



# Cervejarias e Inovação: A cervejaria Wäls de Belo Horizonte (Brasil)

## Brewery and Innovation: The Wäls brewery in Belo Horizonte

João Francisco Sarno CARVALHO [1](#); João Leandro Cássio de OLIVEIRA [2](#); Vinicius Justo CURTTS [3](#); Ana Flávia Rodrigues Sales CURTTS [4](#)

Recebido: 06/02/2018 • Aprovado: 05/03/2018

### Conteúdo

[1. Introdução](#)

[2. Metodologia](#)

[3. Resultados](#)

[4. Conclusões](#)

[Referências bibliográficas](#)

#### RESUMO:

Propõe-se discutir o setor de bebidas (cervejas especiais). Para balizar esta discussão, utilizou-se como ponto de partida a seguinte pergunta: existe alguma estratégia de gestão da inovação nas cervejarias nacionais? Para galgar esse objetivo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e observação do comportamento do setor nacional. Concluiu-se que apesar de ser recente o setor de cervejarias especiais, este começa a desenvolver e a se preocupar com a gestão da inovação como estratégia de mercado.

**Palavras-Chave:** Gestão da Inovação; Mercado; Cervejarias Artesanais.

#### ABSTRACT:

It is proposed to discuss the beverage sector (special beers). To mark this discussion, the following question was used as a starting point: is there any strategy for managing innovation in national breweries? To achieve this goal, a bibliographical research and observation of the behavior of the national sector was carried out. It was concluded that although the sector of specialty breweries is new, it begins to develop and to be concerned with the management of innovation as a market strategy.

**Keywords:** Innovation Management; Market; Craft Breweries

## 1. Introdução

O tema da inovação por parte das cervejarias ganhou relevância nas últimas décadas. Alavancado por uma participação crescente da cerveja artesanal ou especial no mercado de bebidas alcoólicas do Brasil, onde a abertura de novos nichos de mercado por meio de novos produtos e serviços tem sido percebida.

As microcervejarias produzem as cervejas especiais que se caracterizam pela qualidade dos ingredientes de composição e no zelo dos processos de fabricação da bebida. Neste nicho de mercado os consumidores não só buscam produtos de qualidade marcante, como também as experiências de diferentes tipos de produtos e serviços inovadores que vão de rótulos interessantes a serviços turísticos agregados ao mundo da cerveja.

A necessidade de desenvolver estudos sobre produtos inovadores demonstram grande relevância no cenário econômico atual, pois são estes que determinam a sobrevivência e o sucesso de uma empresa no mercado. Neste contexto, este trabalho propõe abordar a temática relacionada ao mercado brasileiro de produção de bebidas e as estratégias adotadas para inovação neste setor. De maneira específica, trata-se do setor cervejeiro e as inovações nas produções e comercialização do caráter artesanal desta bebida.

Em pesquisa realizada pelo Cerv Brasil (2014), indicava o mercado brasileiro de cervejas posicionado entre os quatro maiores do mundo. Situava-se na terceira posição da produção mundial de litros da

bebida com 14 bilhões de litros produzidos, dado que movimentava cerca 1,6% do PIB do país. Além do grande consumo, uma pesquisa realizada apontou que a cerveja é a bebida preferida de 2/3 dos brasileiros para comemorações. (IBOPE, 2013).

Porém, em um mercado que produz uma quantidade significativa de litros da bebida e que movimenta grande quantidade de recursos, uma tendência surge nos últimos: a produção de cervejas artesanais ou especiais por microcervejarias com produtos ou serviços inovadores que agregam determinado valor a esta bebida tradicional. Tal movimento pode ser justificado por diversos fatores, entre eles, a busca do consumidor por diferentes graus de sofisticação e diferenciação que podem ser proporcionados pelo mercado artesanal.

Diante deste escopo apresentado, questiona-se: *existe alguma estratégia de gestão da inovação nas cervejarias nacionais?* Assim, objetiva-se elaborar um artigo que aborda esta discussão e auxilie na elaboração de uma literatura sobre o tema no Brasil.

Parte-se da hipótese de que com o aumento do setor de cervejas especiais exista a necessidade de buscar algumas estratégias para se manter competitivo, sendo uma dessas o investimento em inovação. Para galgar os objetivos traçados, realizou-se revisão de literatura a partir de dissertações, teses, artigos científicos, trabalhos de conclusão de curso, pesquisas realizados por institutos governamentais e privados acerca do setor de bebidas, de modo específico, o setor cervejeiro. Também elaborou-se referencial teórico que dissertou sobre: uma breve história da cerveja; o mercado cervejeiro e microcervejarias; a gestão da inovação; as inovações no setor cervejeiro; as tendências do setor e o caso Wäls MADLAB.

---

## 2. Metodologia

A metodologia elaborada para a construção desse artigo foi escrita a partir de duas frentes: levantamento documental e bibliográfico para a revisão teórica e para o caso Wäls MADLAB. O levantamento documental se faz importante, pois a presente pesquisa necessita de informações que contribuem no caminho do pesquisador até o levantamento da informação desejada.

Pizzani (2012) entende que o levantamento bibliográfico ou documental é a revisão das principais teorias que dão significado ao trabalho científico, a qual pode ser realizada em livros, periódicos, artigo de jornais, sites da internet entre outras fontes.

