

**ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM  
CERVEJARIAS ARTESANAIS DO RIO GRANDE DO SUL**

**ANALYSIS OF THE KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESS IN CRAFT BEER  
INDUSTRY IN RIO GRANDE DO SUL**

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN CERVADORES  
ARTESANALES EN RIO GRANDE DO SUL**

**LEONARDO JACQUES**

Mestre

Universidade Feevale – Brasil  
ORCID: 0000-0002-9380-3018  
ljacques@terra.com.br

**DUSAN SCHREIBER**

Doutor

Universidade Feevale – Brasil  
ORCID: 0000-0003-4258-4780  
dusan@feevale.br

**MOEMA PEREIRA NUNES**

Doutora

Universidade Feevale – Brasil  
ORCID: 0000-0002-9729-9074  
moema@feevale.br

**VANESSA THEIS**

Pós-Doutoranda

Universidade Feevale  
ORCID: 0000-0002-5100-7574  
vanessat@feevale.br



**LICENÇA CC BY:**

Artigo distribuído  
sob os termos  
Creative Commons,  
permite uso e  
distribuição irrestrita  
em qualquer meio  
desde que o autor  
credite a fonte  
original.



Submetido em: 26/02/2020

Aprovado em: 03/08/2020

Doi: 10.14210/alcance.v27n3(Set/Dez).p293-311

Editores de Seção: Prof. Dr. Guillermo Davila, Prof. Dr. Eduardo Giuliani,  
Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto e Prof. Dr. Gregorio Varvakis

## RESUMO

Esta pesquisa apresenta uma análise do processo de gestão do conhecimento em cervejarias pertencentes à Rota das Cervejarias Artesanais no estado do Rio Grande do Sul. Os dados empíricos foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com profissionais de empresas produtoras de cerveja artesanal, como mestres cervejeiros e *sommeliers*. A pesquisa foi complementada com o levantamento documental e observação não participante *in loco*. Os dados empíricos foram submetidos à análise de conteúdo, no sentido de evidenciar como ocorre a Gestão do Conhecimento. Como principais resultados, destaca-se a valorização do conhecimento advindo das redes, dos relacionamentos, com o aproveitamento da *expertise* de outros profissionais presentes em feiras do segmento ou em viagens técnicas, não somente nos momentos formais destes eventos, mas também na informalidade. Ademais, observou-se a preocupação com as pessoas dentro da organização, pois há o entendimento de que a competência e a vivência dos colaboradores são diferenciais para o sucesso do negócio, e a permanência dos mesmos nas empresas é considerada estratégica.

**Palavras-chave:** Conhecimento. Gestão do Conhecimento. Cerveja Artesanal

## ABSTRACT

This research presents an analysis of the knowledge management process in the craft beer industry in the state of Rio Grande do Sul, in Brazil. Empirical data were collected through semi-structured interviews with professionals from craft beer production companies, such as master brewers and *sommeliers*. The research was complemented with the documentary survey and non-participant observation *in loco*. Empirical data were submitted to content analysis, in order to show how Knowledge Management occurs. As main results, the valorization of knowledge comes from the networks, from the relationships, with the use of the expertise of other professionals present in fairs of the segment or in technical trips, not only in the formal moments of these events, but also in the informality. In addition, there was a concern with people within the organization, as there is an understanding that the competence and experience of employees are differential for the success of the business, and their permanence in the companies is considered strategic.

**Keywords:** Knowledge. Knowledge management. Craft Beer

## RESUMEN

Esta investigación presenta un análisis del proceso de gestión del conocimiento en cervecerías artesanales en el estado de Rio Grande do Sul, en Brasil. Los datos empíricos se recopilaron a través de entrevistas semiestruturadas con profesionales de empresas de producción de cerveza artesanal, como maestros cerveceros y *sumilleres*. La investigación se complementó con la encuesta documental y la observación no participante *in loco*. Los datos empíricos se enviaron al análisis de contenido para mostrar cómo ocurre la Gestión del conocimiento. Como resultados principales, destaca la valorización del conocimiento de las redes, las relaciones, con el uso de la experiencia de otros profesionales presentes en ferias en el segmento o en viajes técnicos, no solo en los momentos formales de estos eventos, sino también en la informalidad. Además, había una preocupación con las personas dentro de la organización, ya que se entiende que la competencia y la experiencia de los empleados son diferenciales para el éxito del negocio, y su permanencia en las empresas se considera estratégica.

**Palabras clave:** Conocimiento Gestión del conocimiento. Cerveza artesanal

## 1. INTRODUÇÃO

O consumo de cervejas artesanais vem crescendo a cada ano no Brasil, não só em termos de volume, como também de produtores e marcas, por motivos variados. Segundo Araújo et al. (2016), um deles é o aumento na renda de uma parte da população nos últimos anos, bem como a transformação nos hábitos de consumo, com os clientes buscando novos sabores e aromas mais específicos na relação com grandes marcas e de altos volumes de produção. Para Ramos, e Pandolfi (2019) a cerveja artesanal é um produto que dá preferência ao teor gastronômico em contraposição aos produtos massificados e que necessitam do gosto popular, além de possuir um perfil sensorial muito mais complexo comparado às cervejas produzidas em grande escala. Há também a relação com a saúde, pois, conforme Queiroz (2012), cervejeiros artesanais usam quantidades menores de conservantes, antioxidantes, estabilizantes, aromatizantes e preferem ingredientes diferenciados, com qualidade superior, selecionados em pequena escala.

Em se tratando de números, em 2013, as cervejas especiais representavam 10% do mercado brasileiro, e, para 2020, a expectativa é de 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) sobre o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), em 2018, as cervejarias artesanais geram 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) (Lapolli, 2018).

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 nos 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 as maiores relações estão 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 registrado no MAPA alcançando o número de 9.950 registros, bem à frente do segundo lugar, polpa de fruta com 2.535, seguido de vinho 1.676, 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 registro, 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 e 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).

De forma complementar a este cenário, as empresas atuam em mercados cada vez mais competitivos, com mudanças nos padrões monetários e surgimento de crises financeiras, com períodos de estagnação, saltos tecnológicos e fases de combinação crescente de sistemas produtivos e administrativos, com mudanças para a sociedade da informação e do conhecimento. Os pontos citados anteriormente, em relação às mudanças nos cenários econômico e organizacional, convergem para a necessidade de as empresas manterem-se mais competitivas. Neste sentido, Correia, Oliveira e Marques (2018) destacam a relevância da Gestão do Conhecimento como potencial fonte de diferenciação.

De acordo com Falsarella, Januzzi e Sugahara (2016), para as organizações em geral, o conhecimento é reconhecido como recurso de extrema importância em qualquer setor de atividades, pois auxilia as organizações a tornarem-se mais competitivas. Importante lembrar que o conhecimento se manifesta de maneiras diferentes, como em padrões previamente estabelecidos e com experiência acumulada por colaboradores dos mais diferentes níveis. Oliveira et al. (2020) complementam que a gestão do conhecimento une a demanda e o fornecimento de informações em prol dos processos de aprendizagem e, conseqüentemente, a melhoria do desempenho organizacional.

