modelo de Gestão nas Cervejarias Artesanais	Evidências da Memória Organizacional
Entrevistado 1	Gestão familiar e que segue com a mesma estrutura desde a abertura da empresa. Não pensa em sócios. Mudanças de estrutura apenas se vender o negócio.	Nome da cervejaria está diretamente relacionado a uma história envolvendo o proprietário e amigos.
Entrevistado 2	Gestão familiar, mas com acréscimo na estrutura de indivíduos com alto grau de confiança em cargos não diretivos (como por exemplo, embaixador da marca).	Símbolos estão estampados nos rótulos das cervejas, e o mascote é reconhecido pelos clientes e acompanha a equipe em eventos.
Entrevistado 3	Gestão familiar, embora a maior concentração de trabalho esteja no fundador. Parentes auxiliam, mas à distância.	Proprietário costuma tomar decisões com base em fatos ocorridos no passado.
Entrevistado 4	Gestão realizada por indivíduos com elevado grau de confiança. Sem interesse por novos sócios.	Proprietário costuma tomar decisões com base em fatos ocorridos no passado.

Entrevistado 5	Gestão realizada por indivíduos com elevado grau de confiança. Sem interesse por novos sócios.	Mascote que deu nome à cervejaria é considerado um dos elementos importantes para o resultado da cervejaria.
Entrevistado 6	Gestão familiar, que segue com a mesma estrutura desde a abertura da empresa. Não pensa em ter mais sócios no futuro.	Um dos produtos foi elaborado após a lembrança de um fato histórico, relacionado a um familiar de um dos proprietários.
Entrevistado 7	Gestão familiar, sendo que o proprietário aos poucos prepara uma das filhas para assumir o negócio em definitivo em um futuro próximo.	Nome da cervejaria foi estabelecido de acordo com a figura de um animal admirado por uma das filhas (cavalo).
Autores	Lussier e Sonfield (2004), Duarte, Lourenço e Fontana (2020), Dalbosco e Zitzoski (2005), Leite (2017), Williams (2018), Upton, Teal e Felan (2001), Cortese e Fiandro (2018), Bernhoeft e Gallo (2003).	Santos (2003), Thiesen (2006), Molina e Valentim (2011), Le Goff (2003), Crippa (2010), Almeida e Porto (2014), Santos (2003), Spiller e Pontes (2007), Feiz, Dehghani e Farsizadeh (2019), Antunes e Pinheiro (2019), Totini e Gagete (2004).

Fonte: Os autores 2020.

Concluída a etapa de análise dos resultados, na qual foram realizadas as relações entre as informações obtidas nas entrevistas da pesquisa de campo e no referencial teórico estudado sobre Gestão em Microempresas Familiares e Memória Organizacional, apresenta-se em seguida as considerações finais sobre a pesquisa realizada.

Considerações Finais

Este estudo se propôs a analisar o processo de gestão e as evidências de memória organizacional em cervejarias pertencentes à Rota das Cervejarias Artesanais no estado do Rio Grande do Sul, e, para tal, definiu a aplicação de uma pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas narrativas com profissionais deste segmento. Por meio dos dados analisados, constatou-se que em termos de gestão, o padrão mais observado é aquele em que a sociedade é composta com a presença de membros de família ou por indivíduos de elevado grau de afetividade e confiança mútua. Por este motivo, pode-se dizer que o modelo paternalístico é o mais presente na gestão das cervejarias artesanais estudadas, afinal, desde a fundação dos negócios, a administração segue centralizada em integrantes da família, com movimentos sensíveis de transição para novas gerações (no caso das cervejarias onde a gestão é composta por indivíduos de confiança mútua, não há interesse por novos sócios).

Ademais, foram identificadas evidências de memória organizacional, sendo que, tais evidências representam não só o início da história das cervejarias, mas também servem como referência para manutenção dos valores do presente e para projeção de estratégias futuras. Entre estas evidências, constatou-se relatos que envolvem aspectos familiares, histórias que contemplam desde a abertura do negócio até o lançamento de produtos que até o presente momento são comercializados. Destaque também para mascotes e símbolos que compõem as logomarcas estampadas nas embalagens e rótulos, ou até mesmo para palavras consideradas “chave” e que dão nome ao estabelecimento.

