



**Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas (FATECS)  
Curso de Administração**

**FATORES INSTITUCIONAIS DETERMINANTES DA IMAGEM  
ORGANIZACIONAL DE MICRO E PEQUENAS CERVEJARIAS DO DF  
INSTITUTIONAL FACTORS DETERMINING THE ORGANIZATIONAL  
IMAGE OF MICRO AND SMALL BREWERIES IN DF**

Túlio Dimas Lucchini Coutinho<sup>1\*</sup>

Prof. Dr. Igor Guevara Loyola De Souza<sup>2\*\*</sup>

**RESUMO**

Com o crescente aumento no consumo de cerveja artesanal no mercado brasileiro e o surgimento de cada vez mais cervejarias no Brasil, surge o questionamento de como essas organizações constroem e moldam suas imagens perante ao meio a qual estão inseridas. O presente estudo teve como objetivo identificar os fatores institucionais que influenciam na construção da imagem organizacional de cervejarias artesanais em Brasília-DF. Para isso foi realizado um estudo descritivo com abordagem qualitativa. A coleta foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, as quais foram transcritas e analisadas utilizando o *software* IRAMUTEQ. A análise foi estruturada utilizando o método de Classificação Hierárquica Descendente, através do qual emergiram quatro classes, as quais foram nomeadas, descritas e avaliadas sob a ótica da teoria institucional e seus impactos na imagem dessas organizações. Em paralelo foi realizada uma análise de similitude, a qual permite ilustrar a correlação entre os termos coletados nas amostras. Foi possível identificar a presença de pressões isomórficas na construção e formação das imagens organizacionais dessas organizações.

**Palavras-chave:** Teoria Institucional; Cervejaria; Cerveja artesanal; Imagem Organizacional.

**ABSTRACT**

With the increasing consumption of craft beer in the Brazilian market and the emergence of more and more breweries in Brazil, the question arises of how these organizations build and shape their images before the environment in which they are inserted. The present study aimed to identify the institutional factors that influence the construction of the organizational image of craft breweries in Brasília-DF. For this, a descriptive study with a qualitative approach was carried out. The collection was carried out through semi-structured interviews, which were transcribed and analyzed using the IRAMUTEQ software. The analysis was structured using the method of Descending Hierarchical Classification, through which four classes emerged, which were named, described and evaluated from the perspective of institutional theory and its impacts on the image of these organizations. In parallel, a similarity analysis was performed, which allows to illustrate the correlation between the terms

---

<sup>1\*</sup>Aluno(a) do curso de Administração. Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso. E-mail: tulio.dc@sempreceub.com.

<sup>2\*\*</sup> Professor(a) orientador(a) do curso de Administração. Doutor em Administração Centro Universitário de Brasília. E-mail: igor.souza@ceub.edu.br.

collected in the samples. It was possible to identify the presence of isomorphic pressures in the construction and formation of organizational images of these organizations.

**Key words:** Institutional Theory; Brewery; Craft beer; Organizational Image.

## 1 INTRODUÇÃO

A cerveja é o segundo tipo de bebida alcoólica consumida mundialmente, com participação de cerca de 34,3% no total de bebidas consumidas (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2019). Dos países mais consumidores de cerveja em 2019, o Brasil localiza-se em 3º lugar, com um consumo de 12,401 bilhões de litros anual e 58,4 litros per capita (KIRIN BEER UNIVERSITY, 2019).

Em 2017, o Brasil foi o terceiro maior produtor de cerveja no mundo, atrás da China e dos Estados Unidos. Já no ano de 2021, a produção foi de 14,1 bilhões de litros, o que representa 1,6% do PIB brasileiro (ou 107 bilhões de reais), 2,7 milhões de empregos e a cada R\$1,00 e gerado R\$2,50 de retorno, também foram pagos cerca de 21 bilhões de impostos pelo segmento (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIA CERVEJEIRA, 2021). Contudo, o mercado cervejeiro brasileiro não é homogêneo. Em 2020, cervejarias grandes ocupam cerca de 98% do mercado, sendo que a Ambev tem a maior participação 59,4% (FLANDERS INVESTMENT & TRADE MARKET SURVEY, 2020), e os 2% restantes são ocupados por micro e pequenas cervejarias.

No campo das cervejas artesanais, ainda não há uma definição formal que caracterize os meios de produção e o produto. A Associação Brasileira de Cerveja Artesanal utiliza a métrica de volume produzido como forma de identificação, sendo que qualquer cervejaria que produza menos de 5 milhões de litros é considerada como produção artesanal. A cervejaria Backer foi considerada a maior cervejaria artesanal brasileira, com a produção de 800 mil litros (GUIMARÃES, 2020).

Segundo Marcusso (2021), apesar da baixa participação de mercado e falta de definições e incentivos legais, o mercado cervejeiro vem apresentando um crescimento contínuo, com a abertura de 204 novos estabelecimentos em 2020 (um aumento de 14,4% em comparação ao ano anterior 2019). Atualmente, 1.383 cervejarias encontram-se registradas. Todavia, as regiões sul e sudeste apresentam uma concentração de 85,6% dos estabelecimentos. O centro-oeste concentra 4,92%, apenas. No DF, há 11 estabelecimentos devidamente registrados, um crescimento de 37,5% comparado ao ano anterior. Cabe ressaltar que os dados citados anteriormente não incluem cervejarias ciganas, que são cervejarias que alugam equipamentos de terceiros para realizar sua fabricação (MARCUSO, 2021). Apesar da região centro-oeste não ter destaque nacional na fabricação de cervejas, há um aumento significativo desta indústria na região. Como será que estas cervejarias do DF estão aparecendo ao seu público? Que fatores de sua imagem são mais ressaltados?

Sendo assim, o presente estudo tem como objetivo identificar os fatores institucionais da imagem organizacional das micro e pequenas cervejarias do DF.

Estudos semelhantes foram realizados em outros países sob outros fatores mercadológicos, normativos, ambientais e socioculturais (LAMERTZ; HEUGENS; PMAR, 2005; UMEMURA; SLATER, 2021; LUCCHESI *et al.*, 2020). A análise do cenário brasileiro, neste segmento de mercado, justifica-se como forma de verificar as alterações que tais fatores provocam nas empresas analisadas.

O mercado de cervejaria artesanal brasileira carece de informações, normas e definições sobre os processos e atividades realizadas. Este estudo pode agregar ao documentar, em parte, práticas, padrões e percepções entre as instituições analisadas. O

estudo do posicionamento e da imagem dessas cervejarias pode contribuir na ampliação do mercado local, ao identificar padrões de imagem e identidade organizacional, legitimados na região estudada.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Teoria Institucional**

Na tentativa de explicar e compreender o funcionamento institucional das organizações, e os fatores que as influenciam, diversos estudos foram realizados, objetivando-se identificar, classificar e nomear os fatores que moldam, direcionam, influenciam e regem o comportamento das organizações no meio a qual estão inseridas (DIMAGGIO; POWELL, 2005; GALA, 2020; ZUCKER, 1987).

Os estudos sobre a teoria organizacional propõe que as organizações são cada vez mais diversas e diferentes. Surge, então, um questionamento: "porque, apesar dos estudos e percepções sobre as organizações proporem organizações diferenciadas e diversas entre si, de onde surgem a homogeneidade das formas e práticas organizacionais?"

Os estudos desenvolvidos por Dimaggio e Powell (2005) buscam explicar a homogeneidade das instituições nos campos organizacionais, e como estas partem de um estágio inicial de diferenciação e tendem à homogeneidade de formas e práticas organizacionais. Todavia o processo de homogeneização não ocorre de forma instantânea:

O que observamos em cada um desses casos é, primeiro, a emergência e a estruturação de um campo organizacional como resultado de atividades de um grupo diverso de organizações; e segundo, a homogeneização dessas organizações e, da mesma forma, dos ingressantes, uma vez que o campo seja estabelecido. (DIMAGGIO, POWELL, 2005)

Uma vez formalizado o campo organizacional, estrutura que compreende um conjunto de organizações que constituem uma área reconhecida da vida institucional, poderosas forças emergem e levam as organizações a estruturas e pontos semelhantes. As organizações podem desenvolver metas e práticas particulares, bem como novas organizações podem entrar no campo. Contudo, no longo prazo, as mesmas tendem à semelhança (DIMAGGIO; POWELL, 2005). O conceito abordado é o de isomorfismo. O isomorfismo é o processo que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais, através de mecanismos de restrição Hawley (1968 apud DIMAGGIO; POWELL, 2005). Sendo assim, as organizações não são moldadas apenas por pressões econômicas, políticas e sociais, mas também por pressões de outras organizações, como forma de legitimá-la institucionalmente perante o campo a qual está inserida (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Dimaggio e Powell (2005) descrevem três mecanismos principais de mudança isomórfica no campo institucional, o isomorfismo coercitivo, originado por pressões formais e informais de outras organizações no mesmo campo, como de pressões socioculturais, o isomorfismo mimético, originado do processo de cópia de elementos entre organizações como resposta a incertezas, e o isomorfismo normativo, originado das pressões normativas profissionais e dos meios de produção de um campo organizacional.

