

**GESTÃO DA INOVAÇÃO EM CERVEJARIAS ARTESANAIS DO ESTADO DE
PERNAMBUCO: um estudo de múltiplos casos**

ANDRÉ BARROS
UNIFBV-WYDEN

JAMES ANTHONY FALK
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFBV/WYDEN

ELIZABETH REGINA TSCHA
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO (UFRPE)

PAAVA DE BARROS DE ALENCAR CARVALHO FILGUEIRA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE PERNAMBUCO (IFPE)

GESTÃO DA INOVAÇÃO EM CERVEJARIAS ARTESANAIS DO ESTADO DE PERNAMBUCO: um estudo de múltiplos casos

Introdução

O mundo está imerso em um cenário instável, competitivo e passando por mudanças cada vez mais velozes. Diante disso, as organizações estão em busca de modelos de gestão que favoreçam a busca, seleção e implementação de inovações como forma de se manterem vivas e relevantes na disputa por um *market share*.

A inovação consiste na adoção de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado ou a implantação de um novo processo ligado a mudanças na execução das atividades da empresa ou o desenvolvimento de um novo método de marketing. Ou, ainda, a implantação de um novo método organizacional no ambiente de trabalho e nas relações externas (OCDE, 2005).

A despeito sabe-se que a inovação é um processo transversal, que atravessa toda a organização, não podendo ser vista como um evento isolado, pois necessita ser gerenciada de forma integrada pela empresa. O processo de gestão da inovação consiste na transformação de ideias em realidade para que, no final, haja captura de valor significativo para o mercado (TIDD; BESSANT, 2015).

Um setor que vem se destacando bastante nas últimas décadas no mundo e mais recentemente no Brasil, que está proporcionando uma mudança em um mercado que era relativamente estável dominado por grandes empresas, é o das cervejas, a partir do ingresso de microempresas de produção de cervejas artesanais no país. Essas mudanças envolvem criatividade, inovação muitas vezes em produtos, processos produtivos, marketing e nos métodos organizacionais, de acordo com dados do relatório produzido pelo SIS (2020).

Contexto Investigado

As cervejas artesanais, produzidas normalmente por microempresas aqui no Brasil, têm conquistando cada vez mais espaço no mercado das cervejas. Ao redor do mundo, assim como em nosso país, o setor cervejeiro se destacou bastante nas últimas décadas como algo relativamente estável e dominado por grandes empresas, mas essa estabilidade vem sofrendo abalos consideráveis com o aumento do consumo das cervejas artesanais.

Conforme o Instituto da Cerveja Brasil (2016) o cenário para o mercado de cervejas artesanais nacional é promissor e, de acordo com dados do Sebrae (2017), apesar das cervejas artesanais corresponderem a um percentual de 15% do *market share* do mercado de consumo nacional de cervejas, há um enorme espaço para crescimento, com uma previsão de aumento desse percentual para 2% dentro de 10 anos. Vale destacar que o Brasil, é o terceiro maior mercado de cerveja artesanal do mundo.

A MindMiners – startup brasileira especializada em pesquisas digitais – em parceria com a A.T. Kearney, realizou um estudo para entender o hábito de consumo de cerveja dos brasileiros. O levantamento confirmou que os hábitos dos consumidores de cerveja têm mudado nos últimos tempos, com as cervejas artesanais começando a ganhar espaço em um dos maiores mercados

da bebida no mundo – e a incomodar as grandes multinacionais que dominam o setor, embora as marcas dos grandes grupos cervejeiros ainda sejam hegemônicas (MINDMINERS,2018.)

Diante desse cenário de expansão, revolução, exploração e de oportunidades, as cervejarias artesanais pernambucanas vêm se destacando nos mercados local, nacional e internacional, inclusive com cinco cervejas premiadas no *Australian International Beer Awards 2017* (GOMES, 2017), quatro no Festival Brasileiro de Cerveja 2017, três no *World Beer Awards 2017*, uma no *South Beer Cup 2017* (DANTAS, 2017), uma no Festival Brasileiro de Cerveja 2018 e duas no *Australian International Beer Awards 2018* (SANCHES, 2018).

Diagnóstico da Situação-Problema

De acordo com Zobaran (2016, p. 1), a primeira cervejaria artesanal pernambucana foi inaugurada em 2015, porém um ano depois já haviam oito cervejarias em plena produção no Estado.

Atualmente com um total de 30 cervejarias artesanais registradas no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2020), o estado de Pernambuco vem despertando o interesse não apenas do público apreciador da bebida, mas também de empresas, como a consultoria Dimer & Fialho Consulting, por exemplo. De acordo com o Abril Branded Content (2017), esta empresa é a primeira consultoria especializada no mercado cervejeiro do país, que tem como objetivo tornar o estado Pernambucano um polo de cerveja artesanal para atender às regiões Norte-Nordeste, além de suprir as demandas dos cervejeiros artesanais de outras regiões do país e de intermediar negociações entre fornecedores de matéria-prima e equipamentos cervejeiros atendendo as cervejarias artesanais em busca de preços mais acessíveis.

Neste cenário altamente competitivo, em que se disputa o consumidor com empresas de pequeno, de médio e de grande porte, a inovação pode ser um elemento de diferenciação, nesse sentido às organizações que optarem por competir por diferenciação devem encarar como um dos desafios primordiais a gestão de suas inovações. “Estruturar um processo de gestão da inovação é a primeira mudança organizacional a ser perseguida” (PROENÇA *et al.*, 2015).