De acordo com as perspectivas indicadas, a presente pesquisa tem como objetivo analisar o processo de gestão do conhecimento em cervejarias pertencentes à rota das cervejarias artesanais do Rio Grande do Sul. Esta pesquisa justifica-se em função do crescimento deste modelo de negócio na região, com o número de novas marcas e

estabelecimentos produtores aumentando anualmente, gerando novos empregos e fortalecendo a economia, conforme dados apresentados previamente. Outro ponto é a necessidade de estudos mais aprofundados sobre a indústria cervejeira artesanal, especialmente àquelas empresas pertencentes à rota das cervejas artesanais do Rio Grande do Sul, que carecem de maiores informações consistentes e estruturadas, e que poderão servir como referências para o entendimento do setor e pesquisas futuras

Cumprir destacar que, em grandes escalas a cerveja pode causar impactos ao meio ambiente, mas Lopes et al. (2020) ressalta que nos processos artesanais, ela pode ser muito bem aproveitada, gerando menos problemas ambientais para o planeta. O autor enfatiza que todos os ingredientes utilizados na fabricação são reutilizáveis, não gerando grande desperdício. Os resíduos do malte servem para a produção de pães e seus derivados. O resíduo da fermentação é reutilizado na próxima remessa do produto, a água utilizada é destinada a limpeza dos equipamentos necessários no processo, e o lúpulo pode ser destinado para adubo.

Após esta introdução, esta pesquisa apresenta a seguinte estrutura: a contextualização da Gestão do Conhecimento, bem como uma abordagem sobre o conhecimento tácito e explícito. 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.

## 2. A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nesta seção, apresentam-se conceitos sobre gestão do conhecimento, além de destacar a relação e diferença entre o conhecimento tácito e explícito, conceitos que compõe a tipologia do conhecimento e que servirão de suporte para os temas mais específicos de Gestão do Conhecimento: sua geração e compartilhamento.

### 2.1 CONHECIMENTO

Segundo Teixeira Filho (2000), o conhecimento pode ser definido como um conjunto formado por experiências, valores, informações de contexto, criatividade aplicada e avaliação de novas experiências/informações, sendo sua gestão uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos das organizações. Davenport e Prusak (1998), corroboram que o conhecimento costuma estar embutido em documentos, repositórios, rotinas e normas organizacionais.

Conforme Probst, Raub e Romhardt (2002), o conhecimento é um recurso econômico que possibilita a criação de novas estratégias competitivas, inovação de produtos e serviços, assim como auxilia nas melhorias e solução de diversos problemas. Neste sentido, Takeuchi e Nonaka (2008) esclarecem que as organizações, então, aplicam esforços para tratá-lo como recurso gerenciável. Logo, a Gestão do Conhecimento pode ser definida como o processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os na organização e incorporando-os em novos produtos, serviços, tecnologias e sistemas, auxiliando, então, a perpetuar as mudanças desenvolvidas internamente.

A gestão do conhecimento refere-se a aquisição de conhecimento, criação de conhecimento, transferência de conhecimento, armazenamento de conhecimento e aplicação de conhecimento, que visam contribuir para aos objetivos do negócios (Tan & Wong, 2015; Costa & Monteiro, 2016; Inkinen, 2016). Os benefícios mais amplamente associados à gestão do conhecimento são o aprimoramento do desempenho organizacional e do desenvolvimento de recursos humanos (Yahyapour, Shamizanjani & Mosakhani, 2015). No entanto, Goldoni e Oliveira (2010) destacam que o aprimoramento do relacionamento com clientes e fornecedores.

Cumprir destacar que o conhecimento nem sempre é algo tangível e pode se apresentar de diferentes maneiras nos ambientes corporativos. O conhecimento poderá muitas vezes ser representado por meios formais ou não formais, por meio da detenção do mesmo na experiência de quem há muito tempo já exerce alguma atividade. Para esse entendimento, determina-se a classificação de conhecimento explícito e tácito.

#### 2.1.1 Conhecimento Tácito e Explícito

Para Fialho et al. (2006) o conhecimento explícito diz respeito à racionalidade que envolve o conhecimento de fatos, sendo adquirido principalmente pela informação. Lee et al. (2010), complementam que o este conhecimento é facilmente comunicado, codificado e de fácil externalização, passível de ser disseminado, reproduzido, utilizado e

melhorado em toda a organização. Na visão de Falsarella, Januzzi e Sugahara (2016), o conhecimento explícito é transmissível em linguagem formal. Para Takeuchi e Nonaka (2008), pode ser expresso em palavras, números ou sons e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificação de produtos ou manuais.

Em contrapartida, para Falsarella, Januzzi e Sugahara (2016), o conhecimento tácito representa uma qualidade pessoal, o que lhe torna mais difícil de comunicar. Takeuchi e Nonaka (2008), descrevendo-o como altamente pessoal, fragilizando a formalização e o compartilhamento. Para Polanyi (1966) o conhecimento tácito não é verbalizado, mas sim intuitivo e desarticulado. Behr e Nascimento (2008), corroboram que o conhecimento tácito é difícil de ser externalizado, pois é constituído de elementos cognitivos e técnicos. Em consonância, Davenport e Prusak (1998) classificam-no como complexo, sendo desenvolvido e interiorizado pelo conhecedor no decorrer de um longo período de tempo, sendo, então, quase impossível de reproduzir em documentos ou qualquer tipo de banco de dados. Conforme Tigre (2014), o conhecimento tácito constitui uma vantagem competitiva única, pois permite a diferenciação da capacitação entre diferentes empresas.

Na realidade, com o aumento da comunicação de informações entre as empresas, o conhecimento tácito gradualmente apresenta um papel mais significativo no contexto da inovação aberta (Holste & Fields, 2010; Goffin & Koners, 2011). Diferente do conhecimento explícito, o conhecimento tácito é difícil de articular, portanto, sua utilidade e extensão podem sofrer obstruções sem externalização (Goffin & Koners, 2011; Spraggon & Bodolica, 2017). Uma vez que o conhecimento tácito se torna explícito, o conhecimento é cristalizado e capaz de ser utilizado por outros, tornando-se assim uma fonte de novos conhecimentos (Jiang, Wang & Feng, 2020).

## 2.2 A GERAÇÃO DO CONHECIMENTO

Para Grigoriou e Rothaermel (2017), a geração do conhecimento está relacionada a um sistema de melhoria permanente, pois quando se encontra um problema, age-se para buscar sua resolução. Contudo, os autores recomendam trabalhar em ações para a resolução de problemas no sentido de evitar que apareçam novamente. A evolução está na criação de um sistema de apoio ao invés de somente um plano de ação. Neste contexto, Davenport e Prusak (1998) ressaltam que a geração do conhecimento trata-se de atividades e iniciativas específicas, que as organizações empreendem para aumentar seu conhecimento corporativo. Os referidos autores elencam cinco modos para geração de conhecimento: aquisição; recursos dedicados; fusão; adaptação; e redes de conhecimento.

Sobre aquisição, Davenport e Prusak (1998), esclarecem que esta é uma maneira direta e eficaz de adquirir conhecimento por meio da compra, proveniente da aquisição de uma organização ou contratação de profissionais que possuam determinado conhecimento. Os recursos dedicados referem-se ao estabelecimento de unidades, centros, áreas ou setores focados no desenvolvimento do conhecimento, com intuito de obter conhecimento novo e de novas formas de se fazerem as coisas. Bons exemplos são áreas de Pesquisa e Desenvolvimento e laboratórios.

A fusão é utilizada para a expansão dos negócios, geograficamente e em competências, e talvez um dos mais delicados, pois, reúne pessoas de diferentes perspectivas para trabalhar na resolução de um problema ou projeto, instigando-as a chegar em uma resposta de forma conjunta. A adaptação é a flexibilidade necessária para a sobrevivência e dinâmica imposta pelo mercado, no qual novos produtos de concorrentes, novas tecnologias e mudanças sociais e econômicas incentivam a geração do conhecimento. Desta forma, os recursos adaptativos mais importantes são funcionários que tenham facilidade de adquirir conhecimento e habilidades novas (Davenport & Prusak, 1998).