Identificados os mecanismos de mudança isomórfica, Dimaggio e Powell (2005) pressupõem também os preditores de mudança isomórfica, são formuladas hipóteses no nível organizacional, relacionada à organização tanto de forma interna, líderes e estilos de liderança, metas e objetivos, quanto externa, relacionada às relações comerciais, relações de

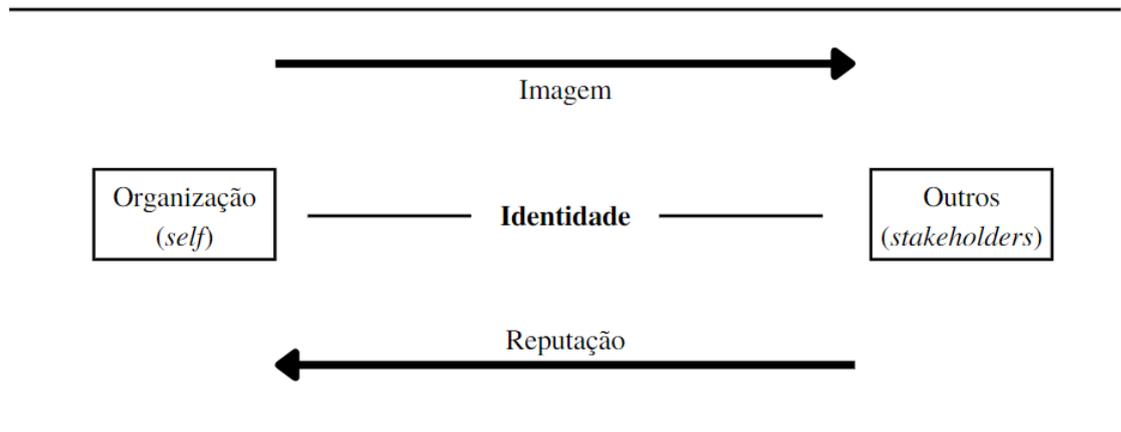
dependência com outras empresas, perspectivas e incertezas sobre o meio, podendo estes fatores aumentar ou reduzir o nível de pressões isomórficas sobre a organização. Há também preditores a nível de campo organizacional, essas hipóteses avaliam as relações comerciais de um campo, as pressões regulatórias, as perspectivas e incertezas acerca do campo, o nível de estruturação e profissionalização do campo, podendo estes fatores aumentar ou diminuir a homogeneidade (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Em vista a tendência da homogeneização em organizações pertencentes ao mesmo campo, e as pressões isomórficas que moldam as práticas e objetivos das organizações, conforme é demonstrado nos estudos de Dimaggio e Powell (2005), é necessário delimitar a área de análise dentro do campo organizacional. Sendo assim, como essas organizações delimitam e elaboram suas imagens empresariais? Há presença de pressões isomórficas nessa construção?. Como forma de análise deste estudo é necessário a descrição e análise do conceito de imagem empresarial.

### 2.3 Imagem Organizacional

Segundo Whetten e Mackey (2002), na dinâmica relação entre uma organização, seus *stakeholders*, mercado e meio, construtos são criados como forma de apresentar, validar e legitimar a organização perante o meio a qual está inserida. Esta interação produz três construtos: a identidade, a imagem e a reputação. Cabe-se então a definição do conceito de identidade organizacional (IO) uma vez que os conceitos de imagem e reputação são dependentes da IO. A IO caracteriza-se pelo que é mais central, perene e distintivo em uma organização em comparação a outras organizações, perguntas como “Quem somos nós, como organização?” ou definições organizacionais que carregam com si pronomes auto referenciados como “eu” ou “nós” auxiliam na definição do conteúdo organizacional ao qual a IO refere-se (WHETTEN; MACKEY, 2002).

**Figura 1** - O modelo de autogerenciamento consistindo em Identidade, Imagem e Reputação



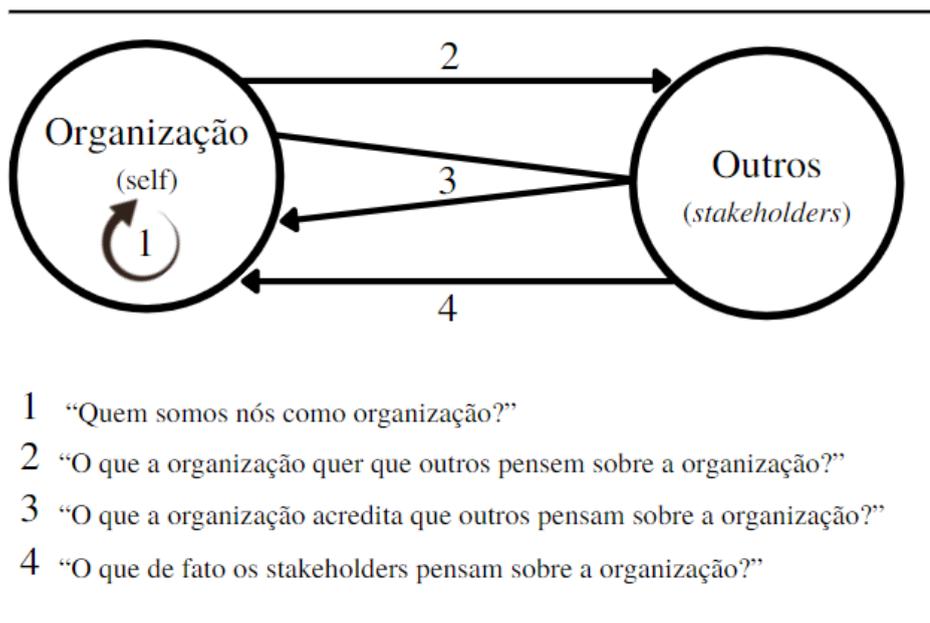
Fonte: Whetten e Mackey (2002)

Conforme Figura 1 a definição da IO em uma organização é de fundamental importância pois a mesma irá direcionar os construtos imagem organizacional e reputação organizacional (WHETTEN; MACKEY, 2002). Sendo assim, pode-se definir a imagem organizacional como mensagens ou comunicações as quais uma organização emite para seu *stakeholders*, com o objetivo de comunicar o que é mais central, perene e distintivo sobre a

organização para outros, por sua vez a reputação é o *feedback*, ou a resposta gerada de tal comunicação, acerca da credibilidade de tais afirmações contidas nas mensagens ou comunicações, cabe ressaltar que deve-se haver um equilíbrio e congruência entre a imagem e reputação, para com a identidade como forma de fundamentar a legitimidade de uma organização (WHETTEN; MACKEY, 2002).

Brown *et al.* (2006), oferece uma nova perspectiva de organização dos construtos relacionados à identidade, imagem e reputação, demonstrada na Figura 2.

Figura 2 - Perspectivas chaves organizacionais



Fonte: Brown *et al.* (2006)

A Figura 2 exibe um diagrama posicionando a organização, seus *stakeholders* e as relações existentes nessa dinâmica, conforme exposto, Brown *et al.* (2006) propõem questionamentos que exemplificam o direcionamento e a natureza da comunicação no ambiente organizacional, uma organização pode tratar suas questões de identidade, imagem e reputação, utilizando-se de quatro perspectivas diferentes enumeradas: 1) identidade, representando como os membros da organização percebem a mesma, exemplificada na questão “Quem somos como organização?”; 2) imagem pretendida, representando a imagem emitida pela organização, baseada na sua identidade, exemplificada na questão “O que a organização quer que outros pensem sobre a organização?; 3) imagem construída, representando o que a organização acredita que outros pensam sobre a organização, baseada na imagem pretendida, exemplificada na questão “O que a organização acredita que os outros pensam sobre a organização?; 4) reputação, representam o real posicionamento de seus stakeholders para com a empresa, baseada na imagem pretendida, exemplificada na questão, “O que, de fato, os stakeholders pensam sobre a organização?” (BROWN *et al.*, 2006).

Sendo assim, de acordo com Whetten e Mackey (2002) e Brown *et al.* (2006), através do estudo sobre a comunicação empresarial emitida por uma organização, torna-se possível a construção e categorização de uma IO, que será utilizada como base para a veiculação de uma imagem organizacional para seus *stakeholders*. Existe uma contribuição de Brown *et al.* (2006) sobre a perspectiva dos construtos gerados pela comunicação entre organização e seus *stakeholders*, adicionando o construto de imagem construída referente a

uma perspectiva sobre a reputação pretendida da organização, podendo auxiliar ainda mais na compressão e avaliação dos construtos gerados.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa realizada é tipificada como descritiva e possui abordagem qualitativa. O Quadro 1 apresenta o processo metodológico utilizado na pesquisa a partir de seu objetivo definido neste estudo.

**Quadro 1** – Procedimentos metodológicos de pesquisa

Etapas	Objetivos da Pesquisa	Abordagem	Instrumentos	Amostragem	Amostra	Análise
1	Identificar os fatores institucionais da imagem organizacional das micro e pequenas cervejarias do DF	Qualitativa	Roteiro semiestruturado de entrevista	Saturação Teórica	Donos de Cervejarias localizadas no DF	Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

O roteiro semiestruturado da entrevista (Apêndice A) foi dividido em 3 partes. A primeira parte do roteiro visou a coleta de dados classificatórios sobre a estrutura das cervejarias, como nome, porte e litragem. A segunda parte do roteiro visou a descrição da identidade organizacional da empresa. Por fim, a terceira parte do roteiro de entrevistas estava voltado à coleta de dados sobre a imagem organizacional da cervejaria. O instrumento foi elaborado a partir das definições dos construtos de identidade organizacional e imagem organizacional propostos por Whetten e Mackey (2002).

As entrevistas ocorreram mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O TCLE (Apêndice B) detalhava o objetivo da pesquisa, os riscos e benefícios de sua participação e também seus direitos e deveres. O documento foi enviado ao menos um dia antes para o participante, a fim de possibilitar a leitura de todo o documento. As entrevistas foram realizadas remotamente por meio da plataforma *Zoom Meetings*, sendo todas gravadas. As entrevistas duraram em média 40 minutos, sendo iniciadas após o aceite verbal, do participante, sobre os termos da pesquisa. As entrevistas foram realizadas no período entre 6 a 28 de abril, e todas transcritas até o dia 3 de maio.

A amostragem foi determinada por de saturação teórica. A saturação teórica acontece quando não há, por parte dos entrevistados, algum dado ou interação que possa compor a pesquisa, ou seja, quando não há mais variações significativas nas respostas dos entrevistados (FONTANELLA *et al.*, 2011).