Com o objetivo de compreender o processo de gestão da inovação nas cervejarias artesanais do Estado de Pernambuco, do ponto de vista do setor estratégico das empresas, por meio do modelo de Tidd e Bessant (2015), o qual é baseado nas etapas de busca, seleção, implementação e captura de valor das inovações. Foi realizado um estudo de múltiplos casos envolvendo as duas principais cervejarias artesanais de Pernambuco (Ekaüt e Debron), levando se em conta os seguintes pontos: terem sido as primeiras a surgirem, não serem ciganas e se destacarem no mercado como por exemplo terem sido premiadas.

Intervenção Proposta: mecanismos adotados para solucionar o problema

Esta pesquisa visa compreender o processo de gestão da inovação nas cervejarias artesanais do Estado de Pernambuco, do ponto de vista do setor estratégico das empresas, por meio do modelo de Tidd e Bessant (2015), que apresentam o processo de gestão da inovação como uma transformação de ideias em realidade e que, no final, haja captura de valor. Para os autores, esse processo está dividido em quatro fases, são elas: 1) Busca; 2) Seleção; 3) Implementação e 4) Captura de valor. Porém, em cada uma dessas fases é preciso superar com desafios distintos e, somente se formos competentes em atender todo o processo, é que a inovação obterá sucesso.

Ela teve, quanto ao seu objetivo, natureza exploratória e descritiva. O caráter exploratório se deu pela razão de se ter como objetivo conhecer mais sobre um assunto ainda pouco pesquisado,

permitindo uma maior familiaridade acerca do tema proposto. E o caráter descritivo devido ao fato desta pesquisa buscar uma descrição realista de como as cervejarias artesanais de Pernambuco estão desenvolvendo a sua gestão de inovação.

Sobre a abordagem desta pesquisa adotou-se a qualitativa que na afirmação de Marconi e Lakatos (2011) é adequada quando, há uma preocupação em analisar e interpretar os aspectos da pesquisa com uma maior profundidade, fornecendo uma análise mais detalhada. Já em termos de estratégias de pesquisa optou-se pelo estudo de múltiplos casos, tendo em vista que segundo Yin (2005) que o mesmo é considerado mais convincente no entendimento dos fenômenos. Salienta-se que além da estratégia de múltiplos casos adotou-se também a pesquisa documental.

A pesquisa documental foi adotada por achar que os documentos podem contribuir com os objetivos da pesquisa na medida em que forem analisados e triangulados com outras estratégias. O que condiz com Gil (2008), que indaga que a pesquisa documental, diferentemente da pesquisa bibliográfica, baseia-se nas contribuições de diversos autores sobre assuntos específicos, podendo-se valer de documentos que não tenham recebido um tratamento analítico, “ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”.

O locus escolhido para a pesquisa foi o setor de cervejas artesanais do Estado de Pernambuco, que vem conquistando cada vez mais destaque no cenário regional, nacional e internacional.

A escolha das cervejarias Debron Indústria de Cerveja Ltda e a Ekäut Cervejaria Artesanal, dentre as 14 do Estado, decorreu do fato de todas as duas se enquadrarem nas classificações propostas, tanto por Morado (2009) na qual as cervejarias artesanais produzem até 2,4 milhões de hectolitros/ano, quanto pelo SEBRAE (2017) que define as micro e pequenas cervejarias como possuidoras de um maior volume de produção e de diversos tipos de cerveja, além da distribuição dos seus produtos em diversas regiões do estado e do país e de terem sido as primeiras a surgirem no estado, bem como as únicas premiadas internacionalmente e nacionalmente, por seus produtos, sendo este um ponto a ser considerado como relevante a se estudar a inovação.

Outro fator que motivou a escolha dessas cervejarias foi o fato de as mesmas, conforme o Instituto da Cerveja Brasil (2016) e da Brewers Association (2017), não se enquadrarem na classificação de cervejaria “cigana” por possuírem fábricas próprias com estruturas adequadas para produzirem suas próprias cervejas.

Como sujeitos da pesquisa, foram selecionados dois gestores de nível estratégico, sendo um de cada empresa estudada. A escolha desses gestores se deu pelo fato de que eles são os principais responsáveis pela gestão da inovação que são adotadas nessas cervejarias artesanais.

O roteiro da entrevista desta pesquisa foi estruturado. As entrevistas foram realizadas com os gestores de nível estratégico das empresas pesquisadas, sendo o seu roteiro composto de duas etapas: a primeira abordando questões sobre os perfis dos entrevistados e das respectivas empresas, e a segunda contendo questões voltadas para a gestão da inovação. O contato com os entrevistados se deu através do aplicativo de telefonia móvel WhatsApp, através do qual foram combinados os dias e locais das entrevistas, como também foi acertado todo o processo de aceitação e autorização da utilização dos nomes das empresas.

No caso dos documentos, foi feita uma coleta de fotos, matérias em sites da Internet e publicações nas redes sociais das empresas pesquisadas e demais fontes relacionadas ao mercado das cervejas artesanais e, posteriormente, selecionados e retratados ao longo da análise dos dados.