Sobre rede de conhecimento, pode-se afirmar que equipes ou grupos (formais ou informais) adquirem e produzem conhecimento por meio de inter-relação. Davenport e Prusak (1998, p. 79) citam que “quando redes desse tipo partilham conhecimento comum suficiente para se comunicar e cooperar, a continuidade de seu contato costuma gerar conhecimento novo dentro das organizações”. É importante que o conhecimento, depois de discutido e definido, seja armazenado e documentado, e um meio de ampliar a geração é a transferência por meio de facilitadores ou multiplicadores do conhecimento.

Apresentados os cinco modos de geração de conhecimento na visão de Davenport e Prusak (1998), verifica-se que há alguns fatores em comum entre eles, como por exemplo: o tempo, o espaço (simbolizado pelo compartilhamento eletrônico e também físico, por meio de local de encontros apropriados) e o reconhecimento por parte dos gestores de que a gestão do conhecimento é uma atividade importante para o sucesso das organizações e um processo que pode ser alimentado.

Takeuchi e Nonaka (2008), complementam que a criação do conhecimento reside na mobilização e na conversão do conhecimento tácito. Sumariamente, os autores discorrem que, por não poder criar conhecimento por si mesma, a empresa deve compilar o conhecimento tácito gerado e o adquirido individualmente por seus colaboradores, de modo a formar a base do conhecimento organizacional. Assim, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, iniciando no nível individual e subindo por meio das comunidades expandidas de interação, que atravessa os limites departamentais, divisionais e organizacionais, criando um ambiente propício para o compartilhamento do conhecimento.

### 2.3 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Para Ipê (2003) o compartilhamento do conhecimento consiste no ato de tornar o conhecimento disponível para outros dentro de uma organização e denota um processo de aprendizagem. Conforme Celadon (2005), este processo possibilita a aprendizagem devido às trocas de conhecimento, vivências e desempenho de tarefas que exigem participação de grupos, e não apenas o trabalho individual. Ademais, Nesheim e Hunskaar (2015) corroboram que o compartilhamento do conhecimento é um processo que permite a transformação da aprendizagem individual em capacidade organizacional. De acordo com Davenport e Prusak (1998), há uma abundância de conhecimento nas organizações, entretanto, essa existência não assegura seu uso. Esta indicação reforça a ideia da transferência, quer seja motivada ou não, e sugere também a necessidade de gestão, pois o *modus operandi* das organizações leva a isso, mas não garante a eficiência.

Probst, Raub e Romhardt (2002) corroboram que informação e experiência só podem ser usadas em benefício de toda a organização se estiverem disponíveis para aqueles que têm de tomar as decisões. Neste contexto, Barão et al. (2017) complementam que a base da transferência está no relacionamento interpessoal, mediante atividades como conversas e trocas de experiências. No entanto, há problemas nestes processos que impedem a movimentação do conhecimento: existência de rotinas pesadas, excesso de atividades, falta de espaços e momentos específicos.

Neste sentido, devem ser realizados, trabalhos em conjunto ou reuniões informais, e se estas não forem possíveis, mediante o planejamento e execução de situações sociais ou formais. No âmbito de trabalhos em conjunto e reuniões informais, citam-se comunidades de prática. Para Wenger, McDermott e Snyder (2002), as comunidades de prática são formadas por grupos de pessoas, que de maneira informal, compartilham seus conhecimentos relativos a um determinado assunto. Para Xavier (2006), outra fonte de transferência de conhecimento é a existência do padrinho, também chamado de tutor ou mentor, no qual o responsável observa o desempenho do colaborador em seu dia a dia, podendo aconselhar com mais assertividade.

Conforme Ichijo (2008), diversas barreiras à criação do conhecimento podem ser encontradas, tanto individuais quanto organizacionais. Dentre as barreiras individuais, citam-se a acomodação limitada e a ameaça à autoimagem. A acomodação está relacionada à assimilação, que quando desafiadora como atividade complexa ou confrontante à falta de experiência do indivíduo, pode ser afetada por uma resposta emocional, que cria uma barreira mental a novos conhecimentos.

No que diz respeito a autoimagem, Ichijo (2008) sinaliza que o conhecimento está intimamente ligado à autoimagem. Neste sentido, no momento em que novas ideias ou projetos forem colocados em discussão em grupos compostos por diferentes perfis (tempo de empresa, cargo), a possibilidade de admitir a competência do outro em detrimento de sua própria imagem pode ser uma barreira a criação do conhecimento.

Com relação às barreiras organizacionais, Ichijo (2008) elenca: a necessidade de linguagem legitimada, histórias organizacionais, procedimentos e paradigmas da empresa. A necessidade de uma linguagem legitimada, demanda que o conhecimento tácito se torne em explícito, por meio de linguagem comum, compreensível e aceitável para todos os colaboradores da organização, o que na prática, não é algo tão simples de ser executado.

As histórias organizacionais tornam-se barreiras porque podem fazer com as pessoas não expressem suas ideias caso sejam diferentes e opostas à organização. Exemplos passados de insucesso, que eventualmente circulam pela empresa, inibem novas tentativas e posicionam o indivíduo que estava pensando em fazer diferente para o mesmo grupo dos conformados ou acomodados. Além disto, criticar um procedimento, mesmo que ineficaz, pode ser malvisto, pelo fato de a organização não desejar despender tempo para tal ou porque tratará como uma oposição ao sistema (Ichijo, 2008).

Em termos de dificuldade e limites na distribuição do conhecimento, Probst, Raub e Romhardt (2002) apontam que uma das tarefas mais difíceis na Gestão do Conhecimento é distribuir o conhecimento para as pessoas certas, ou disponibilizar o conhecimento organizacional quando este se faz necessário. Neste sentido, aconselham a criação das

redes de conhecimento, visto que ocorre de forma descentralizada, oferecendo conhecimento de acordo com a necessidade ao invés de acesso permanente a um estoque de conhecimento pronto, e baseada no fluxo entre os funcionários através da infraestrutura da rede de conhecimento da organização.

Ademais, pode ocorrer o compartilhamento do conhecimento por meio da socialização, onde a reprodução de conhecimento é usada em duas áreas principais da atividade organizacional. Pode-se realizar treinamento profissional, a fim de disseminar o conhecimento profissional (Schniederjans, Curado & Khalajhedayati, 2020). A organização conta ainda com as medidas de desenvolvimento do pessoal: programas de treinamento reproduzem o conhecimento, assim como os próprios programas podem ser reproduzidos. Por fim, por meio da documentação, facilita-se o processo de familiarização dos novos colaboradores com as regras e regulamentos das rotinas de trabalho da empresa (Probst, Raub & Romhardt, 2002).

Com relação aos tipos de conhecimento compartilhado, adotou-se a classificação consolidada de Nonaka e Konno (1998), pela qual o conhecimento pode ser tácito, o que significa que é compartilhado entre indivíduos sem ser documentado ou explícito, como nos documentos com as lições aprendidas. Ambos os tipos de conhecimento podem ser compartilhados. No entanto, as equipes preferem conhecimento tácito e interação social entre seus membros (Zhang & He, 2016). O conhecimento tácito é baseado na experiência de um indivíduo, e os membros da equipe preferem buscar conhecimento consultando um colega - conhecimento tácito - do que pesquisando em um repositório - conhecimento explícito (Koskinen et al., 2003). O conhecimento pode ser visto como algo que é feito para ser constantemente mobilizado e aplicado, em vez de apenas ser gerenciado para ser capturado e armazenado (Sandhwalia & Dalcher, 2010).