A amostra foi determinada por apenas uma especificidade: serem donos de cervejarias operantes no mercado cervejeiro do DF. Ao longo do estudo foram realizadas 7 entrevistas com representantes de tais empresas que compatibilizam com o único critério definido em questão.

A Tabela 1 mostra o perfil das cervejarias presentes neste estudo, preenchidos conforme a parte de caracterização do entrevistado, considerando a modalidade de operação, o número de funcionários, a data de fundação, número de funcionários, volume produzido mensal e se possuem local fixo de venda. Para facilitar a apresentação dos resultados, foram

atribuídos números para cada cervejaria, de 1 a 7. Os números foram atribuídos conforme a ordem cronológica das entrevistas.

**Tabela 1** – Perfil das Empresas Entrevistadas

Entrevista	Modalidade de Operação	Data de Fundação	Número de Funcionários	Volume Produzido Mensal	Possuem local fixo
1	Cervejaria Cigana	2019	1	-	Não
2	Cervejaria Cigana	2019	4	-	Não
3	Cervejaria	2017	15	25.000 L	Sim
4	Cervejaria	2018	1	600 L	Sim
5	Cervejaria	2021	3	4.000 L	Sim
6	Cervejaria Cigana	2017	2	1.500 L	Não
7	Cervejaria	2016	16	30.000 L	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Participaram da pesquisa representantes de 7 cervejarias, sendo 3 ciganas e 4 tradicionais. As respostas foram transcritas e foi utilizado o *software* IRAMUTEQ para a realização da análise do conteúdo gerado. Conforme exposto por Camargo e Justo (2013), o IRAMUTEQ é um *software open source*, de origem francesa, baseado no ambiente estatístico do programa R e na linguagem de programação *python*. Este programa permite diferentes tipos de análises de dados textuais com rigor estatístico. O *software* foi utilizado para a realização de uma Classificação Hierárquica Descendente (CHD), para o reconhecimento do dendrograma com classes emergentes, onde quanto maior o chi quadrado ( $\chi^2$ ), mais associada está a palavra com a classe, sendo desconsideradas as palavras com  $\chi^2 < 3,80$  ( $p < 0,05$ ). Em paralelo foi realizada uma análise por similitude que possui como base a teoria dos grafos, através da qual é possível identificar as ocorrências textuais entre as palavras e as indicações da conexão entre as palavras, auxiliando na identificação da estrutura do conteúdo de um corpus textual.

O presente trabalho teve como estudo de caso cervejarias artesanais do Distrito Federal, sendo assim os dados coletados foram ajustados e direcionados ao processamento do *software* IRAMUTEQ. O *corpus* textual analisado foi composto por 7 textos, totalizando 34,145 ocorrências, 973 segmentos de texto (ST) e 1709 hapax, termos que ocorrem uma única vez.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

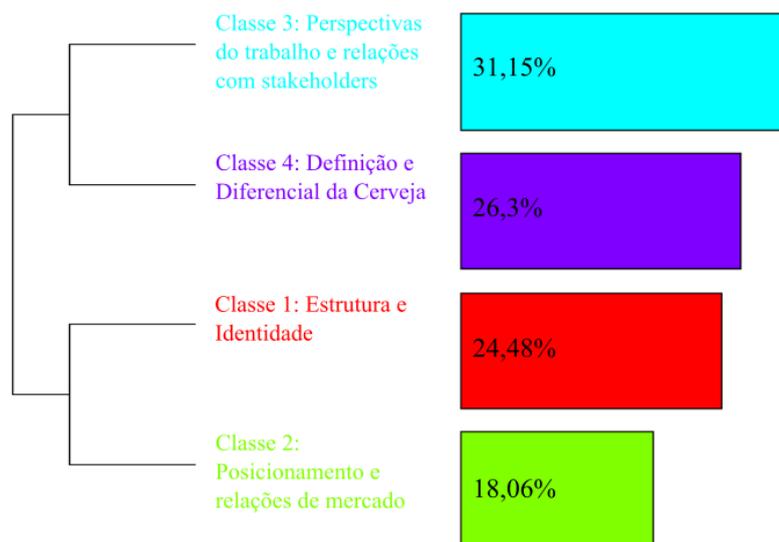
Conforme são realizadas as análises do material coletado, é dado seguimento à discussão dos resultados à luz do referencial teórico. De acordo com a CHD, é possível ilustrar certos padrões comuns do discursos das cervejarias do DF, de acordo com Dimaggio e Powell (2005) as organizações que pertencem à um campo comum, a medida que se desenvolvem, são moldadas por pressões isomórficas que homogenizam as práticas e estruturas de tais organizações. Apesar do campo avaliado ser o segmento de cervejaria do DF, dois grupos distintos emergem da amostra coletada, os cervejarias ciganas e as cervejarias tradicionais, a despeito compartilharem fatores e percepções similares relacionadas ao produto cerveja e ao público, possuem posicionamentos geralmente distintos quanto à estrutura, organização empresarial, relações comerciais e posicionamento.

A discussão dos resultados ocorreu em como esses fatores e percepções implicam, ou não, em pressões isomórficas (DIMAGGIO; POWELL, 2005), e como essas pressões impactam na construção e transmissão da imagem organizacional dessas cervejarias, conforme a teorização de Whetten e Mackey (2002). Sendo assim, as análises ocorreram inicialmente nos assuntos comuns aos grupos, cerveja e público. Em seguida, os assuntos mais distintos, estrutura, organização empresarial, relações comerciais e posicionamento.

#### 4.1 Classificação Hierárquica Descendente (CHD)

Conforme a Figura 3, o conteúdo analisado foi categorizado em quatro classes: Classe 1 - “Estrutura e Identidade”, com 202 ST (24,48%); Classe 2 - “Posicionamento e relações de mercado”, com 149 ST (18,06%); Classe 3 - “Perspectivas do trabalho e relações com *stakeholders*”, com 257 ST (31,15%); Classe 4, “Definição e Diferencial da Cerveja”, com 217 ST (26,3%).

Figura 3 - Dendograma das Classes da CHD



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

##### 4.1.1 Classe 1 – “Estrutura e identidade”

Compreende 24,48 % ( $f = 202$  ST) do corpus total analisado. Constituída por termos no intervalo entre  $\chi^2 = 3,93$  (conversar) e  $\chi^2 = 58,77$  (lugar). Essa classe é composta por termos como “cervejaria” ( $\chi^2 = 34,72$ ); “marca” ( $\chi^2 = 28,72$ ); “cigano” ( $\chi^2 = 28,29$ ); “estrutura” ( $\chi^2 = 28,06$ ); “indústria” ( $\chi^2 = 21,77$ ); “serviço” ( $\chi^2 = 21,77$ ); “fábrica” ( $\chi^2 = 19,32$ ); “relacionar” ( $\chi^2 = 15,51$ ) e “industrial” ( $\chi^2 = 15,51$ ).

Essa classe traz conteúdos referentes à percepção do trabalho das cervejarias, principalmente em quesitos de estrutura, produção, processos e da identidade da cervejaria. Nessa classe é trabalhada uma visão mais operacional das cervejarias, descrevendo o ambiente de produção (ou as fábricas utilizadas, no caso de cervejarias ciganas). É comentado sobre as relações provenientes destes ambientes e como estes ambientes são pontos de diferenciação para cada cervejaria. Trata-se, também, do impacto dos meios de produção sobre o produto e a identidade da cervejaria. Termos como valor, modo de produção, estrutura, relações entre cervejarias e marca tiveram mais destaque. Ainda na

questão de identidade, foi reportado como a cervejaria se porta perante o nome, tamanho e marca, havendo alguns relatos de dificuldades de relações pelo nome escolhido, ou dificuldade de estabelecimento de identidade devido a padrões pré estabelecidos de mercado e relações comerciais.

*“(...) como a gente é cigano a gente pode fazer em qualquer fábrica no caso, já fizemos em várias (...)” (Entrevistado 2 - Cigano)*

*“(...) visão da \*\*\*\*\* para outras cervejarias, é muito relacionada a nossa estrutura, porque, a gente tem uma grande estrutura hoje, que a gente quer levar a público, uma estrutura gigantesca, com equipamento de ponta (...)” (Entrevistado 7 - Cervejaria)*

*“(...) essa outra cervejaria, essa outra estrutura, fábrica, praticamente ela está fazendo cerveja para 10 ou 5 cervejarias ciganas, que já tem a cultura, a imagem e a visão deles, então eu acho que isso acaba ofuscando um pouco a fábrica. (...)” (Entrevistado 1 - Cigano)*

*“(...) nosso modelo é tipo um Pub, concentrado em atender o estabelecimento. Vendemos, é menos, como a nossa capacidade produtiva é menor, o nosso preço não é tão competitivo quanto uma fábrica grande (...)” (Entrevistado 4 - Cervejaria)*

Tratando de estrutura e produção, houve divergência entre os grupos. Por um lado, as cervejarias ciganas, devido à natureza em que operam, reportaram bons relacionamentos com as fábricas que utilizavam. Houve divergências nas quantias produzidas por cada fábrica, e devido a estrutura de cervejarias ciganas, foi reportado uma menor variedade de estilos produzidos, uma vez que quanto mais estilos disponíveis para compra, há maiores chances de um produto não ser vendido apropriadamente, relacionado ao volume de vendas e as preferências do público consumidor.

Tal característica pode indicar a presença de pressões isomórficas de cunho normativo (DIMAGGIO; POWELL, 2005), uma vez que estão relacionadas às metodologias de produção e suas consequências. Os principais preditores de mudança isomórfica identificados (DIMAGGIO; POWELL, 2005), operam em nível organizacional, devido à natureza de operação de tais organizações.