Ainda que esta pesquisa tenha atingido o objetivo proposto e que o rigor metodológico tenha sido perseguido, não se pode eximir a existência de limitações, que, no caso desta pesquisa, diz respeito ao número de casos analisados, o que, segundo a complexidade inerente do tema, sugere que possam surgir outras evidências, em outras organizações. Como recomendação de estudos futuros, ao final deste artigo, identificam-se oportunidades referentes a ampliação do escopo de pesquisa de forma a verificar a validade, por meio de um estudo quantitativo, os achados empíricos apresentados neste artigo. A referida pesquisa poderia ser realizada inicialmente no Rio Grande do Sul, podendo ser ampliada a outras regiões do Brasil.

Referências

- ABRABE. **Site**. Disponível em: < <http://www.abrabe.org.br/categorias>>. Acesso em: 1º ago. 2019.
- ABRACERVA - Associação Brasileira de Cerveja Artesanal. **Site**. Disponível em: <<http://www.abracerva.com.br>>. Acesso em: 12 jul. 2018.
- ABRACERVA - Associação Brasileira de Cerveja Artesanal. **Quantidade de Empregos Diretos** RAIS, Lapolli C. in. Mercado da Cerveja 2018. Disponível em: < <https://abracerva.com.br/rascunho-automatico/>>. Acesso em: 21 maio 2020.
- ALMEIDA, Maurício Barcelos; PORTO, Renata Maria Abrantes Baracho. Manutenção de expertise: uma abordagem interdisciplinar baseada em aprendizado, conhecimento e memória organizacionais. **Informação e Sociedade: Estudos, João Pessoa**, v. 24, n. 2, p. 19-33, 2014.
- ALSTETE, Jeffrey W.; MEYER, John P. Intelligent agent-assisted organizational memory in knowledge management systems. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, 2020.
- ANTUNES, Helder de Jesus Ginja; PINHEIRO, Paulo Gonçalves. Linking knowledge management, organizational learning and memory. **Journal of Innovation & Knowledge**, 2019.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucesso**. Elsevier Brasil, 2003.
- CERIBELI, H. B; MERLO, E. M; MORAIS, F.S. Análise do processo de profissionalização da gestão de empresas familiares atuantes no varejo. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 9, n. 2, p. 233-250, nov. 2010.
- CIVERA, Chiara; CORTESE, Damiano; FIANDRINO, Simona. Entrepreneurial Orientation and Family Influence Factors for Sustainable Small Business: First Insights From the Leading Italian Craft Beer Producer. In: **Maintaining Sustainable Accounting Systems in Small Business**. IGI Global, 2018. p. 215-236.
- COSTA A. S. M.; MANCEBO, R.C.; PESSOA, L.A.G.P. Museus Corporativos Estratégicos: Uma Análise do Espaço de Memória da Cervejaria Bohemia. **Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 11, n. 2, p. 100-117, mai/ago. 2016.
- CRIPPA, G. Memória: geografias culturais entre história e ciência da informação. In: MURGUIA MARANON, E. I. (Org.). **Memória: um lugar de diálogo para arquivos, bibliotecas e museus**. São Carlos: Compacta, 2010. p.79-110
- DALBOSCO, C; ZITKOSKI, D. M. Modelo de Gestão: Um estudo em empresas familiares. **Revista de Administração**, v. 4, n. 7, p. 17-47, dez. 2005.
- DE PAULA SANTOS, Sérgio. **Os primórdios da cerveja no Brasil**. Atelie Editorial, 2003.
- DUARTE, Tiaraju Salini; LOURENÇO, William Martins; FONTANA, Guilherme. Origem, Ascensão e Decadência das Cervejarias no Estado do Rio Grande do Sul: Um Recorte Espaço-Temporal do Século XIX e XX. **Caminhos de Geografia**, v. 21, n. 73, p. 368–379-368–379, 2020.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FEIZ, Davood; DEHGHANI SOLTANI, Mahdi; FARSIKHADEH, Hossein. The effect of knowledge sharing on the psychological empowerment in higher education mediated by organizational memory. **Studies in Higher Education**, v. 44, n. 1, p. 3-19, 2019.