Galvao (2010, p. 01) mostra a importância desse tipo de metodologia, ao justificar que ao realizar um levantamento bibliográfico:

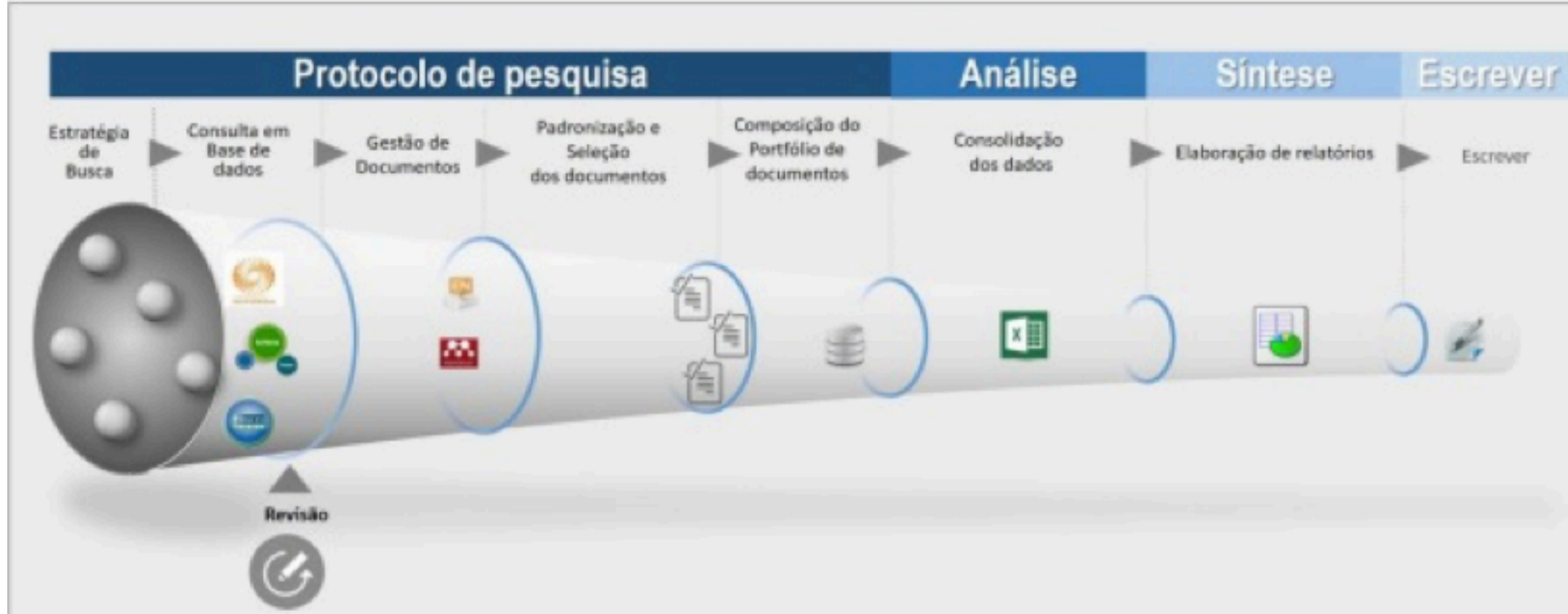
[...]é se potencializar intelectualmente com o conhecimento coletivo, para se ir além. É munir-se com condições cognitivas melhores, a fim de: evitar a duplicação de pesquisas, ou quando for de interesse, reaproveitar e replicar pesquisas em diferentes escalas e contextos; observar possíveis falhas nos estudos realizados; conhecer os recursos necessários para a construção de um estudo com características específicas; desenvolver estudos que cubram lacunas na literatura trazendo real contribuição para a área de conhecimento; propor temas, problemas, hipóteses e metodologias inovadores de pesquisa; otimizar recursos disponíveis em prol da sociedade, do campo científico, das instituições e dos governos que subsidiam a ciência.

Para Gil (1999, p. 65) a pesquisa bibliográfica é realizada a partir de "material já preparado, composto principalmente de Livros e artigos científicos". Geralmente, em todos os estudos há necessidade de pesquisa bibliográfica, já em outros, tal pesquisa é a única metodologia, como neste caso.

As pesquisas foram realizadas em duas bases de dados: Scielo e Banco de Teses e Dissertações da CAPES e de Universidades.

Utilizou-se da metodologia *SystematicSearchFlow* de Ferenhof e Fernandes (2016). O passo a passo pode ser visualizado a partir da representação a seguir:

**Figura 1**  
*The Systematic Search Flow Methodology*



Fonte: Farenhof e Fernandes (2016, p. 556).

Inicialmente, foi elaborada uma estratégia de busca a partir das palavras-chave: innovation, micro-breweries e brewerymarket nas bases de dados citadas, no período de 2007 a 2017, e com os tipos de documentos: artigos, teses, dissertações e revisões.

Os artigos foram separados com auxílio do software Endnote a partir das palavras-chave buscadas. Encontraram-se as seguintes quantidades:

Innovation: 5.151 (SciELO), Capes (4.052);

Micro-breweries: 2 (SciELO), Capes (17);

Brewerymarket: 4 (SciELO); Capes (6).

Durante a análise dos trabalhos científicos encontrados verificou-se que há uma lacuna em trabalhos que abordem sobre inovações em microcervejarias, gestão da inovação cervejeira e inovações em produção de cervejas. A maioria dos trabalhos realizam leituras com vieses da Engenharia de Alimentos ou Engenharia Química. Equivale dizer que a investigação científica sobre microcervejarias e inovação ainda é rasa nas ciências sociais aplicadas, sobretudo nos campos da Economia e da Administração. Fato que também justifica a elaboração deste trabalho que tem a pretensão de contribuir para a disseminação do tema no campo de conhecimento das ciências sociais aplicadas.

Os dados encontrados nos trabalhos já citados foram sintetizados de modo a auxiliar os pesquisadores na redação do trabalho.

## 3. Resultados

Abordar-se-á neste campo temático as referências que sustentam a discussão apresentada.

Organizou-se uma discussão para verificar a existência de alguma estratégia de gestão da inovação nas cervejarias nacionais; uma breve história da cerveja; o mercado cervejeiro e microcervejarias; gestão da inovação; percepções sobre inovações no setor cervejeiro, tendências do setor e o caso Wäls MADLAB.

### 3.1 Breve História da Cerveja

O ato de produzir cerveja é antigo e faz parte da história da humanidade, perpassando pela expansão das civilizações e pelas territoriais. Tornic (1986) ilustra essa afirmação ao dizer que a cerveja foi produzida por povos entre os anos de 4000 e 5000 antes de Cristo. Os sumérios detêm o registro da primeira produção da cerveja assim como assírios e babilônios. A bebida produzida pelos sumérios era elaborada com grãos moídos cozidos e era consumida como "pão líquido". Tschop (2001) afirma que o "pão líquido" é precursor da atual cerveja consumida no mundo.