As cervejarias ciganas também reportaram um crescente movimento de adoção de *food trucks*, como forma de comercialização de cerveja, esse movimento pode ter sido inspirado por cervejarias brasilienses anteriores às entrevistadas, como Corina e a Cruls, por exemplo. Tal característica pode indicar a presença de pressões isomórficas de cunho mimético (DIMAGGIO; POWELL, 2005), uma vez que há a busca de adoção de práticas e métodos de cervejarias previamente estabelecidas no mercado brasiliense. Os principais preditores de mudança isomórfica identificados (DIMAGGIO; POWELL, 2005), operam tanto em nível organizacional, devido às incertezas de metas e objetivos organizacionais, quanto em nível de campo, devido à baixa alternativa de modelos organizacionais disponíveis no mercado. Ambas as características previamente citadas corroboram com a construção de uma imagem organizacional (WHETTEN; MACKAY, 2002) mais informal, amadora e próxima ao público.

Ao se tratar de cervejarias tradicionais, usualmente é reportado uma estrutura de *brewpub*, onde o bar fica localizado adjacente à fábrica. Este formato é inspirado em *brewpubs* americanos, ingleses e alemães. A descrição utilizada pelos entrevistados é que tal ambiente aproxima o público da cerveja artesanal e do processo.

Tal característica pode indicar a presença de pressões isomórficas de cunho mimético (DIMAGGIO; POWELL, 2005), uma vez que há a busca de adoção de práticas e métodos de cervejarias previamente estabelecidas no mercado de cerveja internacional. Os principais

preditores de mudança isomórfica identificados (DIMAGGIO; POWELL, 2005), operam tanto em nível organizacional, devido à identificação e adoção de modelos pré estabelecidos, quanto em nível de campo, devido ao grau de estruturação de tais organizações e do meio. Sendo assim, através de tais pressões é construída uma imagem organizacional (WHETTEN; MACKEY, 2002) mais formal e profissional.

Apesar de possuírem métodos, práticas e abordagens diferentes, ambos os grupos reportam uma necessidade de aproximação e acolhimento de clientes, característica que emerge através da cultura cervejeira, origem das organizações entrevistadas. Tal característica pode indicar a presença de pressões isomórficas de cunho coercitivo (DIMAGGIO; POWELL, 2005), uma vez que possuem origem nas práticas presentes na cultura cervejeira, como a troca entre cervejeiros e as comunidades formadas. Os principais preditores de mudança isomórfica identificados (DIMAGGIO; POWELL, 2005), operam em nível organizacional, devido à origem cultural dessas organizações e dos profissionais que as compõem. Sendo assim, através de tais pressões é construída uma imagem organizacional (WHETTEN; MACKEY, 2002) de uma organização que aproxima os clientes e parceiros da cultura cervejeira, normalmente aproximando-os dos métodos de produção ou do produto em si.

De forma a resumir os conteúdos trabalhados nessa classe foi elaborado o Quadro 2.

**Quadro 2 – Resumo Classe 1**

Classe	Grupo	Pressões Isomórficas	Mecanismos	Consequências
Estrutura e identidade	Cigano	Coercitiva	Origem cultura dessas organizações e dos profissionais que as compõem	Maior disseminação da cultura cervejeira; Maior proximidade à clientes
		Mimética	Presença de modelos organizacionais previamente validados por outras cervejarias brasileiras	Adoção de <i>food trucks</i>
		Normativa	Métodos de produção e operação das fábricas utilizadas; Padrão de variedade de estilos x consumo	Menor volume de produção comparados à cervejarias tradicionais; Menor variabilidade de estilos
	Tradicional	Coercitiva	Origem cultura dessas organizações e dos profissionais que as compõem	Maior disseminação da cultura cervejeira; Maior proximidade à clientes
		Mimética	Presença de modelos organizacionais previamente validados por outras cervejarias internacionais	Adoção do modelo de <i>brewpub</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

#### 4.1.2 Classe 2 – “Posicionamento e relações de mercado”

Compreende 18,06 % ( $f = 1449$  ST) do corpus total analisado. Constituída por termos no intervalo entre  $\chi^2 = 3,93$  (mesmo) e  $\chi^2 = 68,06$  (ficar). Essa classe é composta por termos como “ponto de venda” ( $\chi^2 = 53,14$ ); “amizade” ( $\chi^2 = 30,58$ ); “gente” ( $\chi^2 = 28,26$ ); “concorrência” ( $\chi^2 = 22,82$ ); “pandemia” ( $\chi^2 = 19,49$ ); “registro” ( $\chi^2 = 18,24$ ); “promoção” ( $\chi^2 = 18,24$ ); “concorrente” ( $\chi^2 = 18,24$ ) e “comunicação” ( $\chi^2 = 17,48$ ).

Essa classe traz conteúdos referentes ao posicionamento e as relações de mercado da cervejaria com seus *stakeholders*. Nessa classe ficam mais evidentes os materiais provenientes de cervejarias ciganas, descrevendo o relacionamento com pontos de venda e clientes, como a comunicação ocorre, quais meios são utilizados e quais os mecanismos utilizados para negociação e fidelização de *stakeholders*.

É enfatizado, principalmente por cervejarias ciganas, a necessidade de uma comunicação próxima com um ponto de venda, algo já não tão presente em cervejarias, devido a estrutura da mesma. Pode-se observar questões de posicionamento e ações de transmissão de conceitos definidos como imagem pelas cervejarias, sendo eles modo de interagir com *stakeholders*, posicionamento perante questões sociais ou a descrição de tradições da empresa.

Os impactos da pandemia do COVID-19 podem ser observados nessa classe. Observa-se quais medidas foram tomadas para contornar a situação. No caso de cervejarias ciganas, algo mais informal como grupos de *WhatsApp* e contatos diretos com clientes, e no caso de cervejarias tradicionais, restrições de circulação, adequação de regamentos de distanciamento social e *ecommerce* foram as soluções mais aparentes.

“(…) ela é uma cervejaria inovadora, a gente levanta uma bandeira mesmo, a gente defende essa bandeira com unhas e dentes e a gente se posiciona no meio cervejeiro, no meio cultural, no meio de eventos (…)” (Entrevistado 5 - Cervejaria)

“(…) a gente tem um grupo no WhatsApp que foi basicamente foi criado por causa da pandemia, durante o tempo da pandemia, a gente ficou é servindo growlers, e aí a gente usava para, mandar o cardápio da semana e alguns recados, e acabou que o grupo se manteve mesmo depois (…)” (Entrevistado 6 - Cigano)

“(…) a gente tenta fazer umas manobras de promoções Então a gente tem cartãozinho de fidelidade para isso ficar mais barato para eles também então é mais nesse sentido na questão dos valores também (…)” (Entrevistado 2 - Cigano)

“(…) eu anuncio nos grupos do WhatsApp mesmo, pra galera conhecida, falo que estou com um lote aqui de garrafa envasado, e se alguém tem interesse e tal, aí combino e vou distribuindo. Não, aí é meio delivery, trabalho pesado, rodando por aí (…)” (Entrevistado 1 - Cigano)

Tratando de relações entre parceiros e concorrentes, ambos os grupos reportaram a existência de um relacionamento de amizade, bom convívio e parceria. Frequentemente reportam ou terem sido ajudados, ou ajudarem alguma outra cervejaria. As origens de como começaram as cervejarias também são similares. Usualmente inicia-se a produção em residências próprias para consumo próprio, de parentes e de amigos. Valida-se o produto com esses grupos, e inicia-se a produção em maiores escalas. Nessas etapas iniciais é comum a troca de informações e a criação de laços entre cervejeiros, formando comunidades de cervejeiros em níveis informais, grupos próprios, e em níveis formais, como na ABRACERVA. Devido a esse apoio inicial, reportado como comum entre os cervejeiros entrevistados, forma-se um campo onde os indivíduos que compõem aquela organização compartilham o mesmo grupo de indivíduos em uma outra organização no segmento.

Tal característica pode indicar a presença de pressões isomórficas de cunho coercitivo (DIMAGGIO; POWELL, 2005), uma vez que originam-se das origens culturais comuns entre as cervejarias, normalmente iniciadas no movimento *homebrew* e modelos caseiros de produção. Os principais preditores de mudança isomórfica identificados (DIMAGGIO; POWELL, 2005), em nível organizacional, devido às práticas culturais originárias dessas organizações e dos profissionais que as compõem. Sendo assim, através de tais pressões é construída uma imagem organizacional (WHETTEN; MACKEY, 2002) de proximidade e companheirismo entre organizações no mesmo campo.

Tratando das abordagens adotadas como forma de contornar os impactos da pandemia do COVID-19, houve divergência entre os grupos de cervejarias tradicionais e cervejarias ciganas. Sendo assim, não é possível inferir uma resposta homogênea ao segmento de cervejaria artesanal em sua totalidade. Todavia é possível identificar pressões isomórficas originárias de cada um dos grupos, cervejarias tradicionais e cervejarias ciganas, em relação à estrutura.

No caso de cervejarias ciganas, abordagens mais informais emergiram como comuns no grupo, como o caso da criação de um grupo no *WhatsApp* ou o contato direto com o cliente, evidenciando a existência de pressões isomórficas normativas, oriundas do modelo operacional adotado por essas cervejarias, das políticas de isolamento social e controle da pandemia, pressões isomórficas coercitivas, oriundas do estabelecimento cultural do isolamento social, e pressões isomórficas miméticas, oriundas de práticas já validadas por outras cervejarias no segmento (DIMAGGIO; POWELL, 2005). As quais resultam na construção de uma imagem mais próxima e informal ao público (WHETTEN; MACKEY, 2002). Os principais preditores de mudança isomórfica identificados (DIMAGGIO; POWELL, 2005), operam tanto em nível organizacional, através das ações e práticas decorrentes da origem dos profissionais que compõem essas organizações e das políticas de isolamento social, quanto em nível de campo, devido à incertezas acerca das políticas de combate ao COVID-19.