LE GOFF, J. **História e memória**. 5.ed. Campinas: Editora Unicamp, 2003.

LEITE, Gleucir. Processo de sucessão de empresas familiares e desafios da profissionalização. **Revista Ciência Contemporânea**, v. 1, n. 1, p. 35-60, 2017.

LUSSIER, R. N.; SONFIELD, M. C. Family business management activities, styles and characteristics: a correlational study. **American Journal of Business**, v. 19, n. 1, p. 47-53, 2004.

MAPA - Ministério Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Anuário da cerveja no Brasil**. 2019. Disponível em: < http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/wp-content/uploads/2020/03/anuario-cerveja-WEB.pdf>. Acesso em: 21 maio 2020.

MOURA, Jónata Ferreira; NACARATO, Adair Mendes. A entrevista narrativa: dispositivo de produção e análise de dados sobre trajetórias de professoras. **Cadernos de Pesquisa**, v. 24, n. 1, p. 15-30, 2017.

MOLINA, L. G.; VALENTIM, M. L. P. Memória organizacional, memória corporativa e memória institucional: Discussões conceituais e terminológicas. **Revista EDICIC**, v. 1, n. 1, p. 262-276, mar. 2011.

KAYO, Eduardo Kazuo; SECURATO, Jose Roberto. Método Delphi: fundamentos, críticas e vieses. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 4, pp. 51-61, abr. 1997.

Rio Grande do Sul (Estado). Lei nº 15.098, de 4 de janeiro de 2018. Publicada no DOE nº 4, de 5 de janeiro de 2018. *Institui a Região das Cervejarias Artesanais no Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências*. Disponível em: < <https://leisestaduais.com.br/rs/lei-ordinaria-n-15098-2018-rio-grande-do-sul-institui-a-regiao-das-cervejarias-artesanais-no-estado-do-rio-grande-do-sul-e-da-outras-providencias>>. Acesso em: 18 maio de 2020.

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

SANTOS, M. S. dos. **Memória coletiva e teoria social**. São Paulo: Annablume, 2003.

SANTOS, Sérgio de Paula. **Os primórdios da cerveja no Brasil**. 2ª ed. – Cotia: Ateliê Editorial, 2004.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Relatório de Sobrevivência de Empresa no Mercado - Alimentos**. Cerveja Artesanal. Junho, 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf>>. Acesso em: 1º set. 2019.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Relatório de Inteligência - Alimentos**. Cerveja Artesanal. 2015. Disponível em: <<https://sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/relatorios-de-inteligencia/cervejas-artesanais/55c4ad3614d0c01d007ffae>>. Acesso em: 30 abr. 2019.

SINDICERV - Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja. 2018. Site. Disponível em: <<http://www.sindicerv.com.br>>. Acesso em: 26 fev 2020.

SPILLER, A.; PONTES, C. C. C. Memória organizacional e reutilização do conhecimento técnico em uma empresa do setor eletroeletrônico no Brasil. **Rev. Brasileira de Gestão de**

Negócios, São Paulo, v. 9, n. 25, p. 96-108, set./dez. 2007. Disponível em: <<https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/viewFile/149/95>>. Acesso em: 3 ago. 2019

THIESEN, Icléia. Informação, memória e história: a instituição de um sistema de informação na corte do Rio de Janeiro. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, n. Especial 1, p. 15-26, 2006.

TOTINI, B.; GAGETE, E. Memória empresarial, uma análise da sua evolução. In: NASSAR, P. (Org.). **Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: ABERJE, 2004. p. 113-126

URDAN, F.T.; URDAN, A.T. **Gestão do Composto de marketing**, 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2013, 473p.

UPTON, Nancy; TEAL, Elizabeth J.; FELAN, Joe T. Strategic and business planning practices of fast growth family firms. **Journal of small business management**, v. 39, n. 1, p. 60-72, 2001.

WILLIAMS JR, Ralph I. Measuring family business performance: research trends and suggestions. **Journal of Family Business Management**, 2018.

WRIGHT, James TC; JOHNSON, Bruce B.; BIAZZI, Jorge L. **O uso da técnica Delphi na elaboração de cenários**. São Paulo, PETROBRÁS, 1991.