Na idade média, segundo Morado (2009) a cerveja produzida era caseira e de responsabilidade das mulheres que a produziam para o consumo da família. A civilização germânica também tem destaque na produção cervejeira, pois foram os pioneiros na introdução do lúpulo como ingrediente na receita, conferindo-a a característica básica da cerveja contemporânea (Venturine Filho; Cereda, 2001).

A partir do século XIII, a cerveja teve seu processo melhorado com o emprego do lúpulo e de regras de processo de feitura aperfeiçoadas por mestres cervejeiros germânicos, que proporcionou uma melhor caracterização do produto, se tornando muito semelhante ao que encontramos nos dias de hoje. O processo de industrialização na Revolução Industrial impactou de forma distinta na produção e na

distribuição da cerveja em relação ao antigo modelo tradicional artesanal (Megaet al., 2011).

Posteriormente, a lei alemã de pureza indicou que a cerveja deve ser produzida por água, malte e lúpulo, respeitando a tradicional receita germânica. Já a disseminação do produto para as sociedades segundo Tschop (2001) foi realizada pelos egípcios que produziam a "Cerveja dos Notáveis" e a "Cerveja de Tebas" e possibilitaram a chegada do líquido na Europa e também para outros povos.

Santos (2003) indicou que a cerveja chegou ao Brasil com os holandeses por volta do século XVII, mas com a expulsão dos mesmos da colônia, só foi retornar tempos depois com a vinda da Família Real, a abertura dos portos às nações amigas, porque era a bebida predileta de Dom João VI, Rei de Portugal. Santos (2014) demonstrou que no ano de 1836 é que se registrou a primeira fábrica da bebida no país.

Na atual realidade brasileira definição de cerveja é instituída pelo Decreto no. 2.314, de 4 de setembro de 1997, Art. 64 (BRASIL, 1997): "Cerveja é a bebida obtida pela fermentação alcoólica do mosto cervejeiro oriundo do malte de cevada e água potável, por ação da levedura, com adição de lúpulo". Entretanto, parte do malte pode ser substituída por adjuntos como arroz, trigo, centeio, milho, aveia e sorgo.

Cruz (2007) apontou o empirismo na fabricação da cerveja que só a partir do século XIX começou a ser permeada por técnicas, processos e receitas na busca por um produto mais agradável, durável e com qualidade. Após a consolidação da industrialização da cerveja possibilitada por novas técnicas de fermentação, o líquido de consolidou como de grande apreciação e importância para a sociedade moderna.

### **3.2 O Mercado Cervejeiro e as Microcervejarias**

Embora uma pesquisa da Abrabe (2012) tenha evidenciado que o Brasil é o terceiro maior produtor de cerveja com 13,7 bilhões de litros do produto, ficando posicionado atrás de China e Estados Unidos, a produção de cervejas artesanais ainda é considerada pequena.

Para Santos (2014), o mercado cervejeiro baseava-se em apenas quatro grandes empresas: ABInbev (Ambev), Grupo Schincariol (Brasil Kirin), Cervejaria Petrópolis e Heineken. Em 2017, Bortolozzi (2017) mostra que o grupo Schincariol (Brasil Kirin) foi adquirido pela Heineken, em operação autorizada pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), passando, portanto, a controlar as operações no Brasil e tornando-se a 2ª maior cervejaria em atuação no país com 17,4% de participação no mercado cervejeiro mundial.

Santos (2014) apontou que, sobre o ramo cervejeiro, há novos produtos em comercialização no país com diferentes estilos e, tal afirmação pode ser confirmada em dados do Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA) nos quais, do ano de 2016 para 2017, o número de cervejarias registradas alterou de 91 para 610, evidenciando um crescimento de quase seis vezes. (MARCUSO; MILLER, 2017).

Segundo Morado (2009) a criação das microcervejarias no Brasil surgiu na segunda metade da década de 1980, com dezenas de pequenos empreendimentos que se estabeleceram principalmente nas regiões do Sul e Sudeste.

Na visão de Maier (2013), as identidades consolidadas foram perdidas pela produção em grandes companhias cervejeiras, deixando o espaço para o surgimento de microcervejaria. A cerveja artesanal resgata a característica de grupos sociais, junto com a memória e a identidade dos mesmos que foram perdidas diante da mecanização e produção dos grandes volumes (GARBIN, 2017).

As microcervejarias modernas surgiram fundamentadas a partir de um movimento denominado *Homebrewers* ou Cervejeiros Caseiros Artesanais, que se iniciou no Brasil no início dos anos 2000 conforme apontado por Ferreira et al (2011). O crescimento de microcervejarias e adeptos da produção caseira também foram evidenciados por Giorgi (2015), bem como o número de estabelecimentos, cursos e cervejas com foco na cerveja artesanal.

Os cervejeiros caseiros abraçavam a produção artesanal da bebida que se assemelha a de uma preparação de alimentos por um cozinheiro. Este movimento está ligado a uma onda mundial de Slowfood que busca maior qualidade e caracterização de produtos alimentícios, e que tenham em sua produção a diminuição do processo de padronização e artificialização da comida e bebida. (FERREIRA et al., 2011).

Sobre esse movimento é que Olivier (2013, p. 23) diz:

O que estamos fazendo é levar a cerveja de volta à condição de alimento, para que as pessoas parem de beber em quantidade. Quem bebe cerveja de qualidade passa a beber menos, porque está bebendo melhor. O mesmo acontece com a comida. Quem se alimenta de fast food ou junk food precisa comer bastante para conseguir algum prazer, porque o sabor em si não

satisfaz. Você não pega um bom vinho e sai bebendo direto. Primeiro você movimentava o copo em círculos, depois cheira. Você quer desfrutá-lo por algum tempo. São cervejas assim que queremos fazer, cervejas que as pessoas apreciem com calma. Cerveja é alimento. O nosso pão está virando esponja, nosso queijo parece plástico e nossa cerveja está virando água, uma água amarela com gás e álcool (...). Mas isso não é o que estamos fazendo. Nós estamos cozinhando. Nós temos sabores em mente e queremos colocá-los na cerveja. Essa é uma coisa importantíssima, levar novamente a cerveja à condição de alimento. É isso que realmente significa cerveja artesanal.