No caso de cervejarias tradicionais, houve adequação às políticas de combate ao COVID-19, tanto na operação da fábrica, quanto em bares próprios, um ponto em comum reportado entre os entrevistados deste grupo foi a utilização de *e-commerce*, como forma de dar vazão aos produtos.

Sendo assim, é possível inferir a existência de pressões isomórficas normativas, oriundas do modelo operacional adotado por essas cervejarias, das políticas de isolamento social e controle da pandemia, pressões isomórficas coercitivas, oriundas do estabelecimento cultural do isolamento social, e pressões isomórficas miméticas, oriundas de práticas já validadas por outras cervejarias no segmento (DIMAGGIO; POWELL, 2005), culminando na construção de uma imagem mais empresarial e de autoridade (WHETTEN; MACKEY, 2002). Os principais preditores de mudança isomórfica identificados (DIMAGGIO; POWELL, 2005), operam tanto em nível organizacional, através das ações e práticas decorrentes da origem do posicionamento dessas organizações e das políticas de isolamento social, quanto em nível de campo, devido à incertezas acerca das políticas de combate ao COVID-19.

De forma a resumir os conteúdos trabalhados nessa classe foi elaborado o Quadro 3.

**Quadro 3 – Resumo Classe 2**

Classe	Grupo	Pressões Isomórficas	Mecanismos	Consequências
Posicionamento e relações de mercado	Cigano	Coercitiva	Origem cultural dessas organizações e dos profissionais que as compõem	Maior proximidade e companheirismo entre organizações no mesmo campo
			Estabelecimento cultural de práticas de isolamento e distanciamento social	Mudança do modelo de negócios e venda; Adoção de práticas de venda on-line
		Mimética	Presença de estratégias previamente utilizadas por outros grupos cervejeiros, e organizações no mesmo campo	Criação de grupos de <i>WhatsApp</i> , como forma de divulgação, comunicação e venda
		Normativa	Modelo operacional; Políticas de isolamento e controle da pandemia	Mudança do modelo de negócios e venda; Adoção de práticas de venda on-line
	Tradicional	Coercitiva	Origem cultural dessas organizações e dos profissionais que as compõem	Maior proximidade e companheirismo entre organizações no mesmo campo
			Estabelecimento cultural de práticas de isolamento e distanciamento social	Adoção de práticas de isolamento em estabelecimentos próprios; Adoção do modelo de vendas <i>e-commerce</i>
		Mimética	Presença de estratégias previamente utilizadas por outros grupos cervejeiros, e organizações no mesmo campo	Adoção do modelo de vendas <i>e-commerce</i> ;
		Normativa	Modelo operacional; Políticas de isolamento e controle da pandemia; Alteração nas práticas e métodos de produção	Adoção de medidas de distanciamento social e políticas de isolamento social

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

#### 4.1.3 Classe 3 – “Perspectivas do trabalho e relações com stakeholders”

Compreende 31,15 % ( $f = 257$  ST) do corpus total analisado. Constituída por termos no intervalo entre  $\chi^2 = 3,84$  (maior) e  $\chi^2 = 36,66$  (legal). Essa classe é composta por termos como “trabalho” ( $\chi^2 = 29,21$ ); “entender” ( $\chi^2 = 21,94$ ); “bar” ( $\chi^2 = 20,53$ ); “curtir” ( $\chi^2 = 18,65$ ); “público” ( $\chi^2 = 15,9$ ); “instagram” ( $\chi^2 = 14,93$ ); “vender” ( $\chi^2 = 14,08$ ); “nota” ( $\chi^2 = 13,36$ ) e “experiência” ( $\chi^2 = 12,6$ ).

Essa classe traz conteúdos referentes às relações que as cervejarias desenvolvem e mantém com seus *stakeholders*, principalmente bares e pontos de venda. Nessa classe observa-se uma categorização do público consumidor, baseado no nível de conhecimento e experiência com cerveja artesanal, simultaneamente há a coleta de percepções, *feedbacks* e notas sobre o produto por parte das cervejarias, esse comportamento apresenta-se de forma predominante nas cervejarias ciganas.

Uma perspectiva sobre relação com os pontos de venda também é mencionada nessa classe, a expressão “trabalho de formiguinha” teve aparição predominantemente entre as cervejarias ciganas, indicando um movimento gradativo e constante na formação de relações com esses pontos de venda e clientes, algo pouco comentado em cervejarias tradicionais.

“(…) a pessoa “Nossa, mas é bem diferente daquilo que eu conhecia de cerveja preta” aí comprava, e voltava para comprar outro copo depois, ou seja, aí você muda o que a pessoa entende por cerveja, como a pessoa conhece de cerveja (…)” (Entrevistado 1 - Cigano)

“(…) no Untappd, você tem o cadastro de todas as cervejas que tem por aí, e a pessoa faz o check-in e dá uma nota, e fala onde que tomou e os amigos podem curtir e comentar, é basicamente isso, então por lá eu acompanho o que o pessoal está achando, as notas que estão dando, onde que estão bebendo, então feedback está sendo bem positivo (…)” (Entrevistado 4 - Cervejaria)

“(…) o público está crescendo, o consumidor de cerveja artesanal, e vai crescer cada vez mais, e é um caminho sem volta, a pessoa que consome uma cerveja de qualidade, que faz, quem faz nem se fala, mas que consome uma cerveja artesanal, ela não vai deixar de tomar (…)” (Entrevistado 3 - Cervejaria)

“(…) a gente recebeu esse feedback deles, dizendo que nunca tomaram, falaram um monte de coisa, e depois teve o feedback da mesma pessoa só que depois dele ter provado a cerveja aí já começou a falar bem (…)” (Entrevistado 2 - Cigano)

Tratando de público, mais especificamente do público consumidor, ambas cervejarias demonstraram interesse por um público mais interessado e conhecedor de cerveja artesanal, todavia foi percebido uma padronização na percepção do público por ambas as cervejarias, baseado no nível de conhecimento e contato do público com a cerveja artesanal, quanto mais conhecimento e contato, mais aberto o público encontra-se para experimentar e consumir, culminando no público *cervejeiro*, ou *beer geek*, termo utilizado por alguns dos entrevistados, reportado por ser um público muito comum entrevistados.

Quando questionados sobre o perfil médio do público consumidor, ambos os grupos reportaram serem adultos de 25 a 45 anos em média, de ambos os gêneros, pertencentes às classes A, B e C, que já tiveram contato ou já conhecem cervejas artesanais. Apesar de haver uma padronização do público consumidor, duas cervejarias tradicionais demonstraram interesse em públicos não *cervejeiros*, utilizando uma linguagem mais comum e acessível, utilizada pelo mercado *mainstream*, como o termo “puro malte”.

Tais características permite a identificação de pressões isomórficas de cunho coercitivo (DIMAGGIO; POWELL, 2005), originadas de uma cultura de consumo de cerveja que preza por conhecimento, identificação e hábitos de consumo, bem como um público padrão que já possui um histórico de contato, consumo e conhecimento de cervejas artesanais. Sendo que os principais preditores de mudança isomórfica (DIMAGGIO; POWELL, 2005) operam em nível de campo, devido a homogeneização do público consumidor e da cultura *cervejeira*.

Sendo assim, é possível inferir uma resposta homogênea ao segmento de cervejaria artesanal para com o mercado público consumidor, é veiculada uma imagem (WHETTEN;

MACKEY, 2002) de que a cerveja artesanal é um produto de maior valor agregado, e que requer um repertório, conhecimento e costume para que haja o melhor aproveitamento.

Ambos os grupos demonstraram dificuldade no comércio de cervejas escuras, devido ao preconceito estabelecido pelo público consumidor, utilizam palavras como “pesada”, “doce” ou “amarga”, para justificar o não consumo, comportamento prevalente no público com pouco contato com cervejas artesanais. Tal característica indica a presença de pressões isomórficas de cunho coercitivo (DIMAGGIO; POWELL, 2005), originárias de um preconceito cultural para com este estilo de cerveja, resultando na sua baixa comercialização e aceitação com o público mais leigo. Tais percepções corroboram para a baixa utilização de cervejas escuras na composição da imagem organizacional (WHETTEN; MACKEY, 2002) dessas cervejarias. Tal característica, apresenta preditores de mudança isomórfica (DIMAGGIO; POWELL, 2005) que operam em nível de campo, devido a homogeneização do público consumidor e da cultura cervejeira.

Tratando de pontos de venda, os entrevistados reportam perfis de bares adeptos à comercialização e consumo da cerveja artesanal, muitas vezes caracterizando-os como estilo *pub*, que já possuem um histórico de cerveja e tocam música rock, perfis que diferenciam muito desse padrão muitas vezes são considerados como não propícios para o consumo de cerveja artesanal, vale ressaltar que tal análise é mais presente para cervejarias ciganas, pois não possuem estabelecimentos próprios e dependem de pontos de venda para o escoamento de seus produtos, todavia cervejarias tradicionais apresentam similaridades em seus próprios estabelecimentos, como por exemplo a escolha do estilo musical rock.

É possível inferir, em parte, uma resposta homogênea ao segmento de cervejaria artesanal para com o ambiente de consumo de cerveja artesanal, é veiculada uma imagem (WHETTEN; MACKEY, 2002) de que o ambiente propício assemelha-se a um bar estilo *pub*, com estilo musical rock, onde as torneiras de cerveja, com seus respectivos estilos, ficam expostas, com decoração estilo industrial, entre outras características.