### 3. 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 aos volumes de produção, todas as unidades investigadas estiveram dentro da faixa de 20.000 litros/mês, capacidade média de produção indicada para cervejarias artesanais (SEBRAE, 2019). Na Figura 1, verificam-se as informações relativas ao tempo de atuação no mercado, localização geográfica, volume de produção mensal e a função exercida pelos entrevistados nas empresas investigadas.

Cervejaria	Tempo 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	Téclogo
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

**Figura 1.** Resumo Sobre as Unidades de Análise

Fonte: Elaboração própria (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 da entrevista foi construído à luz de vertentes teóricas revisadas e pode ser verificado no Apêndice A.

A etapa de validação do roteiro de entrevista ocorreu por meio da técnica Delphi, que é definida como um método sistematizado de julgamento de informações, destinada para obter consenso de especialistas, por meio de validações articuladas em fases, denominadas de rodadas de revisão do questionário. 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 & Biazzi, 1991; Kayo & Securato, 1997). Neste sentido, escolheram-se dois doutores em administração, para compor o grupo de especialistas e fizeram-se necessárias duas rodadas de revisão.

Cumprir destacar que se optou por realizar entrevistas narrativas, visto que, 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.

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, houve empresas que se propuseram a mostrar parte de seu planejamento organizacional, apresentando os planos elaborados para estabelecimento de parcerias, como são realizadas as capacitações de seus funcionários, e até mesmo a abertura de números de faturamento e custos industriais.

Também foram observados 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) registros estes que proporcionaram uma visualização mais apurada da relevância da memória organizacional neste segmento.

A análise dos dados seguiu as recomendações de Bardin (2011), onde se busca 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 na Figura 2.

<b>Categorias de análise</b>	<b>Produção e obtenção de novo conhecimento</b>	<b>Manutenção do conhecimento</b>	<b>Compartilhamento do conhecimento</b>
Autores	Davenport e Pruzak (1998), Takeuchi e Nonaka (2008), Grigoriou e Rothaermel (2017), Tan e Wong (2015), Costa E Monteiro (2016) Inkinen (2016)	Davenport e Pruzak (1998), Ichijo (2008), Tan e Wong (2015) Costa e Monteiro (2016) Inkinen (2016), Sandhawalia e Dalcher (2010) Tan e Wong (2015), Costa E Monteiro (2016) Inkinen (2016)	Nonaka e Konno (1998), Celadon (2005), Probst, Raub e Romhardt (2002), Ipê (2003), Davenport e Prusak (1998), Koskinen et al. (2003) Ichijo (2008), Wenger, Mcdermott e Snyder (2002), Xavier (2006), Sandhawalia e Dalcher, (2010), Nesheim e Hunskaar (2015), Zhang e He (2016)

**Figura 2.** Categorias de Análise

Fonte: Elaboração própria (2020).

Também foi utilizada a análise textual, a fim de aprofundar a compreensão dos fenômenos que investiga a partir de análise rigorosa e criteriosa, não pretendendo testar hipóteses, para comprová-las ou refutá-las ao final da pesquisa.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, desenvolve-se uma reflexão baseada na relação entre as evidências empíricas que emergiram a partir dos dados coletados na pesquisa em campo e a base conceitual das teorias pesquisadas.



#### 4.1 PRODUÇÃO E OBTENÇÃO DE NOVOS CONHECIMENTOS

Para Grigoriou e Rothaermel (2017), a geração do conhecimento está relacionada a um sistema de melhoria permanente, focada na flexibilidade e no dinamismo, e, com isso, ao encontrar um problema, age-se para buscar sua resolução. Esse modelo é aderente à indústria cervejeira artesanal em função do tipo de estrutura identificado: gestores de relação próxima e que valorizam a memória organizacional, o que pode otimizar as decisões. Ainda sobre a geração de conhecimento, Davenport e Prusak (1998) mencionam cinco modos para geração de conhecimento: aquisição; recursos didáticos; fusão; adaptação; e redes de conhecimento.

No que corresponde à adaptação, Davenport e Prusak (1998) classificam-na como a flexibilidade necessária para a sobrevivência e dinâmica imposta pelo mercado, no qual novos produtos de concorrentes, novas tecnologias e mudanças sociais e econômicas incentivam a geração do conhecimento. As empresas que não se adaptarem às mudanças nas condições vigentes dificilmente terão sucesso. De acordo com a afirmação do entrevistado 6, é preciso lançar novos produtos, mesmo com risco, pois é uma forma de produzir conhecimento para a empresa:

“...a empresa arrisca, faz o produto e lança no mercado, não segura... entendemos que o mercado quer novidades encara isso como um tipo de ‘risco calculado’. E se fazemos isso, é uma forma da gente se desafiar, estamos aprendendo algo que não conhecemos. Isso é uma forma de produzir conhecimento. Temos que nos adaptar ao mercado. Produtos novos não possuem grandes referências, então, é difícil até mesmo saber se tem risco, e produtos de risco podem ser sucesso, então... preferimos arriscar! Se errar, errou! Máximo que vai acontecer é tirarmos de linha depois!”

Para Davenport e Prusak (1998), a capacidade de adaptação de uma empresa é baseada em dois fatores principais. Em primeiro lugar, a existência de recursos e capacidades internas que possam ser utilizados de novas formas, e, em segundo, estar aberta à mudança ou ter elevada capacidade de absorção. Portanto, os recursos adaptativos mais importantes são colaboradores que tenham facilidade de adquirir conhecimento, seja ele tácito ou explícito, e habilidades novas. O depoimento a seguir, do entrevistado 2, demonstra essa condição:

“Temos reuniões semanais, onde discutimos questões operacionais e também são promovidas trocas de conhecimento, através de painéis e minipalestras sobre novidades do mercado, bem como matérias já consolidadas. O pessoal tem uma mente bem aberta, absorve fácil, até pelo fato de ser um grupo constante, e está sempre disposto a aprender mais, e também a se adaptar a possíveis mudanças. Isso faz toda diferença, na minha opinião, para produzir novo, porque são gerados debates técnicos, muito bons e produtivos.”

Na visão de Takeuchi e Nonaka (2008, p. 36), “a permanência estática, não debater ou não ter oposição pode levar à armadilha do ‘excesso de adaptação’ aos sucessos passados”. Empresas dialéticas, com ênfase em mudança e nos opostos, estão, necessariamente, sempre em movimento. Observações sobre esta disponibilidade para abertura em relação a novos conhecimentos podem ser vistas no depoimento do entrevistado 3:

“Eu faço uma gestão aberta... faço o acompanhamento sensorial da cerveja, faço avaliação, e volta e meia a gente conversa sobre ‘n’ coisas. A agenda, por exemplo, é uma coisa que a gente discute, quanto vamos produzir, qual é a melhor forma de encaixar as produções, pra ter um processo otimizado... e assim a gente aprende! Essa semana, por exemplo, eu cheguei na produção e disse “essa semana a gente recebe três tanques novos, e destes tanques novos dois tanques são de 1000 litros, nós utilizamos só tanques de 500 litros, e a nossa meta é encher tudo essa semana, como é que a gente pode fazer isso? O que vocês sugerem? E aí a primeira sugestão foi ‘ah, vamos trabalhar de madrugada!’... É bom quando tu tem os caras assim, interessados, dispostos a mudar..., mas enfim... seguindo... Aí eu disse: ‘não, precisamos pensar de outra forma..., isso aqui tem que ser o nosso dia a dia, isso não é uma produção que vai ser feita uma vez, isso vai ficar aqui.”