Levando-se em conta o fato de se adotar uma abordagem qualitativa, os dados foram analisados de forma interpretativa, utilizando-se da técnica de análise de conteúdo e análise documental para alcançar os objetivos propostos.

Resultados Obtidos

Para Tidd e Bessant (2015), a primeira etapa do processo de gestão da inovação compreende a questão da busca de novas ideias para dentro do sistema, podendo surgir de pesquisa e desenvolvimento, de indicadores do mercado, regulamentações, comportamento dos competidores, podendo aparecer subitamente. O grande desafio desta etapa, segundo os autores, é como estruturar um mecanismo de busca eficiente para certificar um processo estável de inovações para assegurar a sobrevivência e prosperidade da organização, sendo necessário a análise do ambiente interno e externo em busca de ameaças e oportunidades para mudanças. Ademais, nessa etapa é necessário diagnosticar sinais de potenciais mudanças que surgem no ambiente, podendo surgir tanto sob a forma de novas oportunidades tecnológicas, quanto por novas demandas ou mudanças impostas pelos mercados, ou resultantes de imposições políticas e estratégias da concorrência. “A maioria das inovações é resultado da interação de várias forças, algumas surgindo da necessidade de mudança imposta pela própria inovação e outras do apelo que surge com novas oportunidades” (TIDD; BESSANT, 2015, p. 85).

Com relação à etapa de busca, os entrevistados informaram que as principais fontes de informação utilizadas para a busca de inovações estão atreladas ao ambiente interno e externo com destaque: as fontes do ambiente interno que denotam incongruência e as do ambiente externo relativas a dados de mercado. Tem-se participação em feiras em busca de novos equipamentos, novos produtos, novas parcerias, a Internet, grupos de WhatsApp, revistas especializadas, feedback dos clientes internos e externos, e análise constante das demandas de mercado também são consideradas fontes de busca de inovações.

Nesta etapa, visualizou-se a participação dos gestores de nível estratégico nas iniciativas inovadoras nas respectivas empresas, desde a compra de novas máquinas e equipamentos, decisões nos investimentos, desenvolvimento de produtos, até as ações de marketing, vendas e logística.

De acordo com os entrevistados,

A companhia está sempre buscando estar atendida ao que acontece no mercado, então hoje estamos passando por uma revolução da informação, então você tem informação de todo os lados, você pega informação por um grupo de *WhatsApp*, numa reportagem, numa revista, você pega na internet, então você identifica aqui ali e algumas coisas você seleciona o que julgar se encaixar na empresa, quando você se aprofunda nele aí você procura os responsáveis para implementar aquilo ali (Entrevistado Debron).

Buscamos informações através dos feedbacks dos clientes, dos bares, dos garçons, a gente faz pesquisa de satisfação...vem também dos nossos erros aqui internamente, a gente tem uma lista de problemas, uma lista de inconformidades que a gente deixa na mesa o tempo inteiro para saber os problemas, então a gente tenta trazer internamente para a mesa também (Entrevistado Ekäut).

A segunda etapa do modelo do processo de inovação consiste na seleção. Essa etapa do modelo do processo de inovação de Tidd e Bessant (2015), é a fase que escolhemos, dentro do conjunto

de possibilidades e oportunidades, a inovação que trará um maior crescimento, desenvolvimento profissional e que se adequem às estratégias empresariais. Para isso, torna-se necessário conhecer as possíveis oportunidades tecnológicas e mercadológicas que estão disponíveis para as organizações; garantir que haja a competência distintiva, ou seja, certificar que base atual de conhecimento que a empresa possui está coerente com as propostas das mudanças a serem feitas para que haja algum tipo de aprendizagem. Como também, garantir que haja um alinhamento entre a estratégia geral da organização com sua estratégia de inovação para evitar o lançamento de produtos ou serviços que sejam inadequados com a sua base de competência empresarial.

Ao contrário da seleção natural, na qual o processo é aleatório, falamos aqui de uma forma de escolha estratégica – de tudo o que poderíamos fazer, o que iremos efetivamente fazer – e por quê? Esse processo deve levar em conta a diferenciação competitiva – qual escolha nos dará a melhor chance de nos destacarmos na multidão? – e capacidades anteriores – podemos construir sobre o que já temos ou esse é um passo em direção ao desconhecido? (TIDD, BESSANT, 2015, p. 22).

Uma vez que, a partir das buscas, conhece-se quais são as oportunidades de tecnologia e de mercado que estão à disponibilidade da empresa, é necessário selecionar a opção que garanta a competência distintiva e alinhamento entre a estratégia geral com estratégia de inovação, ou seja, ter a certeza que a inovação selecionada é, dentre as opções buscadas, a que a empresa quer implantar e a que melhor se encaixa nos negócios gerais da organização, conforme os trechos a seguir.

A gente define como sócios uma nova oportunidade e aí a gente faz uma reunião inicial para definir os processos, desde a data de lançamento até a implantação dele (Entrevistado Debron).

Hoje a gente é muito pequeno e sai muito intuitivamente, a gente lê muito o mercado, faz a seleção de acordo com o que “casa” melhor no momento para o negócio, eu diria que de busca para a seleção é o grande desafio, você precisa peneirar e garimpar muito para achar o certo, uma vez que você selecionou, a gente é muito ágil nessa transição (Entrevistado Ekäut).