Tais características indicam pressões isomórficas coercitivas (DIMAGGIO; POWELL, 2005), oriundas da visão cultural acerca da cerveja artesanal, representada pela caracterização dos bares e pontos de venda, e pressões isomórficas miméticas, oriundas de um modelo de apresentação já validado por outras cervejarias no segmento. Os principais preditores de mudança isomórfica identificados (DIMAGGIO; POWELL, 2005), operam em nível de campo, devido a homogeneização do público consumidor e dos estabelecimentos de comercialização de cerveja artesanal.

De forma a resumir os conteúdos trabalhados nessa classe foi elaborado o Quadro 4.

**Quadro 4 – Resumo Classe 3**

Classe	Grupo	Pressões Isomórficas	Mecanismos	Consequências
Perspectivas do trabalho e relações com <i>stakeholders</i>	Cigano	Coercitiva	Perspectiva cultural do público leigo e não consumidor de cerveja artesanal	Baixa comercialização de cerveja escura; Baixa associação do estilo à imagem de cervejarias artesanais
			Perspectiva cultural do público conhecedor e consumidor de cerveja artesanal	Padronização na comunicação e formação de imagem empresarial
		Mimética	Presença modelo de apresentação já validado por outras cervejarias e bares no segmento	Padronização no posicionamento e apresentação de bares, <i>pubs</i> e pontos de venda
	Tradicional	Coercitiva	Perspectiva cultural do público conhecedor e consumidor de cerveja artesanal	Padronização na comunicação e formação de imagem empresarial
			Mimética	Presença de estratégias previamente utilizadas por outros grupos cervejeiros, e organizações no mesmo campo

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

#### 4.1.4 Classe 4 – “Definição e Diferencial da Cerveja”

Compreende 26,3 % ( $f = 217$  ST) do corpus total analisado. Constituída por termos no intervalo entre  $\chi^2 = 4,13$  (gosto) e  $\chi^2 = 65,63$  (ipa). Essa classe é composta por termos como “cerveja” ( $\chi^2 = 56,82$ ); “rótulo” ( $\chi^2 = 44,9$ ); “artesanal” ( $\chi^2 = 43,45$ ); “tomar” ( $\chi^2 = 31,1$ ); “lançar” ( $\chi^2 = 25,93$ ); “aroma” ( $\chi^2 = 16,93$ ); “melhor” ( $\chi^2 = 14,08$ ); “diferença” ( $\chi^2 = 12,86$ ) e “perfil” ( $\chi^2 = 11,26$ ).

Essa classe traz conteúdos referentes às percepções da cerveja como produto e o diferencial que a mesma agrega à cervejaria perante seus pares. Nessa classe é apontado como as cervejas oferecidas por tais estabelecimentos são pontos diferenciais de seus concorrentes, no campo de cervejarias ciganas, é observado uma preferência por estilos menos comuns do mercado de cerveja, como *ipa*, *weiss*, *blonde*, *red*, *stout* e *porter*, cada um com particularidades específicas de cada cervejaria, em contrapartida cervejarias tradicionais, buscam como diferencial estilos mais comuns como *pilsen* e *largers*, todavia com a particularidade da cervejaria.

Ambas as cervejarias buscam demonstrar qualidade como diferencial, termos como diferente, prêmios, lúpulo, aroma e sabor, buscam exemplificar alguns dos parâmetros de diferenciais de qualidade adotados por tais cervejarias. Ainda nessa classe, as cervejarias demonstram o diferencial da cerveja artesanal como oposição ao produto presente no mercado *mainstream*, utilizam novamente termos como sabor, aroma, malte e lúpulo, para

diferenciar os produtos de marcas como Heineken, Skol, Antártica, Brahma e outros rótulos do mercado *mainstream*.

“(…) a gente tem desde a nossa puro malte, que a cerveja mais leve, de mais entrada, passando por Weiss, Blonde, APA, IPA, Catharina Sour e cervejas envelhecidas em barril. Recentemente, a gente lançou uma linha só para IPA com o lúpulo importado, e com o lúpulo importado direto da fazenda (…)” (Entrevistado 7 - Cervejaria)

“(…) nunca tomou uma cerveja artesanal tomar isso aí é uma pancada muito forte para ele aí a gente com esses rótulos que a gente tem a gente consegue abranger essa galera e trazer para cerveja artesanal (…)” (Entrevistado 2 - Cigano)

“(…) em teoria, é uma cerveja artesanal, mas ela já tem um volume de produção, que ela já se assemelha muito mais a uma cervejaria de massa, apesar de ela não se propor a produzir cerveja de massa, mas quando você pega as cervejas dela, os estilos dela, ela produz uma IPA, mas não é uma IPA, é uma IPA de entrada (…)” (Entrevistado 1 - Cigano)

“(…) todas as cervejarias, sempre é uma questão de qualidade, todas as cervejarias buscam isso de produzir uma melhor cerveja. A cerveja artesanal, começou ali na fabricação mesmo caseira, ser bem artesanal mesmo, a questão de maltes, e quantidade também (…)” (Entrevistado 5 - Cervejaria)

Tratando do produto cerveja, ambos os grupos usam termos que se referem aos ingredientes utilizados, malte e lúpulo, termos que remetem a experiência proporcionada, aroma e sabor, além de fazer referência aos estilos de cerveja, sendo IPA o termo mais utilizado entre ambos. Em paralelo, o termo diferente, e suas derivações, são utilizados para definir características próprias das cervejas e são mencionados como pontos de diferenciação entre as mesmas.

Apesar de ambos os grupos utilizarem tais termos como base de identificação e diferenciação do produto, no grupo de cervejarias ciganas são encontradas preferências de diferenciações ou pela fuga de padrões pré estabelecidos de estilos, como a utilização de ingredientes mais exóticos, como frutas do cerrado por exemplo, ou pela utilização de estilos menos comuns ao segmento, como *black tan* ou *honey porter*.

Sendo assim, é possível identificar a presença de pressões isomórficas (DIMAGGIO; POWELL, 2005) de cunho coercitivo, oriundas do estabelecimento cultural da cerveja artesanal, exaltando as qualidade e diferenças frente a cerveja *mainstream*, de cunho normativo, devido à utilização do processo produtivo como diferencial de apresentação do produto, e das limitações de produção, principalmente no quesito volume de produção, que levam a estilos mais despojados e diferentes quando comparados à cervejarias tradicionais.

Já as cervejarias tradicionais, buscam apresentar seu diferencial com premiações, e apesar de também utilizarem os estilos de cerveja como diferencial, trazem estilos comuns ao mercado *mainstream*, como *pilsens* por exemplo, característica pouco evidente em cervejarias ciganas. Dessa forma, pode-se inferir a presença de pressões isomórficas (DIMAGGIO; POWELL, 2005) de cunho coercitivo, oriundas do estabelecimento cultural da cerveja artesanal, exaltando as qualidade e diferenças frente a cerveja *mainstream*, de cunho mimético, através da busca pela diferenciação em estilo já firmados no mercado *mainstream*, e da utilização de premiações como pontos de diferenciação, modelo já validado por outras cervejarias tradicionais tanto nacionais como internacionais.

Em ambos os grupos, é possível inferir uma resposta homogênea ao segmento de cervejaria artesanal para com o mercado *mainstream*, é veiculada uma imagem (WHETTEN; MACKAY, 2002) de que a cerveja artesanal é um produto diferenciado e de qualidade superior aos seus pares no mercado cervejeiro comum. Os principais preditores de mudança

isomórfica identificados (DIMAGGIO; POWELL, 2005), operam tanto em nível organizacional, através dos donos das cervejarias e profissionais no campo, quanto em nível de campo, nas relações entre as cervejarias e seus stakeholders como um todo.

De forma a resumir os conteúdos trabalhados nessa classe foi elaborado o Quadro 5.

**Quadro 5 – Resumo Classe 4**

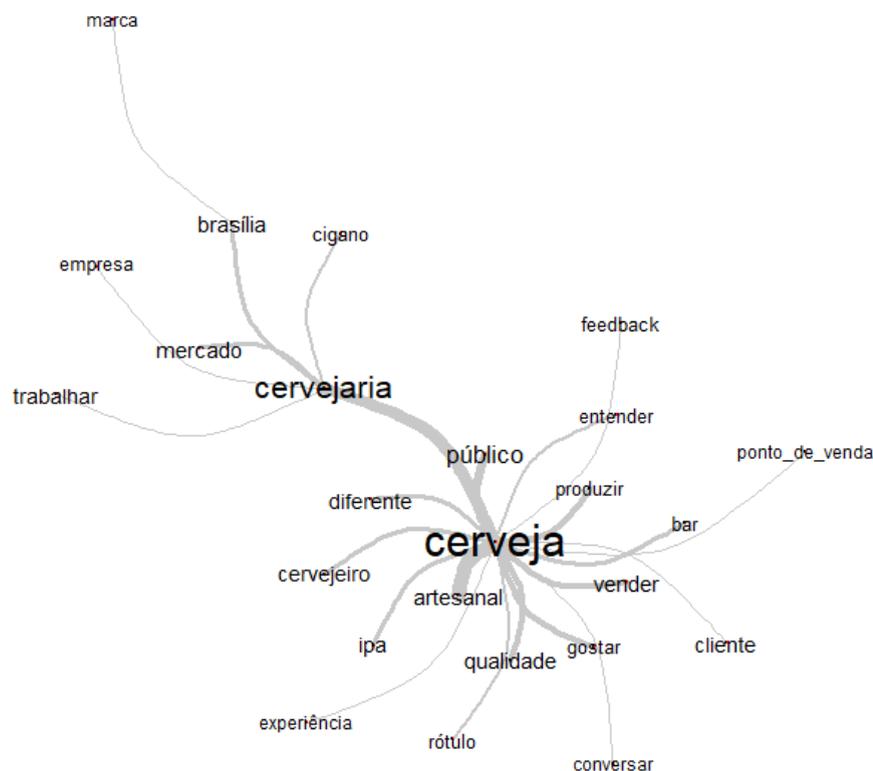
Classe	Grupo	Pressões Isomórficas	Mecanismos	Consequências
Definição e Diferencial da Cerveja	Cigano	Coercitiva	Construção do diferencial do produto frente ao mercado <i>mainstream</i> ; Estabelecimento da imagem cultural da cerveja artesanal	Utilização de estilos pouco convencionais; Utilização de ingredientes não convencionais; Busca por diferenciação por personalização do estilo
		Normativa	Meios de produção e comercialização limitados	Menor variabilidade de estilos disponíveis para venda; Utilização de estilos, ingredientes e métodos de produção fora do padrão como forma de diferenciação
	Tradicional	Coercitiva	Construção do diferencial do produto frente ao mercado <i>mainstream</i> ; Estabelecimento da imagem cultural da cerveja artesanal	Utilização de estilos mais convencionais ao mercado, focando na diferenciação por premiações e método produtivo
		Mimética	Presença de estratégias previamente utilizadas por cervejarias tanto nacionais quanto internacionais	Utilização de estilos já consolidados no mercado <i>mainstream</i> ; Utilização de prêmios como ponto de diferenciação e qualidade perante o mercado <i>mainstream</i>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022)