Quanto às redes do conhecimento, pode-se afirmar que equipes ou grupos (formais ou informais) adquirem e produzem conhecimento por meio de inter-relação. Davenport e Prusak (1998) afirmam que quando redes desse tipo

partilham conhecimento comum suficiente para se comunicar e cooperar, a continuidade de seu contato costuma gerar conhecimento novo dentro das organizações. Um exemplo que descreve a produção (ou geração de conhecimento) por intermédio de redes de conhecimento, está explicitado nas palavras do entrevistado 4:

“Olha, a gente participa muito de feiras e festivais, que tem um monte de cervejarias, aí a gente vê as novidades deles... nos bate papos de corredor das feiras se aprende muito! A gente vê, na internet, olhando as cevas de fora, porque normalmente as novidades acontecem nos Estados Unidos e demoram um pouco para chegar aqui. Por mais que todo mundo saiba que tem as cervejas de um tipo qualquer lá, ele ainda não é vendido aqui, primeiro ele sai lá até que alguém aqui diz :’bah, eu acho que vou fazer uma ceva dessas’, aí tu arranja o jeito, a receita de como fazer isso, e aí lança aqui. A gente faz viagens também pra ver novidades... e conversa sempre com outros cervejeiros... às vezes até uma conversa em algum bar, de corredor mesmo, ajuda... essa informalidade nos ajuda muito no nosso meio... daí depois é só questão de administrar tudo isso!”

O relato trazido pelo entrevistado 5 também faz relação às palavras de Barão et al. (2017), ao citar que a base da transferência está no relacionamento interpessoal, mediante atividades como conversas e trocas de experiências. A falta de formalidade ou a dificuldade em obtê-la naquilo que não é explícito traz consigo um grau de dificuldade e de compartilhamento e, conseqüentemente, de gestão. Também são lembrados, após a leitura e interpretação dos comentários dos entrevistados, os conceitos de Takeuchi e Nonaka (2008) sobre o modelo dinâmico de criação do conhecimento estar ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Posteriormente à leitura de exemplos em que são percebidas formas de produção e obtenção de novos conhecimentos, evidenciam-se e são revelados a seguir achados empíricos e análise dos mesmos que demonstram a forma como é tratada a questão da manutenção do conhecimento na indústria cervejeira artesanal.

#### 4.2 MANUTENÇÃO DO CONHECIMENTO

Por tratar-se de um produto muito específico e de dependência significativa de experiência por parte dos profissionais que o elaboram, os fabricantes de cerveja artesanal identificam seus recursos humanos como um diferencial para a construção e manutenção de seus resultados. Tal condição é amparada por Davenport e Prusak (1998), que afirmam ser preciso esforço por parte das organizações para identificar e sustentar a permanência de pessoas consideradas estratégicas, e que detenham o conhecimento tácito.

Este planejamento, que envolve a retenção e a manutenção dos profissionais e seu conhecimento, é representado por meio da valorização de seus colaboradores. A manifestação desta valorização é percebida em fatores como: a) atenção dada as suas opiniões quanto ao negócio (processo, produto, etc.) e seu bem-estar; b) investimentos em capacitação e qualificação; c) na política de remuneração. Sobre a questão do bem-estar, o entrevistado 6 descreve algumas ações desenvolvidas pela gestão:

“Sabemos que é importante manter nossas pessoas, porque fazem parte do conhecimento que a empresa tem. Fazemos pesquisa de clima sobre possíveis melhorias, compartilhamos nossa história, e estimulamos que todos falem, para não criar nenhum tipo de barreira... e para que todos nos ajudem a continuar fazendo história. Daí vieram ideias que já foram implementadas. Colocamos redes para o pessoal descansar, fizemos salas de reunião descontraídas, coisas deste tipo... a nossa rotatividade é baixa, e um dos pontos de retenção tem relação com a imagem de mercado... a marca é conhecida na cidade, recebemos elogios em eventos da cidade”.

Ao operar com este formato - aberto e democrático - a organização inibe possíveis barreiras para criação e manutenção do conhecimento. Segundo Ichijo (2008), diversas barreiras à criação do conhecimento podem ser encontradas, tanto individuais quanto organizacionais.

Em relação às barreiras organizacionais, para Ichijo (2008), barreiras graves à justificação no ambiente em grupo são: a) a necessidade de linguagem legitimada e b) estórias organizacionais. Sobre a necessidade de linguagem

legitimada, com encontros conduzidos de maneira informal, o conhecimento tácito pode se tornar explícito por meio de linguagem comum, compreensível para todos os colaboradores.

Quanto às estórias organizacionais, a frequência das reuniões faz com que as pessoas conheçam a estória organizacional, e sejam estimuladas a dar suas opiniões sem receio de que estas sejam divergentes à cultura organizacional. Para ambos os casos, o colaborador, sentindo-se parte da equipe, tem a tendência de sentir-se à vontade e permanecer no trabalho, e, desta forma, preservando o conhecimento internamente.

Ainda sobre a atenção dada às opiniões dos colaboradores referente ao negócio (processo, produto) e seu bem-estar, apresenta-se os comentários dos entrevistados 3 e 4. Nestes relatos, constata-se o interesse dos entrevistados em fazer com que seus colaboradores se sintam motivados, por meio da aceitação de suas ideias em situações de alteração de processo e produto.

“De um ano pra cá que eu tenho funcionários... porque no primeiro ano, toquei sozinho, eu fazia cerveja, o administrativo, fazia tudo... então hoje eu tenho dois funcionários: um que agora já tem conhecimento mais prático de cerveja, e outro que está na empresa há dois meses... valorizo muitos eles, as sugestões deles no processo, e nos produtos... passo tudo que eu posso do meu conhecimento, pois é importante manter eles comigo, que eles gostem e fiquem comigo, isso me libera para outras coisas. Isso é importante para o negócio!”

“A nossa equipe não é grande... nós somos hoje 6 pessoas trabalhando ativo, na cervejaria. E fazemos o máximo pra manter todos motivando, ensinando, envolvendo nas decisões de processo. O conhecimento que elas adquirem é fundamental, então tem que ter esforço nosso pra manter essa *expertise* aqui, porque isso é diferencial!”

Quanto aos investimentos em capacitação e qualificação, os comentários do entrevistado 2 evidenciam essa condição, quando declara inclusive os tipos de treinamento realizados por ele, e também aqueles disponibilizados por parte do proprietário da cervejaria.

“Eu não vivo o dia a dia da empresa, pois sou embaixador e não colaborador. Ministro treinamento sensorial à equipe, bem como palestras, e isso contribui para manutenção de conhecimento da equipe porque os aprimora em relação aos estilos, harmonizações... Também sei que o líder tem essa preocupação, pois promove treinamentos operacionais regularmente, bem como disponibiliza cursos de aprimoramento com frequência.”

No quesito remuneração, o comentário mais explícito é feito pelo entrevistado 7 que, ademais, faz um comparativo com o mercado:

“Primeiro ... reconheço que ele faz parte do processo desde o início. Mais do que um funcionário, eu o trato como colega de trabalho. Ele participa muito das decisões estratégicas, não é feito nenhum investimento sem trocar uma ideia com ele. Valorizo o conhecimento dele e remunero bem. Pelo que conversei com algumas pessoas, está acima do que o mercado paga”.