Com base nos trechos supracitados, podemos verificar que ambos os entrevistados, além de buscarem novas oportunidades para inovar, mostraram-se preocupados em selecionar as melhores opções para a respectiva organização. Como Tidd e Bessant (2015) afirmam, é preciso selecionar dentre as possíveis oportunidades tecnológicas e mercadológicas disponíveis que mais se adequem às estratégias gerais com as estratégias de inovação da empresa, de acordo com as competências distintivas de cada organização.

A terceira etapa do modelo de Tidd e Bessant (2015), é a implementação, que tem como desafio fazer com que as ideias se tornem realidade. A implementação, consiste em fazer com que as ideias se tornem realidade. Essa etapa consiste no gerenciamento de uma grande quantidade de recursos como tempo, dinheiro, energia e, principalmente, conhecimento, num cenário de incerteza. “Ao contrário da gerência de projetos convencional, o desafio da inovação é desenvolver algo que nunca tinha sido feito antes – e a única maneira de sabermos se seremos ou não bem-sucedidos é tentando” (TIDD; BESSANT, 2015, p. 22).

Na implementação, há a tradução da potencialidade da ideia inicial em alguma novidade e lançá-la num mercado interno ou externo. Tidd e Bessant (2015) afirmam que essa etapa não é

considerada como uma tarefa fácil, pois requer a aquisição de fontes de conhecimento que permitam, além da implantação, o lançamento da inovação nos mercados internos e externos pertinentes. Nessa fase, há a conversão de alguma potencial ideia em realidade, podendo ser através de novo produto ou serviço, um novo processo (ou uma mudança num processo já existente), ou uma modificação no modelo de negócio. Além disso, é nessa fase que as incertezas das fases iniciais como, por exemplo, demanda de mercado, comportamento da concorrência e legislação, “são substituídas pelo conhecimento adquirido em muitas tentativas e a um custo crescente” (TIDD; BESSANT, 2015, p. 22).

Com o objetivo de descrever a terceira etapa do modelo proposto por Tidd e Bessant (2015), foram indagadas aos entrevistados como se dá a geração e a aquisição de novos conhecimentos/aprendizagem. Procuram identificar como são os treinamentos orientados para o desenvolvimento de novas cervejas e novos processos de produção da equipe, e quais as estratégias que se usa para se atualizar ou atualizar seus funcionários sobre as novidades das cervejas artesanais, respectivamente.

A gente trouxe para o time consultores que são referências no mercado nacional para ser um multiplicador aqui dentro da empresa, gerou conhecimento, gerou aprendizado, gerou novos conceitos [...] consultoria e treinamento sempre (Entrevistado Debron).

A gente já mandou turma nossa para congresso no Sul, participar de treinamentos, de análises, tem um laboratório que já mandamos a nossa engenheira química lá para fazer pesquisas (Entrevistado Debron).

A literatura, troca de informação com outras cervejarias, com o mercado, cursos, muita literatura, feiras (Entrevistado Ekäut).

Através da análise da terceira etapa do modelo de Tidd e Bessant (2015), a implementação, verificou-se que, para garantir a execução, lançamento e sustentação da inovação, há a aquisição de novos conhecimentos/aprendizagem através de cursos, treinamentos, testes de receitas e processos produtivos, como também há a contratação de consultores especializados para a geração de novos conhecimentos e treinamentos, além da troca de informação com outras cervejarias, busca na literatura e participação em eventos para acompanhar as novas tendências desse mercado.

Tomando como base nos trechos supracitados, podemos certificar que os entrevistados tornam as ideias realidade, priorizando a aquisição e atualização de conhecimento para estimular a criatividade e o comportamento criativo e, dessa forma, assegurar a execução dos projetos, bem como garantir a sustentabilidade e sucesso das ideias junto aos seus respectivos clientes.

A etapa final do modelo do processo de inovação de Tidd e Bessant (2015) consiste na captura de valor a partir dos esforços inovativos.

Como iremos assegurar que os esforços são justificáveis – em termos comerciais ou em termos da criação de valor social? Como iremos impedir que os outros se apropriem dos ganhos? E como podemos aprender com a experiência e adquirir um conhecimento útil sobre como aprimorar o processo de inovação no futuro? (TIDD; BESSANT, 2015, p. 22).

Conforme esses autores, o real propósito de inovar não é simplesmente querer criar algo novo, mas sim capturar algum tipo de valor a partir da inovação, seja alcançar o sucesso comercial,

conquistar uma nova fatia de mercado ou reduzir os custos de um processo produtivo. Porém, apesar do surgimento das oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento das inovações e da capacidade de gerenciamento de todo o processo inovativo, nem sempre há o seu aproveitamento por parte das empresas.

Essa última etapa do modelo de Tidd e Bessant (2015) denominada captura de valor a partir dos esforços inovativos, foi associada às questões semiestruturada desta pesquisa. Foi indagado aos entrevistados se eles saberiam citar os tipos de inovação existentes nas suas respectivas organizações ou se, na visão dos mesmos, tratam-se apenas de inovações em produtos ou processos.

Pôde-se verificar após a análise das respostas dos entrevistados que há com mais frequência inovações de produtos/serviços e processos, conforme trechos das entrevistas descritos abaixo, corroborando as tipificações de inovação do Manual de Oslo (OECD, 2005) e Tidd e Bessant (2015).