Tschope (2001, p. 77) aponta também que o movimento de microcervejarias são “uma expressão do nosso tempo, dos consumidores, um desejo de diferenciação, da cultura alternativa, a tendência para a polarização”.

Parte da diversificação do portfólio de cervejas oferecidas pelo mercado brasileiro pode ser explicado por Mega, Neves e Andrade (2011) que apontaram que o perfil sensorial preferido da cerveja no Brasil tem sido de uma bebida mais leve e mais refrescante, menos encorpada e amarga. Atualmente encontram em execução outras pesquisas que buscam as mudanças do perfil sensorial do novo consumidor de cervejas especiais.

As cervejarias artesanais buscam um produto de melhor qualidade e, pra isso, reduzem a sua escala de produção proporcionando uma maior fiscalização do cervejeiro com a sua produção. As microcervejarias agem de forma diferente, com a utilização de insumos de alta qualidade, mas aumentam o volume de escala partindo para um lado mais mercadológico e perdendo o seu caráter artesanal. (GARBIN, 2017)

Segundo Bourdieu (2007, apud GIORGI, 2015, p. 4), o consumo de um alimento é vinculado a um “processo de distinção e de classificação social”. Sobre a visão de Giorgi (2015), os grupos que hoje estão vinculados a divulgação da cerveja artesanal procuram elevá-lo a um status de alimento refinado ligado a pratos de “alta gastronomia”.

Este mesmo autor diz que a cerveja artesanal pode ser destacada por “particularismo alimentar de consumir cervejas tidas como ‘especiais’ e a própria produção artesanal inseridos em um contexto mais amplo de mercado, onde há a rápida capitalização de movimentos que se pautam pela diferenciação em relação ao ‘padrão’.”

Neste nicho de mercado os consumidores não só buscam produtos de qualidade marcante, como também as experiências de diferentes tipos de produtos e serviços inovadores que vão de rótulos interessantes a serviços turísticos agregados ao mundo da cerveja. Os empreendedores deste ramo possuem um grande desafio de proporcionar aos seus consumidores um produto marcante que se destaque neste mercado crescente, com um grande volume de variedade de tipos de produto e com uma concorrência cada vez mais acirrada.

Naturalmente emerge deste cenário a necessidade da inovação dos produtos como uma alternativa de sobrevivência ou como uma forma de consolidação neste mercado amplamente competitivo. A partir deste contexto surge a necessidade de um estudo sobre o mapeamento de práticas e processos que auxiliem a inovação na produção de cervejas especiais por estas microcervejarias.

### **3.3 Gestão da inovação**

Baregheh, Rowley e Sambrook (2009) definem a inovação em um processo de vários estágios, pelo qual as organizações transformam ideias, produtos, serviços ou processos aprimorados, para avançar, competir e se diferenciar com sucesso em seu mercado. As inovações podem ser produto, serviço, processo ou técnica e os recursos ou meios utilizados para impulsionar e apoiar a inovação podem ser identificados em relação ao equilíbrio de tecnologias, ideias, invenções, criatividade e mercado.

O processo de inovação ocorre em todas as empresas, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), por consequência da análise do cenário à procura da identificação de ameaças e oportunidades. Selecionar que consiste em decidir, entre os sinais apresentados no cenário, a qual deles irá responder; e por fim, implementar que é a tradução da ideia nova em algo novo e lançá-la ao mercado. Salienta-se que para a fase de implementação de uma inovação são essenciais: obtenção de conhecimento para a inovação; execução do projeto sob condições de imprevisibilidade; lançamento da inovação no mercado e seu gerenciamento inicial, sustentabilidade de adoção e o uso da inovação ao longo prazo.

O’Connor, et al. (2008) falam sobre os meios de tornar a inovação uma atividade sustentável. A gestão da inovação revolucionária requer capacidades de diversas pessoas-chave em diversas dimensões. Essas pessoas devem pertencer a redes internas e externas e empregam um conhecimento que reduz as incertezas envolvidas no processo e, conseqüentemente, com os riscos correlacionados, ligados aos esforços de inovação.

Assim, segundo o mesmo autor, o sistema de gestão para a inovação é um sistema que pretende a

redução dessas incertezas e lidam com a análise desses riscos nos projetos. Uma função de inovação bem sucedida requer interfaces internas e externas, bem como fontes de financiamento, fontes técnicas e fontes de acesso ao mercado. Tais mecanismos devem trabalhar em paralelo. Os autores ainda ressaltam que muitas vezes a realidade é diferente da ideal no contexto da gestão da inovação porque os sistemas de gestão da inovação são atrofiados, não alinhando com outros sistemas. Salienta-se que, as ações discutidas por O'Connor, et al. (2008) são propostas para as grandes empresas complexas, não aplicando-se as microcervejarias.

Oliveira et al. (2016) salientam que a inovação deve perpassar toda a organização e ser incorporada nas suas diversas dimensões organizacional. Para se gerenciar uma inovação é necessário, primeiramente, mensurar os resultados gerados por ela. Adams, Bessant e Phelps (2006) ressaltam que embora a inovação de produtos seja indubitavelmente importante, é apenas uma dimensão da agenda de inovação de uma organização.

Os produtos e processos precisam ser projetados, verificados e validados de forma compatível com a capacidade de produção alinhado às demandas e tendências do mercado de consumidores. Em todos os setores da indústria observa-se uma tendência da busca de visões integradas e holísticas do desenvolvimento de novos produtos, a fim de poder validar de forma integrada e de forma mais urgente como vantagem competitiva. (MAROPOULOS; CEGLAREK, 2010).