Ao questionar o colaborador mencionado pelo entrevistado 7 durante a caminhada pelas dependências da empresa, foi perceptível que este colaborador sabe do diferencial de sua remuneração na relação com o mercado. Para ele, além de todo o respeito que lhe é dado no dia a dia, o valor salarial é tido como um elemento importante para que ele permaneça na empresa. Citou inclusive valores (menores) pagos a outras pessoas de sua rede de relacionamentos que trabalham em outras cervejarias e que já pediram para ser indicados. Finalizou dizendo que, também em função disso, prefere manter seu conhecimento na organização. Válido complementar que tais achados confirmaram os conceitos de Yahyapour, Shamizanjani e Mosakhani (2015), que sinalizam que benefícios mais amplamente associados à gestão do conhecimento são o aprimoramento do desempenho organizacional e do desenvolvimento de recursos humanos.

Encerrados os registros referentes à manutenção do conhecimento, observa-se a seguir os apontamentos relacionados ao compartilhamento do conhecimento.

#### 4.3 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

O compartilhamento do conhecimento foi abordado de forma a explicar o processo interno das cervejarias, observando as particularidades e métodos utilizados. Inicialmente, é válido ressaltar que para Probst, Raub e Romhardt (2002) e Jiang, Wang e Feng 2020, informação e experiência só podem ser usadas em benefício da organização se estiverem disponíveis para aqueles que precisam tomar decisões. No caso das cervejarias, fórmulas, receitas e controles podem ser manuseados pelos colaboradores em casos de dúvida. Estes conceitos são ratificados pelos entrevistados 3 e 4, respectivamente:

“Nós temos um manual de boas práticas de produção, que é um documento exigido legalmente pelo MAPA. Quando se registra uma cervejaria no MAPA, tem que enviar um memorial descritivo e um manual de boas práticas de produção, lá tem tudo, como é que é feita a moagem, a limpeza, todos os processos definidos. Esta documentação fica exposta na produção impressa e com livre acesso do pessoal”.

“A gente tem ordens de produção pra receitas, disponíveis pra todos, onde constam como é o processo e os resultados esperados: a temperatura da brasagem; o PH daquela etapa do processo... Porque todas essas informações refletem em outras etapas do processo”.

Mediante a leitura dos comentários, resgatam-se os conceitos de Ipê (2003) e Nesheim e Hunskaar (2015), ao afirmar que o compartilhamento de conhecimento consiste no ato de tornar o conhecimento disponível para outros dentro de uma organização, e denota um processo de aprendizagem, ou seja, permite a transformação da aprendizagem individual em capacidade organizacional. Na Figura 3, tem-se um exemplo de documentos para consulta dos colaboradores na unidade de análise 6. Estes documentos são conhecidos e dispostos em locais como sala de controle de qualidade, área de envase, entre outros, e se necessário, podem ser facilmente visualizados, servindo como *input* para novos conhecimentos dos colaboradores. Importante que para determinadas etapas de processo, recebem registros para posterior elaboração de histórico e dados estatísticos.



**Figura 3.** Documentos para consulta dos colaboradores  
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Faz-se necessário também citar que informações “padronizadas” podem servir como referência, pois o conhecimento tácito ainda é muito presente à medida que o *feeling* e a experiência são fundamentais para o processo de produção, especialmente nas cervejas artesanais em função da compreensão de elementos sensoriais, por exemplo.

Resgatando os conceitos de Behr e Nascimento (2008) Goffin e Koners (2011) e Spraggon e Bodolica (2017), ressalta-se que o conhecimento tácito é difícil de ser externalizado, pois é constituído de elementos cognitivos e técnicos, sendo que sua utilidade e extensão podem sofrer obstruções sem externalização.

Observou-se que, quando preciso, responsáveis pela fabricação das cervejas tem acesso fácil as fórmulas e controles, entretanto, tais documentos são norteadores, sendo complementados pela prática e *expertise* dos colaboradores, como descrito nos depoimentos do entrevistado 3:

“A gente tem outras coisas assim, que são nossas, que são documentadas... a gente tem um quadro, onde temos algumas informações, por exemplo, o sistema de identificação de barris, através de cores: uma fita isolante colorida enrolada no barril, tem uma combinação de cores que define o tipo de cerveja que tem dentro desse barril. Essa legenda está lá escrita. Concentrações de produto, nós temos no manual de boas práticas, que é quanto usa pra fazer cada coisa, só que algumas vezes isso tem que ser mexido, pois muito está na nossa experiência. Não é padrão, mas por exemplo, no manual define a concentração de produto, mas o volume da solução varia, porque temos tanques de diferentes tamanhos.”

Essa explanação do entrevistado 3 pôde ser vista na prática, por ocasião da visita e observação da cervejaria. Ao ver os documentos de uso comum, um dos colaboradores foi indagado sobre o conhecimento do mesmo, e imediatamente manifestou a necessidade de eventuais revisões, deixando claro que o processo é dinâmico. Usou como exemplo uma receita que foi feita em menor quantidade, e que por isso, precisou corrigir proporções dos ingredientes da receita original. Da mesma forma, os depoimentos dos entrevistados 4 e 7, a seguir, indicam a relevância dos ajustes durante os processos:

“... vou começar a cozinhar, cozinhar é temperatura, depois vou fazer mashout... mashout é levar a temperatura de um ponto A para um ponto B que é onde se interrompe o processo enzimático da produção, então, com a experiência, fica bem mais fácil para o cara já saber o que ele tem que fazer. Depois na fermentação, vai acompanhando... Fermentação começou aqui com tanto de açúcar, no segundo dia tá tanto, tanto... é a primeira vez que a gente fez a ‘ceva?’ sim, é a primeira, mas a gente já conhece a curva de fermentação de várias leveduras, quanto tempo elas levam pra fermentar, então, conforme a gente vai medindo, gera um gráfico, e isso a gente vê se o comportamento tá certo. Então é muito do comportamento, é o tácito, tu tá ali vendo isso, tu já vê ‘bom, essa levedura tá dentro do parâmetro’ ou ‘não, essa levedura tá demorando demais, tem algum problema’. Mede o PH dessa cerveja em fermentação, como é que ele tá, tá mais baixo que tanto, tem algum problema ali... cerveja é uma coisa viva!”

“O conhecimento explícito nos serve para revisar alguma situação. Mas o dia a dia... a fórmula tá meio que mentalizada. Mesmo que lote a lote sejam feitos os registros de açúcar, as temperaturas, se eventualmente houve um desvio, é registrado o desvio na fórmula para saber, depois, duas ou três semanas, o que foi mesmo que deu de diferente, registrado a gente tem como consultar, porém, como existe uma repetitividade contínua, há a fórmula exposta, mas ela está lá mais para os lançamentos dos PH’s e dos controles. É feito os controles, mas ninguém precisa mais consultar para ver que temperatura, quanto tempo, que que é feito agora...”

Nas citações dos entrevistados, percebeu-se diversas oportunidades para comparação entre o conhecimento tácito e explícito. As próprias palavras “tácito” e “explícito” são utilizadas, afinal, segundo os profissionais, estes termos são divididos nos eventos de qualificação por intermédio de mestres cervejeiros, especialmente para abordagem de conteúdos qualitativos e subjetivos, como aromas, sabores e outros.