## 4.2 Análise de Similitude

Para melhor explorar os materiais coletados, para além da CHD, foi realizada uma análise de similitude. Na Figura 4 observa-se a presença de duas palavras que se destacam no discurso “cerveja” e “cervejaria”. Delas se ramificam outras palavras que sugerem significados mais detalhados e diversos.

**Figura 4 - Análise de Similitude**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022)

Com relação a palavra em destaque “cerveja”, que apresenta conexões com as palavras “público”, “diferente”, “entender”, “*feedback*”, “produzir”, “cervejeiro”, “bar”, “ponto de venda”, “artesanal”, “ipa”, “experiência”, “rótulo”, “qualidade”, “gostar”, “vender”, “cliente” e “conversar”, pode-se compreender que a cerveja, e seus atributos artesanal, diferente e qualidade, norteiam as relações próximas à organização, voltada ao microambiente, através da cerveja há a conexão com o público, pontos de venda, clientes e cervejeiros, e permitem a conversa e a troca de *feedbacks*, de uma maneira mais próxima e pouco institucionalizada. Em contrapartida, o termo “cervejaria”, que apresenta conexões com as palavras “trabalhar”, “mercado”, “empresas”, “Brasília”, “marca” e “cigano”, apresenta uma perspectiva mais institucionalizada e organizacional das cervejarias, com uma ótica voltada para o macroambiente, evocando palavras como mercado, marca e empresa, denota-se uma visão mais empresarial, mais focada em dinâmicas e presença de mercado.

## 5 CONCLUSÃO

Diante do exposto, o presente estudo teve como objetivo identificar a presença, ou ausência, de pressões isomórficas no mercado de cerveja artesanal no DF, e como impactam na construção da imagem organizacional dessas organizações, através da análise de conteúdo de 7 entrevistas qualitativas. É possível identificar a presença dos três tipos de isomorfismos propostos por DiMaggio e Powell (2005), o coercitivo, o normativo e o mimético, e seus respectivos impactos na construção de uma imagem organizacional legítima, no campo organizacional de cerveja artesanal brasileiro, através da identificação de quatro classes:

“Estrutura e Identidade”; “Posicionamento e relações de mercado”; “Perspectivas do trabalho e relações com *stakeholders*”; “Definição e Diferencial da Cerveja”. Nas mesmas, foram expostas as percepções das ações de cada cervejaria, e se compartilham uma abordagem semelhante a uma organização no mesmo campo, em seguida foi identificada a presença de um ou mais tipos de isomorfismos.

Em paralelo, a análise de similitude evoca duas fortes percepções sobre o conteúdo analisado, percepções sobre a cerveja, região onde os isomorfismos são mais comuns entre cervejarias tradicionais e cervejarias ciganas, e percepções sobre a cervejarias, onde os isomorfismos não ocorrem com tanta homogeneidade entre os grupos, mas são muito presentes quando a análise ocorre em cada grupo.

Sendo assim, foi possível identificar a presença de pressões isomórficas (DIMAGGIO; POWELL, 2005) e seus impactos na imagem organizacional (WHETTEN; MACKEY, 2002) das cervejarias artesanais brasileiras, assim como também foi possível identificar a existência de pressões isomórficas na operação, aparência e comunicação das cervejarias japonesas ao longo 65 anos (UMEMURA, 2021), na comunicação e publicidade de cervejarias brasileiras (LUCCHESI, 2020) e, por fim, na formação da imagem organizacional de cervejarias canadenses (LAMERTZ, 2005).

Apesar de tratarem de assuntos semelhantes, os artigos previamente mencionados abordam ambientes socioeconômicos e socioculturais diferentes dos fatores os quais atuam sobre as cervejarias brasileiras, ou por pertencerem a uma nacionalidade diferente, no caso do Japão e o Canadá, ou por tratarem de cervejarias maiores pertencentes ao grupo Ambev e Heineken. Todavia o estudo realizado permitiu observar as pressões isomórficas que atingem as cervejarias artesanais, e seus impactos na imagem dessas organizações, permitindo a verificação da presença de um campo organizacional estruturado (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Como limitação do estudo, foram identificados dois grupos característicos durante a coleta e análise de dados: as cervejarias ciganas e as cervejarias tradicionais. Estes grupos apresentaram tanto práticas e métodos, como posicionamentos e planejamentos distintos entre si, tornando viável a análise de forma separada, ou a coleta de dados mais abrangente e eventual separação na etapa de análise.

Em paralelo, o estudo limitou-se à coleta e análise do segmento de cervejaria artesanal de Brasília, de forma que as análises aqui apresentadas podem não ser representativas para outros estados, municípios, ou a nível nacional. Tendo em vista que o mercado de cerveja artesanal corresponde a cerca de 2% do mercado de cerveja nacional, é possível considerar o mesmo como um mercado jovial e em ascensão. Sendo assim, os dados e percepções aqui compartilhadas podem vir a mudar ou tornar-se inválidas mediante ao crescimento e disseminação do mercado. Como forma de mitigação de tais impactos, o estudo deve ser repetido e a amostra deve ser mais abrangente, de forma a atualizar as informações, dados e percepções do segmento.

O presente estudo visa contribuir para o segmento de cerveja artesanal trazendo percepções sobre as práticas e ações das cervejarias artesanais relacionadas às suas imagens, sendo assim é possível a identificação de pontos de homogeneidade e mecanismos de legitimação no segmento, bem como a identificação de pontos de diferenciação ou ruptura no segmento, necessidade já levantada por alguns dos entrevistados. Juntamente a isso, o estudo visa contribuir para expansão do campo de estudos no segmento de cerveja artesanal, oferecendo uma nova perspectiva sobre a ótica da teoria institucional.

Como agenda futura, é sugerido a expansão da amostra coletada como forma de aumentar a precisão da análise, com termos e categorias mais delimitadas, bem como a diferenciação entre os grupos de cervejarias tradicionais e cervejas ciganas, e seus

isomorfismos. Em paralelo, pode-se realizar o estudo em outra região, como forma de validar e identificar as categorias e características comuns entre as cervejarias, e as particularidades referentes às regiões em que estão inseridas.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIA CERVEJEIRA. **Dados do setor cervejeiro nacional**. 2018. Disponível em: [http://www.cervbrasil.org.br/novo\\_site/dados-do-setor/](http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/dados-do-setor/). Acesso em: 11 mar. 2022.
- BARBOSA, Maria. Produção brasileira de cerveja sobe 2,9 pontos em 2020 e retoma patamar de 2014. **Poder 360**, 2021. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/economia/producao-brasileira-de-cerveja-sobe-29-pontos-em-2020-e-retoma-patamar-de-2014/>. Acesso em: 11 mar. 2022.
- BRASIL. **Decreto nº 6.871, de 4 de junho de 2009**. Regulamenta a Lei no 8.918, de 14 de julho de 1994, que dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d6871.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6871.htm). Acesso em: 07 mar. 2022.
- BROWN, Tom J. *et al.* Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. **Journal of the academy of marketing science**, v. 34, n. 2, p. 99-106, 2006.
- CAMARGO, Brígido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em psicologia**, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson. 2007
- DIMAGGIO, Paul Joseph; POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.
- FLANDERS INVESTMENT & TRADE MARKET SURVEY. **Beer Sector in Brazil**. São Paulo, 2020. Disponível em: [https://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/sites/trade/files/market\\_studies/Beer%20study%20Brazil.pdf](https://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/sites/trade/files/market_studies/Beer%20study%20Brazil.pdf). Acesso em: 15 mar. 2022.
- FONTANELLA, Bruno Jose Barcellos *et al.* Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cadernos de saúde pública**, v. 27, p. 388-394, 2011.
- GALA, Paulo. A teoria institucional de Douglass North. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 23, p. 276-292, 2020.