Na etapa do desenvolvimento a verificação e validação são os métodos que são usados para que confirmando que um produto ou serviço atenda às suas respectivas especificações, alcancem o propósito pretendido. A verificação seria um processo de controle de qualidade que é usado para avaliar se um produto, serviço ou sistema cumpre com especificações ou condições impostas no início de uma fase de desenvolvimento e a validação, por outro lado, é uma qualidade processo de garantia que visa estabelecer evidências que fornecem a garantia de que um produto alcança os requisitos do uso pretendido pelas expectativas do mercado (MAROPOULOS; CEGLAREK, 2010).

Os novos produtos necessitam da construção de níveis de significado do produto tanto como atributos Simbólicos (Abstrato, Subjetivo e Produto como um todo) e Utilitários (Concreto, Objetivos e Atributos Tangíveis) para a diferenciação no mercado, o que constitui um processo complexo na formação de ferramenta de absorção da demanda e construção do produto (Allen, 2001; NEPOMUCENO; TORRES, 2005).

As inovações processuais e organizacionais também são reconhecidas como críticas para a competitividade, mas essas perspectivas são inadequadamente representadas nos termos de mensuração, mostrando lacunas nessas medições, bem como falta de medições do conhecimento tácito. Métricas apropriadas são necessárias, bem como decisões de portfólios (O'CONNOR, et al., 2008).

### **3.4 Inovações no Setor Cervejeiro**

Em sua obra, Joseph Schumpeter (1978), elaborou o conceito de destruição criativa. Para Schumpeter (1978, p. 65)

É, contudo, o produtor que, via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores, se necessário, são por ele 'educados'; eles são, por assim dizer, ensinados a desejar novas coisas, ou coisas que diferem de alguma forma daquelas que têm o hábito de consumir.

A partir desse trecho, constata-se que por meio da destruição criativa é que se elaboram novos produtos, modificando e induzindo o consumo. Entretanto, essa teoria não conseguiu dar conta das demandas das inovações que surgiram com o advento do capitalismo e das revoluções industriais que surgiram ao longo do século XX. Portanto, a ideia de Schumpeter de que a inovação se inicia da esfera de produção e altera a economia no sentido produtor-consumidor, passou a ser elaborada com maior profundidade a partir de inúmeras variáveis que surgiram ao longo dos séculos XX e XXI.

Essas novas abordagens de inovação foram realizadas pelos autores neo-schumpeterianos como Freeman (2008) que abordaram distintas maneiras de inovação, classificando-as da seguinte forma: inovações incrementais e inovações radicais. A primeira abordagem consiste no nível elementar de inovações e não derivam, costumeiramente, de investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Fruto de P&D, a inovação radical, transcende a inovação elementar e pode iniciar uma inédita trajetória tecnológica.

Giovanni Dosi (2006) tratou dos mecanismos indutores da inovação. Os determinantes tecnológicos no setor microcervejeiro se apresentam tanto impulsionados pelas tecnologias de novos equipamentos que surgiram nas últimas décadas que facilitam e barateiam os custos na fabricação da bebida, como através do mercado impulsionado pelo que os microcervejeiros denominam de cultura cervejeira conforme Bizinelliet et al (2013).

Assim de forma contingencial como apontava Léa Velho (2010), o novo mercado cervejeiro que busca

cervejas especiais engendra suas inovações a partir da demanda crescente de novos consumidores, que impulsionam empreendedores a traduzir em novos produtos e serviços. Utiliza-se também das novidades de equipamentos que facilitam a escalabilidade e que facilitam e simplificam o processo de fabricação da bebida.

A onda crescimento do movimento cervejeiro do Brasil se deve a um hiato tecnológico entre o Brasil (país periférico) e os Estados Unidos (país central). Todo movimento *homebrewer* se espelha no crescimento de mercado ocorrido nos Estados Unidos no final da década de 90 em que as tecnologias dos aparatos de produção de cerveja caseira se popularizaram. O crescimento de classes com maior poder aquisitivo com poder de compra e com o conhecimento da cultura através de viagens turísticas impulsiona a produção artesanal que pelo valor agregado na qualidade do produto final estimula a nascente de um mercado consumidor incipiente e crescente a procura de novidades neste produto tido como tradicional.

As microcervejarias utilizam desta janela de oportunidade e através de medidas de *benchmarking* internacional utilizam da cumulatividade para apropriação da inovação das tecnologias cervejeiras dos países centrais economicamente e tradicionais produtores. Como as revoluções entre os paradigmas e as trajetórias vão afetar as firmas dos diferentes países, assim como sua atuação e desempenho. Os empreendedores cervejeiros, em conjunto com os diversos atores sociais, alteram suas práticas de produção e são os responsáveis por aproveitar as novas potencialidades de mercado que começam a emergir.

Segundo Figueiredo (2005) as capacidades tecnológicas não são construídas, acumuladas, sustentadas, ao mesmo tempo e à mesma velocidade, para as diferentes funções tecnológicas. Ressalta-se que as capacidades rotineiras e inovadoras acumulam-se de maneira paralela dentro da empresa.

Concomitantemente eles influenciam e são influenciados pelo paradigma tecnoeconômico que se desenvolve e se tornam responsáveis por sua aplicação, pois o novo paradigma tende a se tornar um hábito prevaiente entre os diversos agentes do setor produtivo (ALBUQUERQUE,1996; PÉREZ, 2004; FERREIRA et. al. 2011).

### **3.5 Tendências para o Setor Cervejeiro**

Apesar de uma crise econômica que começou em 2015 e que o Brasil enfrenta com medidas de austeridade as previsões de contração em 3,4% e queda de 0,5% no Produto Interno Bruto (PIB), o mercado cervejeiro artesanal aponta em crescimento enquanto apresenta retração do mercado cervejeiro tradicional. (EBC, 2016; G1, 2016; O GLOBO, 2016).