Tais observações reforçam o conceito de Davenport e Prusak (1998), que tratam o conhecimento como abundante nas organizações, contudo, sua existência não assegura seu uso. Sendo assim, reforça a ideia da transferência, motivada pela gestão. Cabe a gestão buscar a melhor forma de administrar, compartilhar e difundir estas duas “fontes” de conhecimento – o tácito e explícito – de modo que a organização se beneficie e transforme-os em vantagem competitiva. Por exemplo, para Tigre (2014), o conhecimento tácito constitui uma vantagem competitiva única,

pois permite a diferenciação da capacitação entre diferentes empresas, além de gradualmente apresentar um papel mais significativo no contexto da inovação aberta (Holste & Fields, 2010; Goffin & Koners, 2011).

Na sequência, visualiza-se a Figura 4, onde é apresentado um resumo das considerações dos entrevistados sobre as categorias de análise que nortearam a pesquisa.

	<b>Produção e obtenção de novo Conhecimento</b>	<b>Manutenção do Conhecimento</b>	<b>Compartilhamento do Conhecimento</b>
Entrevistado 1	Testes com produtos existentes e conversas com outros cervejeiros geram novo conhecimento.	Proprietário quem centraliza a produção.	Conversas informais com outros integrantes da família, mas sem a presença de registros formais.
Entrevistado 2	Reuniões, painéis, palestras e debates que proporcionam discussões técnicas.	Constante treinamentos operacionais e critérios subjetivos, como atributos sensoriais.	Existência de padrões internos, manuais de boas práticas à disposição dos colaboradores (conhecimento tácito).
Entrevistado 3	Os colaboradores possuem abertura para dar ideias, proporcionando conhecimento para a empresa.	Transmissão do conhecimento tácito para os colaboradores como forma de incentivo a permanência na empresa.	Existência de padrões internos, manuais de boas práticas à disposição dos colaboradores (conhecimento tácito).
Entrevistado 4	Viagens, participação em eventos e conversas com outros cervejeiros.	Transmissão do conhecimento tácito para os colaboradores como forma de incentivo à permanência na empresa.	Existência de padrões internos, manuais de boas práticas à disposição dos colaboradores (conhecimento tácito).
Entrevistado 5	Participação em feiras, realização de viagens, troca de informações com outros cervejeiros em grupos de relacionamento.	Desenvolvimento de políticas internas para melhoria da qualidade do produto.	Existência de padrões internos, manuais de boas práticas à disposição dos colaboradores (conhecimento tácito).
Entrevistado 6	Lança novos produtos, mesmo com risco, pois entende que é uma forma de produzir conhecimento.	Aplicação de pesquisas de clima e posterior concretização das ideias trazidas pelos colaboradores.	Existência de padrões internos, manuais de boas práticas à disposição dos colaboradores (conhecimento tácito).
Entrevistado 7	Estudo e pesquisa em fontes como a <i>Internet</i> e relacionamentos com a comunidade de prática.	Estratégia de remuneração do colaborador e envolvimento do mesmo nas decisões.	Existência de padrões internos, manuais de boas práticas à disposição dos colaboradores (conhecimento tácito).
Autores	Davenport e Pruzak (1998), Takeuchi e Nonaka (2008), Grigoriou e Rothaermel (2017), Tan e Wong (2015), Costa E Monteiro (2016) Inkinen (2016)	Davenport e Pruzak (1998), Ichijo (2008), Tan e Wong (2015) Costa e Monteiro (2016) Inkinen (2016), Sandhawalía e Dalcher (2010) Tan e Wong (2015), Costa E Monteiro (2016) Inkinen (2016)	Nonaka e Konno (1998), Celadon (2005), Probst, Raub e Romhardt (2002), Ipê (2003), Davenport e Prusak (1998), Koskinen et al. (2003) Ichijo (2008), Wenger, Mcdermott e Snyder (2002), Xavier (2006), Sandhawalía e Dalcher, (2010), Nesheim e Hunskaar (2015), Zhang e He (2016)

**Figura 4.** Resumo das considerações dos entrevistados sobre as categorias de análise

Fonte: Elaboração própria (2020).

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

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs analisar o processo de Gestão do Conhecimento nas cervejarias artesanais da Região do Vale dos Sinos, 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 existe a valorização do processo de Gestão do Conhecimento nas operações industriais do referido segmento, visto que diversos fatos demonstram a atenção concedida à produção, manutenção e ao compartilhamento do conhecimento.

Quanto à produção do conhecimento, destaque para questões referentes à adaptação, que de acordo com a literatura apresentada, é representada pela flexibilidade necessária para a sobrevivência e dinâmica imposta pelo mercado, no qual novos produtos, novas tecnologias e mudanças sociais e econômicas incentivam a geração do conhecimento. Os profissionais entrevistados apresentaram situações em que seus colaboradores propõem novas formas de conhecimento, seja por meio de reuniões informais (onde existe uma liberdade para discussão e introdução de novas ideias) ou seja pela participação em situações práticas onde é necessária a aplicação da experiência pessoal em relação ao processo atual.

Ainda sobre a produção de conhecimento, há uma valorização do conhecimento advindo das redes, dos relacionamentos, com o aproveitamento de *expertise* de outras empresas ou profissionais presentes em feiras do segmento ou em viagens técnicas, não somente nos momentos formais destes eventos, mas também na sua informalidade. Para os entrevistados, as conversas de corredor – assim como descrito na literatura pesquisada - são fonte expressiva para troca de experiências e compartilhamento do conhecimento tácito.

Sobre a manutenção do conhecimento, observou-se a preocupação com os colaboradores, pois há o entendimento dos profissionais das cervejarias de que a competência e a vivência destes são diferenciais para o sucesso do negócio, e a permanência dos mesmos nas empresas é considerada estratégica. Para tanto, evidenciou-se ações como investimentos no seu bem-estar, reconhecimento prestado às ideias apresentadas e os investimentos realizados em qualificação e capacitação. Atenção também no quesito remuneração que, para determinados casos, é ofertado a um valor acima da média de mercado. Todos estes pontos mostraram-se eficazes para permanência das equipes nas empresas, e conseqüentemente, na obtenção de bons resultados das cervejarias.

Quanto ao compartilhamento do conhecimento, ênfase para o equilíbrio existente entre o conhecimento tácito e o explícito. Embora possa existir uma interpretação inicial de que a fabricação esteja vinculada à perícia e técnica de quem a produz, é muito presente internamente a presença de manuais e outras ferramentas para auxiliar na realização das atividades dos colaboradores. Esta observação remete ao referencial teórico, que aponta para a necessidade de sinergia entre o tácito e o explícito: o compartilhamento do conhecimento consiste no ato de um indivíduo compartilhar com outros indivíduos suas experiências. Logo, a informação e a experiência só podem ser usadas em benefício de toda a organização se estiverem disponíveis para aqueles que têm de tomar as decisões.

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 duas dimensões. A primeira refere-se ao aprofundamento do estudo dentro de uma organização, por exemplo, com o acompanhamento do processo de desenvolvimento de novos produtos, para a investigação de como ocorre a interface entre o processo de inovação e o processo de gestão do conhecimento, desde o acesso ao conhecimento já existe na empresa, bem como a geração de novos. Numa segunda dimensão, 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

Araújo, R. M., Vieira V., Bolson, S. B. & Ferreir J. R. (2016) Comportamento do consumidor de cervejas artesanais. 2016. *Revista Científica da Gestão de Negócios - Connexio*. Ano 5, n. 1, ago. 2015/jan.

Associação Brasileira de Cerveja Artesanal (ABRACERVA). 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.