Como a gente está escalando o mercado, a gente está sempre no tamanho diferente do que no mês passado, os desafios de um mês sempre são diferentes dos meses passados. Existe uma perseguição de todas as áreas aqui por mudar alguns processos internos e entregar valor de outra forma, mudar a forma como um serviço está sendo prestado internamente e externamente, então é um processo muito natural (Entrevistado Ekäut).

A gente está inovando de produtos e serviços mesmo [...] tentando melhorar os controles de entendimento do reflexo das vendas na agenda de produção, na agenda da empresa [...] está precisando desenvolver alguns controles hoje e ir automatizando algumas coisas, trazendo alguns sistemas, para tentar tornar essa análise um pouco mais automatizada para a gente poder reagir na fábrica na hora certa [...] esse é um dos maiores desafios da Ekäut hoje, de digitalizar um pouco mais o dia a dia, o processo de envio de propostas, que tá muito manual ainda, a gente está tentando deixar um pouco mais automatizado, via plataforma digital (Entrevistado Ekäut).

No caso da Debron, podemos ratificar a maior frequência em inovação de produtos/serviços e processos com o trecho anteriormente descrito nesta pesquisa, no qual:

A gente está lançando novos estilos, esse ano a gente pretende lançar pelo menos mais 3 estilos de cerveja para o nosso portfólio [...] aquisição de novos tanques é uma coisa que a gente tem no projeto (Entrevistado Debron).

Verificou-se também ao longo das entrevistas que as cervejarias pesquisadas vêm adotando inovação de produtos. Para obter este dado indagou-se sobre como é o processo de obtenção de receita de cervejas (desenvolvimento do produto principal) das empresas pesquisadas e se há inovação nesse processo, bem como verificar se o modelo de negócio atual é o mesmo modelo de quando a empresa iniciou as atividades.

Dentre os produtos, há as cervejas “carro-chefe” em vendas, as de estilo *Lager*, por serem cervejas mais parecidas com as cervejas *mainstream* e com preços mais baixos do que outros estilos como a cerveja tipo *IPA*, por exemplo, que, além de possuir um elevado amargor, tem um preço mais elevado.

A gente faz a conta básica dos custos para estipular, então tem algumas receitas que a gente procura fazer, *mainstream* mesmo, de pagar as contas e outras cervejas são mais caras (Entrevistado Debron).

Em relação à introdução de uma cerveja nova no período de 2015 a 2017, foi verificado que todas as quatro cervejarias lançaram no mercado cervejas completamente novas para a empresa. A Debron e a Ekäut introduziram, além das novas, cervejas significativamente aperfeiçoadas.

A gente lançou as 3 primeiras: a *Pilsen*, a *Weizen* e a *Golden Ale* [...] em seguida vieram a *IPA*, a *Witbier*, e a *Stout*. A *Golden* foi aprimoramento, mas as outras não, foram receitas criadas do zero (Entrevistado Debron).

Todas as nossas cervejas foram introduzidas neste período (Entrevistado Ekäut).

Com relação a quem desenvolveu as cervejas, podemos verificar que algumas receitas foram desenvolvidas pelos entrevistados e/ou pelos demais sócios e/ou mestre(a)s cervejeiro(a)s. Porém, também foi identificada uma prática muito comum no mercado cervejeiro artesanal, que é a contratação temporária (serviço de consultoria) de renomados mestres cervejeiros para desenvolver a receita de uma cerveja, conforme os trechos das entrevistas transcritos abaixo.

A gente começou a empresa com estilos mais leves, mas logo em seguida a gente já trouxe um renomado mestre cervejeiro do Brasil, o qual criou estilos mais agressivos (Entrevistado Debron).

A gente fez a nossa *Imperial Stout* com rapadura e cacau [...] o meu outro sócio foi bem atrás, deu uma buscada boa e trouxe um mestre cervejeiro da cena nacional, e ele criou a *Imperial Stout* de rapadura e cacau [...] recebeu prêmio nacional e internacional, hoje é a cerveja que a gente mais tem medalha [...] medalha de ouro, medalha de bronze (Entrevistado Debron).

Eu desenvolvi algumas, a gente trouxe uma mestra cervejeira que desenvolveu outras receitas, as nossas cervejeiras desenvolveram outras (Entrevistado Ekäut).

No caso das cervejas mais importantes/relevantes, os entrevistados explicitaram que algumas cervejas são mais relevantes por questão de faturamento, pois são mais aceitas pelo público em geral por assemelharem-se com as cervejas de massa. Essas cervejas são consideradas como perfil de entrada do público no mundo da cerveja artesanal.

Outras cervejas são importantes por terem sido premiadas em eventos do setor. Porém, segundo eles não há a mais importante, pois todas elas contribuem, cada uma no seu estilo, para a propagação da cultura da cerveja artesanal, conforme pontuado nas transcrições abaixo.

[...] é porque na verdade ela (a *Lager*) não é a mais aceita, é o perfil de entrada, é o produto de entrada no mundo de cervejas artesanais (Entrevistado Debron).

A gente não tem a mais importante, a gente tem perfis diferentes de produtos, a *Imperial Stout* mesmo [...] foi premiadíssima, então ficamos muito felizes com ela [...] individualmente foi a que trouxe mais medalhas (Entrevistado Debron).

O entrevistado Ekäut não se pronunciou com relação a qual cerveja é a mais importante.