Antes da crise o cenário apontava um otimismo relevante no crescimento do setor artesanal com a diversificação de produtores e na construção de uma cadeia de produção e fornecimento em torno do mercado crescente. Este otimismo sugeria a criação de pontos de venda, fornecimento, cadeia de suprimentos, importadores de insumos, pós-vendas e taxa elevada de empregabilidade. Mesmo com advento da crise ainda se percebe o reflexo deste otimismo pela multiplicidade de fábricas, marcas, rótulos, pontos de venda, circuitos turísticos e franquias que se multiplicaram no setor (SEBRAE, 2015; O GLOBO, 2016).

### **3.6 O Caso Wäls MADLAB**

A Cervejaria Wäls nasceu em 29 de novembro de 1999. A família Pedras Carneiro, mais especificamente os irmãos Tiago e José Felipe, de Belo Horizonte, MG comandam a empresa. É caracterizada por ser uma empresa criativa e inovadora, tendo seus produtos inspirados nas escolas tradicionais de cervejarias belga, americana e tcheca. Após muitas pesquisas, a linha de cervejas especiais da Wäls foi lançada em 2008, sendo a referente marca pioneira na técnica de cervejas refermentadas e em novos processos produtivos, tal como o método champenoise (segunda fermentação na própria garrafa) para cervejas.

No referido contexto inovador, a Wäls celebrou parcerias e recebeu diversas premiações. Em 2014, a Wäls expandiu seus trabalhos para os Estados Unidos, Canadá e França. Inaugurou fábrica em San Diego, na Califórnia, para assim fortalecer sua marca nos Estados Unidos. Neste mesmo ano, a Wäls desenvolveu 14 rótulos de cervejas especiais com um faturamento de R\$ 9 milhões.

No ano de 2015, a Wäls fez uma fusão indireta com a Ambev, por meio da Cervejaria Bohemia. A Ambev possuía operação em 16 países; 52 mil funcionários, sendo 35 mil apenas no Brasil; 100 executivos brasileiros atuando no mundo; 32 fábricas; 100 centros de distribuição direta; e 30 marcas de bebidas, sendo seus produtos distribuídos para dois milhões de pontos de venda (Ambev, 2015).

A referida fusão indireta é um fator importante a ser considerado para manutenção da identidade da

microcervejaria mineira. Ao mesmo tempo, a Wäls passou a ter maior acesso a tecnologia de produção, ampliou sua rede de distribuição, dentre outras vantagens. Por outro lado, a Ambev se apropria de uma parcela de mercado especial também, as cervejas artesanais.

Assim, a Wäls incluiu no seu portfólio de gestão o MADLAB, lançando em abril de 2016, a StrawberrySour, uma American WheatBeer. Começa assim, uma produção de fruitsbeers, dentre outros tipos diferentes de cervejas e rótulos inéditos. Ademais, a Wäls MADLAB inovou ao oferecer nos seus serviços, um clube para assinantes da cervejaria Wäls, que mensalmente entrega aos clientes um kit de cervejas criadas exclusivamente para os mesmos. Além de oferecer uma visita e experimentação das diversas cervejas produzidas na Wäls MADLAB.

O lançamento da Wäls MADLAB inovou no mundo da cerveja, uma vez que prezou pela personalização e exclusividade de rótulos cervejeiros. A finalidade é de conectar o consumidor ao universo cervejeiro, ao criar o clube de assinatura exclusivo, proporcionando degustação mensal de cervejas exclusivas e validando o processo criativo de novos rótulos por meio de uma conexão direta com o consumidor.

Observa-se no caso Wäls MADLAB estratégias de inovação a partir da construção de capacidades tecnológicas e no desenvolvimento de novos produtos, por meio de setores e iniciativas estratégicas na função de inovação. Segundo O' Connoret al. (2008) a capacidade de inovação deve ser considerada como uma prioridade corporativa, ser visível e audível no que diz respeito ao suporte, e fornecer recursos corporativos para fazê-lo.

Ressalta ainda que não só é necessário encontrar maneiras de manter a constância da função de inovação em si, mas também aprender a alimentá-lo de acordo com as necessidades do setor. Assim, tem feito a Wäls em sua trajetória de parcerias, fusões e com a estratégia inovadora do Wäls MADLAB.

---

## 4. Conclusões

Após análise dos referenciais teóricos, verificou-se que o setor cervejeiro brasileiro se encontra em expansão e desenvolvimento atendendo um público cada vez mais restrito e mais exigente, em busca de se obter uma diferenciação social. Por isso, o setor de cervejarias especiais, este começa a se preocupar com a gestão da inovação como estratégia de mercado, reduzindo o efeito das ameaças e maximizando as oportunidades.

Neste engendrou-se um mercado nascente derivado da expansão e disseminação de uma denominada "cultura cervejeira". Essa última foi responsável pela multiplicação de pequenos produtores que vislumbraram potencial econômico, a partir da apropriação e da cumulatividade tecnológica, que possibilitam inovações com agregação de valor na geração de novos produtos e serviços.

Essas inovações possibilitam o crescimento da demanda de um novo mercado de consumidores que impulsionam e incentivam o desenvolvimento tecnológico do setor. Esses consumidores buscam inovações constantes que satisfaçam suas necessidades e ampliem a sede por novidades que fazem com que os microcervejeiros estejam à busca de desenvolver ou adquirir novas tecnologias para suprir as expectativas do mercado.

Nesse contexto, pode-se analisar o caso Wäls MADLAB. Verificou-se que a fusão indireta da Wäls com a Ambev possibilitou uma maior rede de mercados e expansão dos seus processos de produção, e conseqüentemente uma gestão para inovação, expandindo seu portfólio de inovações em produtos, processos e serviços.

Assim, observou-se que o MADLAB é uma iniciativa de gestão da inovação no setor cervejeiro que requer a análise das potencialidades abertas por uma apropriação tecnológica e pela disseminação do novo paradigma tecno econômico. Observando uma estratégia que proporciona a implementação de inovações de portfólio no setor em um momento de fragilidade econômica mesclada por um entusiasmo do crescimento do setor.