- GUIMARÃES, Saulo. O que define se uma cervejaria é artesanal?. **Uol Economia**, 2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/01/18/o-que-define-se-uma-cervejaria-e-artesanal.htm>. Acesso em: 12 mar. 2022.
- LAMERTZ, Kai; HEUGENS, Pursey PMAR; CALMET, Loic. The configuration of organizational images among firms in the Canadian beer brewing industry. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 4, p. 817-843, 2005.
- LAPOLLI, Carlos. **Mercado Cervejeiro 2018-2019**. Associação Brasileira de Cervejeiros Artesanais, 2018, Disponível em: <https://abracerva.com.br/#>. Acesso em: 15 mar. 2022.
- LUCCHESI, Giovani *et al.* Processo de adaptação estratégica e reposicionamento das marcas Heineken e Skol: uma análise sob a ótica da Teoria Institucional. **Competência**, Porto Alegre, v. 13, n. 1, jul. 2020.
- MARCUSSO, Eduardo Fernandes; MÜLLER, Carlos Vitor. **Anuário da cerveja 2020**. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/com-crescimento-de-14-4-em-2020-numero-de-cervejarias-registradas-no-brasil-passa-de-1-3-mil/anuariocerveja2.pdf> . Acesso em: 11 mar. 2022.
- KIRIN BEER UNIVERSITY. **Global Beer Consumption by Country in 2019**. 2020. Disponível em: [https://www.kirinholdings.com/en/newsroom/release/2020/1229\\_01.pdf](https://www.kirinholdings.com/en/newsroom/release/2020/1229_01.pdf). Acesso em: 12 mar. 2022
- SCHULER, Maria. Management of the organizational image: a method for organizational image configuration. **Corporate Reputation Review**, v. 7, n. 1, p. 37-53, 2004.
- UMEMURA, Maki; SLATER, Stephanie. Institutional explanations for local diversification: a historical analysis of the Japanese beer industry, 1952-2017. **Journal of Strategic Marketing**, v. 29, n. 1, p. 71-92, 2021.
- WHETTEN, David A. Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. **Journal of management inquiry**, v. 15, n. 3, p. 219-234, 2006.
- WHETTEN, David A.; MACKEY, Alison. A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. **Business & society**, v. 41, n. 4, p. 393-414, 2002.
- WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Global status report on alcohol and health 2018**. 2019. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789241565639>. Acesso em: 12 mar. 2022
- ZUCKER, Lynne G. Institutional theories of organization. **Annual review of sociology**, v. 13, n. 1, p. 443-464, 1987.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Gostaríamos de contar com a sua colaboração respondendo a este questionário, cujo objetivo é identificar as suas necessidades de informação e de comunicação.

### Parte I - Dados Empresariais

- Empresa: \_\_\_\_\_
- Fundação: \_\_\_\_\_
- Localização: \_\_\_\_\_
- Número de funcionários: \_\_\_\_\_
- Volume de Produção: \_\_\_\_\_
- Atendem apenas em Brasília? Exportam? Para onde? \_\_\_\_\_
- Qual o porte da empresa? \_\_\_\_\_

### Parte II - Identidade Empresarial

- Como a empresa começou? Qual foi a ideia inicial? Isso ainda se mantém? \_\_\_\_\_
- Qual a estrutura hierárquica da empresa? Quais as áreas que existem na empresa? Quais as unidades organizacionais? \_\_\_\_\_
- A empresa possui público definido? Qual público atende? Houve uma mudança de público desde a fundação? \_\_\_\_\_
- Como se os líderes definem a empresa? O que buscam ao contratar funcionários? \_\_\_\_\_
- Os líderes conseguem passar essas percepções e imagens para os funcionários? Os funcionários propagam essas informações? Se não existe alguma cultura informal inerente aos funcionários? \_\_\_\_\_
- Tem alguma cultura a qual a empresa se identifique mais? (Outras organizações, entidades, grupos, etc.) \_\_\_\_\_
- Como os colaboradores falam da empresa? Como se identificam em relação à organização? Como falam para membros não pertencentes à organização? \_\_\_\_\_
- O que você entende como característica duradoura desta empresa? Qual característica é possível dizer que sempre existiu, desde o início da cervejaria? \_\_\_\_\_

### Parte II - Imagem Empresarial

- Como comunicam essa imagem interna ao público? Como fazem o público entender quem é a empresa? \_\_\_\_\_
- Qual seria o público ideal (perfil, tipo, costumes...) que a empresa quer atingir? Por quê esse público? Esse público atende a identidade da empresa? \_\_\_\_\_
- Existe algum padrão que a empresa percebe que seu público espera dela? \_\_\_\_\_
- Existe alguma imagem montada sobre a percepção externa da organização? Como parceiros e público percebem a empresa? Como eles se referem, tratam e comentam sobre a organização? \_\_\_\_\_
- Como que a organização se posiciona perante seus concorrentes? Que imagem passa? Houve alguma comunicação a qual um concorrente respondeu a esse posicionamento? \_\_\_\_\_

- **Em algum momento o feedback do público externo foi diferente da imagem montada ou prevista? Ou da imagem construída nas comunicações? \_\_\_\_\_**
- **Houve algum momento da empresa onde as comunicações ou imagem da empresa teve uma mudança repentina? Se sim, qual foi o principal motivo?**
- **O que a cervejaria comunica como seu diferencial? O que a torna diferente das demais cervejarias? Que característica a distingue das demais?**
- **E o que a cervejaria comunica como característica comum às demais cervejarias? O que a torna uma cervejaria artesanal?**

## **APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE**

“Quais fatores institucionais incidem sobre as micro e pequenas cervejarias do DF? Como isso reflete na imagem organizacional destas empresas?”

**Instituição dos pesquisadores(as):** Centro Universitário de Brasília - UniCEUB

**Pesquisador(a) responsável:** Igor Guevara Loyola De Souza

**Pesquisador(a) assistente [aluno(a) de graduação]:** Túlio Dimas Lucchini Coutinho

Você está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa acima citado. O texto abaixo apresenta todas as informações necessárias sobre o que estamos fazendo. Sua colaboração neste estudo será de muita importância para nós, mas se desistir a qualquer momento, isso não lhe causará prejuízo.

O nome deste documento que você está lendo é Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Antes de decidir se deseja participar (de livre e espontânea vontade) você deverá ler e compreender todo o conteúdo. Ao final, caso decida participar, você será solicitado a assiná-lo e receberá uma cópia do mesmo.

Antes de assinar, faça perguntas sobre tudo o que não tiver entendido bem. A equipe deste estudo responderá às suas perguntas a qualquer momento (antes, durante e após o estudo).

#### **Natureza e objetivos do estudo**

- O objetivo específico deste estudo é: identificar os fatores institucionais que diferenciam e legitimam as micro e pequenas cervejarias no campo organizacional do DF.
- Você está sendo convidado a participar exatamente por ser uma organização atuante no segmento, e ser uma cervejaria originária do Distrito Federal.

#### **Procedimentos do estudo**

- Sua participação consiste em participar de uma entrevista e responder as perguntas realizadas.
- Os procedimentos são a realização de uma entrevista gravada de forma online, estilo webconferência, ou de forma presencial, caso haja preferência do entrevistado, onde serão realizadas perguntas com o objetivo de delimitar os fatores acerca de imagem e

identidade organizacional.

- Não haverá nenhuma outra forma de envolvimento ou comprometimento neste estudo.
- A pesquisa será realizada de forma online, via web conferência, ou presencial, caso seja a preferência do entrevistado.

#### **Riscos e benefícios**

- Este estudo possui baixo ou nenhum risco ao participante, tendo em vista que as entrevistas serão realizadas de forma online, ou seguindo todos os procedimentos de saúde, caso presenciais. Caso haja algum constrangimento ou receio de compartilhamento dos dados, o participante pode solicitar a interrupção da coleta de dados e posterior retomada. Ressalta-se ainda que o participante pode desistir a qualquer momento da entrevista.
- Medidas preventivas serão tomadas durante a realização das entrevistas presenciais, se houverem, será apresentado o comprovante de vacinação do entrevistador, bem como a utilização de máscara e sanitizantes para as mãos, com o objetivo de minimizar qualquer risco ou incômodo.
- Caso esse procedimento possa gerar algum tipo de constrangimento, você não precisa realizá-lo.
- Com sua participação nesta pesquisa você terá acesso aos resultados alcançados, bem como os resultados da pesquisa, além de contribuir para maior conhecimento sobre o mercado cervejeiro do Distrito Federal.

#### **Participação, recusa e direito de se retirar do estudo**

- Sua participação é voluntária. Você não terá nenhum prejuízo se não quiser participar.
- Você poderá se retirar desta pesquisa a qualquer momento, bastando para isso entrar em contato com um dos pesquisadores responsáveis.
- Conforme previsto pelas normas brasileiras de pesquisa com a participação de seres humanos, você não receberá nenhum tipo de compensação financeira pela sua participação neste estudo.

#### **Confidencialidade**

- Seus dados serão manuseados somente pelos pesquisadores e não será permitido o acesso a outras pessoas.
- Os dados e instrumentos utilizados, gravações e respostas transcritas, ficarão guardados sob a responsabilidade de **Túlio Dimas Lucchini Coutinho** (Tel.: (61) 99999-0144, email: [tulio.dc@sempreceub.com](mailto:tulio.dc@sempreceub.com)), com a garantia de manutenção do sigilo e confidencialidade, e arquivados por um período de 5 anos; após esse tempo serão destruídos.
- Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas. Entretanto, ele mostrará apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, instituição a qual pertence ou qualquer informação que esteja relacionada com sua privacidade.

Se houver alguma consideração ou dúvida referente aos aspectos éticos da pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário de Brasília – CEP/UniCEUB, que aprovou esta pesquisa, pelo telefone 3966-1511 ou pelo e-mail [cep.uniceub@uniceub.br](mailto:cep.uniceub@uniceub.br). Também entre em contato para informar ocorrências irregulares ou danosas durante a sua participação no estudo.

Eu,

\_\_\_\_\_ RG

\_\_\_\_\_, após receber a explicação completa dos objetivos do estudo e dos procedimentos envolvidos nesta pesquisa concordo voluntariamente em fazer parte deste estudo.

Este Termo de Consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será fornecida ao senhor(a).

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

---

Participante

---

Igor Guevara Loyola De Souza, pesquisador responsável, celular: (61) 98416-0874, e  
email: igor.souza@ceub.edu.br

---

Túlio Dimas Lucchini Coutinho, pesquisador assistente, telefone/celular: (61) 99999-0144, e  
email: tulio.dc@sempreceub.com