Ao abordar sobre o processo de obtenção de receita, o entrevistado Ekäut representou bem a visão empresarial e o perfil adotado pelos demais entrevistados, no qual há o foco totalmente voltado para a área de vendas e relacionamento com o mercado.

O time inteiro tem uma visão de vendas então a gente tem um mantra interno que todos somos vendedores, todo mundo é vendedor, a fábrica é vendedora, o financeiro é vendedor, todo mundo vende cerveja aqui, o nosso negócio é vender cerveja, independente do setor, então a gente olha para ver como o mercado está se comportando, temos as rotinas de se planejar, olhar para trás e ir se relacionando com o mercado, fazer eventos (Entrevistado Ekäut).

A partir desse relato podemos ratificar o que Coral, Ogliari e Abreu (2008) afirmam que as empresas que consideram a inovação como estratégia de gestão possuem o comprometimento de todos os níveis hierárquicos, do chão da fábrica até à alta administração.

Da mesma forma reflete o conceito desses autores no qual as empresas inovadoras se preocupam em criar um ambiente que estimula o trabalho em equipe, a capacitação dos seus funcionários, a interdependência entre suas áreas de negócio e tecnologia, o entendimento do mercado e as necessidades e desejos do consumidor, independente do seu tamanho ou área da atuação. Além da venda de produtos como estratégia de obtenção de receita, há também a prestação de serviços. Dentre eles o fornecimento de chop para eventos privados.

Figura 1 - *Print screen* de um *post* da Cervejaria Ekäut no *Instagram* promovendo o *delivery* de chope.



Fonte: Ekaut cervejaria (2017a)

Existe também a organização de eventos em parcerias com outras empresas como *shopping centers*, restaurantes e órgãos públicos, conforme levantado pela pesquisa documental. A Figura 2 refere-se a um *print screen* de um *post* efetuado na conta do *Instagram* da Cervejaria Ekäut divulgando o evento “Festival de Hamburger” promovido pelo Plaza Shopping em Recife (PE).

Figura 2 - *Print screen* de um *post* da Cervejaria Ekäut no *Instagram* divulgando o Festival de Hambúrguer.



Fonte: Ekautcervejaria (2018b).

Além de também ter a visitação nas fábricas, promoção de cursos e palestras sobre temas relacionados ao mundo cervejeiro artesanal, como mostra a Figura 3, que refere-se a um *print screen* de um *post* efetuado na conta do *Instagram* da Cervejaria Debron divulgando um *tour* pela sua fábrica para que os clientes possam conhecer mais sobre o processo de produção e adquirir produtos especializados.

Figura 3 - *Print screen* de um *post* da cervejaria Debron no *Instagram* divulgando a visitação à fábrica.



Fonte: Debronbier (2018c).

Já a Figura 4, um *print screen* de um *post* efetuado na conta do *Instagram* da Cervejaria Debron, há a divulgação de um evento em parceria com a Prefeitura Municipal do Recife para a comemoração dos 481 anos da cidade do Recife. Neste evento as principais cervejarias artesanais pernambucanas se reuniram formando um polo cervejeiro para divulgar e comercializar os seus produtos.

Na Figura 5, a cervejaria Ekäut divulga num *post* em sua conta do *Instagram* um jantar com seis pratos diferentes, cada um harmonizando com um estilo de cerveja.

Figura 4 - *Print screen* de um *post* da cervejaria Debron no *Instagram* promovendo evento cervejeiro.



Fonte: Debronbier (2018a).

Figura 5 - *Print screen* de um *post* da cervejaria Ekäut no *Instagram* promovendo jantar harmonizado.



Fonte: Ekaut cervejaria (2018a).

Ao serem questionados se o modelo de negócio atual é o mesmo de quando a empresa iniciou as atividades, todos os entrevistados responderam que, ao longo do tempo, o modelo inicial foi sendo modificado, seja por oportunidade de mercado, por amadurecimento dos gestores, pelo aumento do porte da empresa ou para garantir a sobrevivência da organização.

Um outro resultado observado é que os entrevistados estão reagindo às necessidades de mudanças e, com isso, possibilitam que as inovações ocorram de forma mais constante para que possam atender as demandas e expectativas desse mercado em constante crescimento.

Foi perguntado aos entrevistados como as suas empresas entregam valor para o cliente e se essa proposta de valor mudou, ou seja, se o que a empresa entrega para o cliente é diferente do que antes ela entregava.

Esta questão está relacionada com a etapa do modelo do processo de inovação de Tidd e Bessant (2015) que consiste na captura de valor a partir dos esforços inovativos. Para eles, o principal objetivo da inovação não é apenas criar algo novo, mas sim capturar algum tipo de valor a partir da inovação, seja alcançar o sucesso comercial, conquistar uma nova fatia de mercado ou

reduzir os custos de um processo produtivo. Essas questões podem ser evidenciadas nas falas abaixo:

A proposta de valor não mudou não, pelo contrário, eu acho que se fortaleceu, a gente [...] o valor perceptível por cliente é a estrutura que a gente montou e trouxe, tanto de mão de obra, investimento em mão de obra, pessoas renomadas do mercado nacional para produzir até a tampinha, a nossa garrafa tem um quê especial que foi desenvolvido para o consumidor gerar uma percepção de valor, o lacre na tampinha, é a percepção de qualidade, desde a embalagem até o produto, o que está por fora e o que está por dentro (Entrevistado Debron).