Nesse sentido o MADLAB possui os atributos simbólicos e utilitários, funcionando, portanto como uma ferramenta estratégica em atrair, verificar tendências e validar percepções de mercado com a prática do clube de cerveja, onde os clientes ou consumidores especializados opinam, avaliam e sugerem cada rótulo apreciado. Oferecendo tendências quanto à percepção simbólica dos rótulos e definindo atributos tangíveis para a caracterização de novos produtos lançados no mix de produtos.

Com isso, é realizada a implementação do produto inovador agregado a um serviço que agrega a participação do público alvo e é tido como monitoramento dessa inovação a fim que a microcervejaria possa, portanto, reduzir as incertezas de seu processo.

Dada a acumulação tecnológica e as novas práticas de produção no mercado cervejeiro, as microcervejarias artesanais, em um plano micro, assumem um papel decisivo, sendo elas as responsáveis diretas pela aplicação das novas práticas no processo produtivo. Além de responsáveis pelas inovações implementadas, de forma a viabilizar o aproveitamento das janelas de oportunidade. Por todos estes fatores, pode-se observar que apesar de ser recente o setor de cervejarias especiais,



## Referências bibliográficas

ABRABE – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BEBIDAS. **Categorias**. Disponível em: [www.abrabe.org.br/dados](http://www.abrabe.org.br/dados). Acesso em: 06 jun. 2016.

ADAMS, R.; BESSANT, J.; PHELPS, R. Innovation management measurement: A review. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, p. 21 a 47, 2006.

ALBUQUERQUE, E. **Notas sobre os determinantes tecnológicos do catchingup**: uma introdução à discussão sobre o papel dos sistemas nacionais de inovação na periferia. Cedeplar, Universidade Federal de Minas Gerais, 1996.

Allen, M. W. **A practical method for uncovering the direct and indirect relationships between human values and consumer purchases**. *Journal of Consumer Marketing*, v. 18(2), p. 102-120, 2001.

AMBEV. **Histórico**. Disponível em: [http://ri.ambev.com.br/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=43349](http://ri.ambev.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=43349). Acesso em: 06 jun. 2017.

BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management Decision**, vol. 47, n. 8, pp. 1323-1339, 2009.

BELTRAMELLI, M. **Cervejas, Bregas & Birras**: um guia completo para desmistificar a bebida mais popular do mundo. São Paulo: Leya, 2014.

BIZINELLI, C. et al. Experiências de turismo cervejeiro em Curitiba, **Pr. Revista Rosa dos Ventos**, v. 5, n. 2, p. 349-375, 2013.

BORTOLOZI, V. **Cade aprova sem restrições compra da Brasil Kirin pela Heineken. Valor Econômico**. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/4960650/cade-aprova-sem-restricoes-compra-da-brasil-kirin-pela-heineken>. Acesso em: 07 nov. 2017.

BRASIL. **Decreto nº 2.134, de 4 de setembro de 1997**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d2314.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2314.htm). Acesso em: 06 jun. 2017.

CARROLL, Glenn R.; SWAMINATHAN, Anand. Why the microbrewery movement? Organizational dynamics of resource partitioning in the US brewing industry. **American journal of sociology**, v. 106, n. 3, p. 715-762, 2000.

CERV Brasil – Associação Brasileira da Indústria da Cerveja. **Dados do setor**. Disponível em: <http://www.cervbrasil.org.br/paginas/index.php?page=dados-do-setor>. Acesso em: 13 mai. 2016.

\_\_\_\_\_. **Anuário 2015**. Disponível em: [http://www.cervbrasil.org.br/arquivos/ANUARIO\\_CB\\_2015\\_WEB.pdf](http://www.cervbrasil.org.br/arquivos/ANUARIO_CB_2015_WEB.pdf). Acesso em: 08 jun. 2017.

COSTA, Marcelo. **As Cervejas Experimentais da Wäls**. Disponível em: <http://screamyell.com.br/site/2016/11/18/boteco-as-cervejas-experimentais-da-wals>. Acesso em: 08 jun. 2017.

CRUZ, J. M. M. Cerveja. In: FONSECA, M. M.; TEIXEIRA, J. A. **Reactores Biológicos**. Lisboa/Porto: Lidel, 2007.

DESTINO CERVEJEIRO. **WälsMadLab**: clube de assinatura de cervejas que dá descontos exclusivos. Disponível em: <http://destinocervejeiro.com/wals-mad-lab-clube-assinatura-cervejas>. Disponível em: 08 jun. 2017.

DE TONI, Deonir; SCHULER, Maria. **Gestão da imagem: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 11, n. 4, p. 131-151, 2007.

DUARTE ALONSO, Abel; BRESSAN, Alessandro; SAKELLARIOS, Nikolaos. Exploring innovation perceptions and practices among micro and small craft breweries: a three-country study. **International Journal of Wine Business Research**, v. 29, n. 2, 2017.

DOSI, Giovanni. **Mudança Técnica e Transformação Industrial**: A Teoria e Uma Aplicação à Indústria de Semicondutores. Campinas: Editora Unicamp, 2006.

EBC. **Brasil não sairá da crise em 2017**, diz economista da FGV. 2016. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-10/brasil-nao-saira-da-crise-em-2017-diz-economista-da-fgv>. Acesso em: 10 dez. 2016.

FERREIRA, R. H. et al. Inovação na fabricação de cervejas especiais na região de Belo Horizonte. **Perspectivas em ciências da informação**, v 16, n. 4, p. 171-191, out./dez. 2011.

FERENHOF, H. A.; FERNANDES, R. F. Desmistificando a Revisão de Literatura como base para Redação Científica: Método SSF. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, SC: v. 21,

n. 3, p. 550-563, ago./nov., 2016.

FIGUEIREDO, P. N. Acumulação Tecnológica e Inovação Industrial: conceitos, mensuração e evidências no Brasil. **Perspectiva**, v.19, n.1, p.54-69, São Paulo, 2005.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **A Economia da Inovação Industrial**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2008.

GALVAO, M.C.B. **O levantamento bibliográfico e a pesquisa científica**. Ribeirão Preto, 2010.