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

- Barão, A., de Vasconcelos, J. B., Rocha, Á., & Pereira, R. (2017). A knowledge management approach to capture organizational learning networks. *International Journal of Information Management*, 37(6), 735-740.
- Behr, R. R., & Nascimento, S. P. (2008). A gestão do conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito. *Cadernos Ebape. br*, 6(1), 01-11.
- Celadon, K. (2005). *O compartilhamento do conhecimento no âmbito intraempresarial: um estudo de caso* (Dissertação de Mestrado, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil).
- Cevas Gaúchas. (2017). *Estado Cervejeiro: Microcervejarias fazem do RS um polo de cervejas. especiais*. Disponível em: < <https://www.cevasgauchas.com.br/cervejarias>>. Acesso em: 21 maio 2020.
- Correia, P. M. A. R., de Oliveira Mendes, I., & Marques, N. S. L. (2018). Gestão do Conhecimento e da Inovação. Determinantes da Competitividade Organizacional—Um Estudo de Caso de uma Empresa de Consultoria Tecnológica. *Revista Estudo & Debate*, 25(1).
- Costa, V., & Monteiro, S. (2016). Key knowledge management processes for innovation: A systematic literature review. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46(3), 386–410.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Conhecimento empresarial. Rio de Janeiro. *Campus. Francisco, USA, Morgan Kaufmann*.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550.
- Falsarella, O. M., & Roberta, C. (2016). Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 21(1), 97-118.
- Fialho, F. A. P., Macedo, M., Santos, N., & Mitidieri, T. D. C. (2006). Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. *Florianópolis: Visualbooks*.
- Goffin, K., & Koners U. (2011). Tacit Knowledge, Lessons Learnt, and New Product Development. *Journal of ProductInnovation Management*. 28 (2): 300–318
- Goldoni, V., & Oliveira, M. (2010). Knowledge management metrics in software development companies in Brazil. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 301–313.
- Grigoriou, K., & Rothaermel, F. T. 2017. Organizing for knowledge generation: Internal knowledge networks and the contingent effect of external knowledge sourcing. *Strategic Management Journal*, 38(2): 395–414.
- Holste, J. S., & D. Fields. (2010). Trust and Tacit Knowledge Sharing and Use. *Journal of Knowledge Management* 14 (1):128–140.
- Ichijo in: Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2008). *Gestão do conhecimento*. Bookman Editora.
- Inkinen, H. (2016). Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 230–257.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human resource development review*, 2(4), 337-359.
- Jiang, Z., Wang, Z., & Feng, C. (2020). Balancing the strength of external and internal tie for tacit knowledge management. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1-16.
- Kayo, E. K., & Securato, J. R. (1997). Método Delphi: fundamentos, críticas e vieses. *Caderno de Pesquisa em Administração*, São Paulo, v. 1, n. 4, pp. 51-61, abr.
- Koskinen, K. U., Pihlanto, P., & Vanharanta, H. (2003). Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context. *International Journal of Project Management*, 21(4), 281–290.
- Lee, P., Gillespie, N., Mann, L., & Wearing, A. (2010). Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. *Management learning*, 41(4), 473-491.
- Lopes, P. R. M., Morales, E. M., Montagnolli, R. N., & Roberto, M. M. (2020). Agroindustrial technology in brazilian awakening to craft beers. *International Journal of Development Research*, 10(03), 34154-34161.



- Ministério Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA (2019). *Anuário da cerveja no Brasil*. Disponível em: <[http://www.cervbrasil.org.br/novo\\_site/wp-content/uploads/2020/03/anuario-cerveja-WEB.pdf](http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/wp-content/uploads/2020/03/anuario-cerveja-WEB.pdf)>. Acesso em: 21 maio 2020.
- Moura, J. F., & Nacarato, A. M. (2017). A entrevista narrativa: dispositivo de produção e análise de dados sobre trajetórias de professoras. *Cadernos de Pesquisa*, 24(1), 15-30.
- Nesheim, T., & Hunskaar, H. M. (2015). When employees and external consultants work together on projects: Challenges of knowledge sharing. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1417–1424.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40–54.
- Oliveira, M., Curado, C., Balle, A. R., Nodari, F., & de Garcia, P. S. (2020). Knowledge Sharing and Knowledge Protection in Inter-Organizational Collaboration: Uncovering the Underlying Relationships that Influence Innovation. ECIS 2020 Proceedings.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Chicago and London.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2009). *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Bookman Editora.
- Queiroz, J. (2012). *5 Razões para escolher cervejas artesanais*. Disponível em: <<http://www.ocontadordecervejas.com.br/5-raoes-para-escolher-cervejas-artesanais/>>. Acesso em: 8 abr. 2018.
- Ramos, G. C. B., & Pandolfi, M. A. C. (2019). A Evolução do Mercado de Cervejas Artesanais no Brasil. *Revista Interface Tecnológica*, 16(1), 480-488.
- 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.
- Sandhawalia, B. S., & Dalcher, D. (2010). Knowledge flows in software projects: An empirical investigation. *Knowledge and Process Management*, 17(4), 205–220.
- Schniederjans, D. G., Curado, C., & Khalajhedayati, M. (2020). Supply chain digitisation trends: An integration of knowledge management. *International Journal of Production Economics*, 220, 107439.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2019). Site. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 26 fev 2020.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2015) *Relatório de Inteligência - Alimentos. Cerveja Artesanal*. Disponível em: <<https://sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/relatorios-de-inteligencia/cervejas-artesanais/55c4ad3614d0c01d007ffae>>. Acesso em: 30 abr. 2019.
- Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja – SINDICERV (2018). Site. Disponível em: <<http://www.sindicerv.com.br>>. Acesso em: 26 fev 2020.
- Spraggon, M., & Bodolica V. (2017) Collective Tacit Knowledge Generation Through Play Integrating Socially Distributed Cognition and Transactive Memory Systems. *Management Decision* 55 (1): 119–135.
- Tan, L. P., & Wong K. Y. (2015). Linkage Between Knowledge Management and Manufacturing Performance: A Structural Equation Modeling Approach. *Journal of Knowledge Management* 19 (4): 814–835.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2008). *Gestão do conhecimento*. Bookman Editora.
- Teixeira Filho, J. (2000). *Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios*. Rio de Janeiro: Editora Senac.
- Tigre, P. B. (2014). *Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard Business Press.
- Xavier, R. D. A. P. (2006). *Gestão de Pessoas, na Prática*. São Paulo.

Zhang, L., & He, J. (2016). Critical factors affecting tacit-knowledge sharing within the integrated project team. *Journal of Management Engineering*, 32(2), 1–10.

Yahyapour, S., Shamizanjani, M., & Mosakhani, M. (2015). A conceptual breakdown structure for knowledge management benefits using meta-synthesis method. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1295–1309. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2015-0166>

Wright, J. T. C., Johnson, B. B. & Biazzi, J. L. *O uso da técnica Delphi na elaboração de cenários*. São Paulo, PETROBRÁS, 1991. 31p.

**APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS**

Questões que serviram de apoio durante as entrevistas. Tais perguntas emergiram do quadro resumo da revisão teórica.

1. Como o conhecimento das pessoas é aproveitado no desenvolvimento de novos produtos e processos?
2. Como ocorre a interação com outras organizações para o compartilhamento do conhecimento?
3. Como os colaboradores são estimulados para buscar novos conhecimentos?
4. Como os procedimentos operacionais são disponibilizados aos colaboradores da organização?
5. De que forma ocorre o compartilhamento do conhecimento na organização?
6. Qual a forma utilizada pela organização para registrar o conhecimento existente para produção de cerveja?
7. Como a organização incentiva os colaboradores para que nela permaneçam, no sentido de manter uma equipe capacitada e por consequência manter os padrões internos existentes?
8. De que forma a organização busca conhecimento no ambiente externo?