A gente tem uma coisa que é muito simples, o que gera mais valor para o relacionamento [...] produto de qualidade é uma obrigação, no mercado evoluído todo mundo vai ter que ter um produto de qualidade, quem não tiver vai cair fora do mercado [...] então a grande diferença que existe no mercado é o serviço ao cliente, quem paga a conta é o cliente [...] falar isso é muito fácil, viver isso todos os dias é muito difícil, exige um nível de foco das pessoas muito grande, questões pequenas do tipo: não deixar o cliente esperar na recepção, ou fazer a entrega no momento que o cara precisa, entrar sem a bota suja de lama no estabelecimento do cara, então são esses pequenos detalhes que vão fazendo você entregar essa promessa, porque promessa é muito fácil de fazer [...] eu digo: o cliente nem sempre tem razão, mas é ele quem manda (Entrevistado Ekäut).

Através dessas transcrições, podemos evidenciar também a visão de Coral, Ogliari e Abreu (2008), na qual as empresas devem encarar a gestão da inovação como um processo sistemático e contínuo, sendo preciso investir recursos financeiros, materiais e intelectuais para o alcance dos objetivos propostos.

Evidencia-se assim que a percepção de entrega de valor ao cliente não está apenas associada à qualidade do produto ou de sua embalagem, mas também na busca do estreitamento da relação empresa x cliente, na medida em que esse relacionamento se dá através dos serviços diferenciados que essas empresas vêm ofertando.

A captura de valor se dá também, em sua essência, através do sentimento que essas empresas possuem em não entregar produtos apenas por influência do mercado, como as cervejas de massa, por exemplo, mas sim um produto que, desde a escolha das matérias-primas, processo produtivo até a escolha da embalagem e rótulo, tudo é pensado como se o mestre cervejeiro fosse elaborar um produto para ele mesmo, um produto que, primeiramente, traga-lhe orgulho.

Foi indagado se houve aumento no número de clientes nos últimos três anos, se há clientes em suas carteiras que anteriormente não eram atendidos e se esses novos clientes se tratam de outros tipos de clientes. Ficou evidenciado que o número de clientes vem crescendo no segmento de cerveja artesanal, como também a entrada de novos tipos de clientes, que vão sendo conquistados por esse nicho de mercado. Dentre os tipos de clientes evidenciados pode-se destacar o cliente pessoa física, que vem descobrindo os novos estilos das cervejas artesanais, e os clientes pessoa jurídica, como bares, restaurantes, redes de supermercados que vem apostando nesse mercado.

Contribuição Tecnológica-Social

As empresas pesquisadas estão crescendo e se destacando no cenário cervejeiro artesanal, no entanto falta uma formalização dos processos de gestão da inovação. Cabem aos gestores de nível estratégico planejar e implantar a gestão de inovação de forma a controlar e avaliar cada etapa desse processo proporcionando uma maior e contínua captura de valor resultante não só no sucesso comercial, na conquista de uma nova fatia mercado ou na redução de custos de produção, mas sim na geração de mais conhecimentos que geram inovações e, dessa forma, mais valores sejam gerados para as empresas.

Existe uma tendência a inovação mais centrada no produto nessas empresas em que usam das expertises internas e recorrem a expertises terceirizadas e essas ações veem rendendo resultados significativos como prêmios que as consagram no mercado.

Conseqüentemente, o número de clientes vem crescendo. Conforme levantado nesta pesquisa, a cada dia mais pessoas vão conhecendo, estudando e apreciando as cervejas artesanais, inclusive dessas cervejarias por meio das ações promovidas por elas, como degustação e harmonização de cervejas, conversas, debates e palestras sobre o mundo cervejeiro artesanal. Logo elas vão além da produção da cerveja como produto e tentam entregar e ampliar sua participação no mercado entendendo isso como venda de experiência, serviço.

Essas cervejarias estão expandindo sua estrutura, produção e vendas, mostram-se preocupadas e melhorar e inovar em processos, mesmo não havendo ainda instrumentos formais de gestão da inovação.

Logo podemos observar que, apesar dessas empresas estarem crescendo e se destacando cada vez mais no cenário cervejeiro artesanal, falta uma formalização dos processos de gestão da inovação, independentemente do tamanho e estrutura das mesmas.

Cabem aos gestores de nível estratégico planejar e implantar a gestão de inovação de forma a controlar e avaliar cada etapa do modelo desenvolvido por Tidd e Bessant (2015) para que haja uma maior e contínua captura de valor que resulte não só no sucesso comercial, na conquista de uma nova fatia mercado ou na redução de custos de produção, mas sim na geração de mais conhecimento que, por sua vez, gera inovações e, dessa forma, mais valores sejam gerados para as empresas.

Como resposta, conclui-se que ainda há a necessidade de um melhor entendimento sobre o papel da gestão da inovação por parte dos gestores, a entendendo como salientam os autores não só como uma questão estratégica mas como um processo (TIDD; BESSANT, 2015; TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011; DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007), que se bem geridas nas cervejarias artesanais pernambucanas, podem ser uma forma a maximizar os seus pontos fortes para enfrentar e superar os desafios impostos pelos fatores limitantes, bem como proporcionar um melhor aproveitamento das oportunidades de inovar como consequência do crescimento vertiginoso deste mercado e, com isso, gerar mais valor para o cliente que cada vez se mostra mais sedento por novidades.

Referências bibliográficas

- ABRIL Branded Content. Recife: a nova capital brasileira da cerveja artesanal. Veja, 16 nov. 2017. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/entretenimento/recife-a-nova-capital-brasileira-da-cerveja-artesanal/>>. Acesso em: abr. 2018.
- BREWERS ASSOCIATION. Insights e Analyses, 2017. Disponível em: <<https://www.brewersassociation.org/category/insights/page/2/>>. Acesso em: maio 2018.
- CORAL, Eliza; OGLIARI, André; ABREU Aline França de. Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos. São Paulo: Atlas, 2008.
- DANTAS, Hiago. Cerveja pernambucana Ekäut ganha prêmio internacional. maio 2017. Disponível em: <<http://www.saullopaes.com/cerveja-pernambucana-ekaut-ganha-premio-internacional/>>. Acesso em: abr. 2018.
- DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. As regras da inovação. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DEBRONBIER. Cervejarias Artesanais de Pernambuco no Aniversário de Recife. Instagram, 10 mar. 2018a. Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/BgINXP0FAe7/?taken-by=debronbier>>. Acesso em: abr. 2018.
- DEBRONBIER. Rolê cervejeiro. Instagram, 14 abr. 2018c. Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/BhjN0ysFWbC/?taken-by=debronbier>>. Acesso em: abr. 2018.
- EKAUTCERVEJARIA. Delivery. Instagram, 18 dez. 2017a. Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/Bc26GdPBiw3/?hl=pt-br&taken-by=ekautcervejaria>>. Acesso em:abr. 2018.
- _____. Jantar harmonizado. Instagram, 07 mai. 2018a. Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/BifTqw1Bp9H/?taken-by=ekautcervejaria>>. Acesso em:maio 2018.
- _____. O Festival do Hamburger. Instagram, 07 abr. 2018b. Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/BhSHCIYhmo4/?taken-by=ekautcervejaria>>. Acesso em: abr. 2018.
- GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES, Juliana. Cervejaria pernambucana conquista cinco medalhas no Australian Internacional Beer Awards. Folha PE, Roberta Jungmann, 23 maio 2017. Disponível em: <<http://www.folhape.com.br/robertajungmann/a-mesa/a-mesa/2017/05/23/NWS,28600,77,502,ROBERTAJUNGMANN,2467-CERVEJARIA-PERNAMBUCANA-CONQUISTA-CINCO-MEDALHAS-AUSTRALIAN-INTERNACIONAL-BEER-AWARDS.aspx>>. Acesso em: maio 2018.
- INSTITUTO DA CERVEJA BRASIL. Cervejarias Artesanais no Brasil. 16 dez. 2016. Disponível em: <<https://www.institutodacerveja.com.br/blog/n113/novidades/cervejarias-artesanais-no-brasil>>. Acesso em: maio 2019.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia Científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MINDMINERS. Disponível em: <<https://mindminers.com/blog/consumo-de-cerveja/>> Acessado em: maio. 2020
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO-MAPA. A cerveja no Brasil. 2020. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/a-cerveja-no-brasil>>. Acesso em: jul. 2020.
- MORADO, Ronaldo. Larousse da cerveja. São Paulo: Lafonte, 2009.
- OECD/Eurostat. Oslo Manual: guidelines for collectiong and interpreting innovation data. The Measurement of Scientific and Technological Activities, OECD Publishing, Paris, 2005. 3. ed. Disponível em: <http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en#>. Acesso em: nov. 2017.

PROENÇA, Adriano; et al.. Gestão da inovação e competitividade no Brasil: da teoria para a prática. Porto Alegre: Bookman, 2015.

SANCHES, Patt. Cervejaria Pernambucana conquista ouro e bronze no Australian Internacional Beer Awards. Confraria Maria Bonita, 21 mai. 2018. Disponível em: <<https://mariabonita.beer/2018/05/21/cevejaria-pernambucana-conquista-ouro-e-bronze-no-australian-internacional-beer-awards/>>. Acesso em: jul. 2018.

SEBRAE. Como montar uma microcervejaria. Empreendedorismo, 2017. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&ved=0ahUK EwjSgKG3-ebXAhWIjZAKHdVsBkAQFghmMAk&url=http%3A%2F%2Fwww.sebrae.org.br%2Fappportal%2Freports.do%3Fmetodo%3DrunReportWEM%26nomeRelatorio%3DideiaNegocio%26nomePDF%3DMicrocervejaria%26COD_IDEIA%3D7f387a51b9105410VgnVCM1000003b74010a____&usg=AOvVaw2jkJZ9g4qOjmWb4K2ppGGs>. Acesso em: mar. 2018.

SIS. Disponível em:

<<http://simmebnegocios.com.br/images/simmebnegocios.com.br/noticias/OMercadoDeCervejasArtesanais.pdf>> Acessado em: jun 2020.

TIDD, Joe; BESSANT, John. Gestão da inovação. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZOBARAN, Eduardo. Pernambuco vive uma “Revolução Praieira” no mercado de cervejas artesanais. O Globo, 18 fev. 2016. Disponível em:

<<http://blogs.oglobo.globo.com/saideira/post/pernambuco-vive-revolucao-praieira-no-mercado-de-cervejas-artesanais.html>>. Acesso em: maio 2018.