Disponível em:

<[http://www2.eerp.usp.br/Nepien/DisponibilizarArquivos/Levantamento\\_bibliografico\\_CristianeGalv.pdf](http://www2.eerp.usp.br/Nepien/DisponibilizarArquivos/Levantamento_bibliografico_CristianeGalv.pdf)>.

Acesso em: 12 ago. 2016.

GARBIN, Ramon Figueira. **Turismo cervejeiro: a cerveja artesanal brasileira**. Dissertação (Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIORGI, Victor Vargas. Cultos em cerveja: discursos sobre a cerveja artesanal no Brasil. **Sociedade e Cultura**, vol. 18, nº. 1, enero-junio, p. 101-111, 2015.

G1. **Produção de cerveja no Brasil cai 18% em março e 7% no trimestre**. 2016. Disponível em:

<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/04/producao-de-cerveja-no-brasil-cai-18-em-marco-e-7-no-trimestre.html>. Acesso em: 15 dez. 2016.

\_\_\_\_\_. Clubes de assinatura conquistam cervejeiros. Disponível em: <http://g1.globo.com/especial-publicitario/somos-todos-cervejeiros/noticia/2016/05/clubes-de-assinatura-conquistam-cervejeiros.html>. Acesso em: 13 nov. 2017.

IBOPE. **Cerveja é a bebida preferida do brasileiro para comemorações**. 2013. Disponível em:

<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Cerveja-e-a-bebida-preferida-do-brasileiro-para-comemoracoes.aspx>. Acesso em: 13 out. 2016.

MAIER, T. **AGRIS On-line Papers in Economics and Informatics**, Prague, Vol. 5, 2013, p. 135-142.

MAROPOULOS, Paul G.; CEGLAREK, Darek. Design verification and validation in product life cycle.

**CIRP Annals-Manufacturing Technology**, v. 59, n. 2, p. 740-759, 2010.

MARCUSSO, E. F.; MULLER, C. V. **A Cerveja no Brasil: O ministério da agricultura informando e**

**esclarecendo**. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/pasta-publicacoes-DIPOV/a-cerveja-no-brasil-28-08.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2017.

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

NEPOMUCENO, Marcelo Vinhal; TORRES, Cláudio Vaz. **Validação da escala de julgamento e**

**significado do produto**. Estudos de Psicologia 2005, p. 421-430

O'CONNOR, G. C.; LEIFER, R.; PAULSON, A. B.; PETERS, L. S. **Grabbing Lightning, Building a**

**Capability for Breakthrough Innovation**. John Wiley & Sons, San Francisco, CA 94103-1741,

[www.josseybass.com](http://www.josseybass.com), 2008.

O'DELL, C., GRAYSON, C. J. If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practice. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p.154-174, 1998.

O GLOBO. **Mercado cervejeiro movimenta R\$ 74 bilhões no Brasil Paixão nacional, bebida guarda oportunidades de negócios**. 2016. Disponível em:

<http://oglobo.globo.com/economia/mercado-cervejeiro-movimenta-74-bilhoes-no-brasil-18950844>.

Acesso em: 12 dez. 2016.

OLIVEIRA, O. G.; ROCHA, S. D. S.; CAMARGOS, M. D.; BAGNO, R. B. **Establishing an Innovation**

**Management System: the Case of Mediphacos**. R&D Management Conference 2016 "From Science to Society: Innovation and Value Creation" 3-6, 2016.

OLIVER, G. Cerveja, gastronomia e criatividade. **Revista da Cerveja**. Porto Alegre, edição 4, jan. 2013.

PÉREZ, C. **Revoluciones tecnológicas y capital financiero**: la dinámica de las grandes burbujas financieras y las épocas de bonanza. México: Siglo XXI, 2004.

PINSE, J., SLADE, M. E. Mergers, Brand competition, and the price of a pint. **European Economic Review**, v.48, No. 3, 2004, p. 617 - 643.

PIZZANI, L. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **Rev. Dig. Bibl. Ci. Inf.**, Campinas, v.10, n.1, p.53-66, jul./dez, 2012.

SANTOS, S. P.; MEGA, J. F.; NEVES, E.; ANDRADE, C. J. A produção de cerveja no Brasil. **Revista História, Ciência, Tecnologia, Inovação e Oportunidade**, v. 1, n. 1, p. 21-29, 2011.

SANTOS, S. P. **Os primórdios da cerveja no Brasil**. São Paulo: Ateliê Editorial, 2003.

SANTOS, Vinicius Kassarkfour. **Uma análise empírica sobre as preferências do consumidor brasileiro de cervejas artesanais**. Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Economia) – Fundação Getúlio Vargas. 2014.

SEBRAE. Relatório de inteligência Jun/2015: Alimentos – **CERVEJAS ARTESANAIS**: Potencial de crescimento do mercado, 2015. Disponível em: <<http://https://www.sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/relatorios-de-inteligencia/cervejas-artesanais/55c4ad3614d0c01d007ffeae>>. Acesso em: 13 mai. 2016.

SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1978.

SILVA FILHO, A. I. Organização Cristina Castro Lucas. **Gestão Empresarial e Gestão do Conhecimento, Empreendedorismo e Inovação**, Brasília, Centro de apoio ao desenvolvimento tecnológico, UNB. p. 160-183, 2013.

TEECE, D. J. Firm Organization industrial structure and technological innovation. **Journal of Economic Behavior and Organization**, vol. 31, p. 193-224, 1996.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, (1986-1998), Aug 1997; 18, p. 509.

TIDD, J. BESSANT, J. PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TORNIC, H. E. Da cevada a bebida. **Revista Alimentos e Tecnologia**, v. 1, n. 7, p.11-16, 1986.

TREMBLAY, V. J., IWASAKI, N., TREMBLAY, C. H. The dynamics of industry concentration for U.S. microand macro brewers, **Review of Industrial Organization**, v. 26, No. 3, 2005, p. 307 – 324.

TSCHOPE, E. C. **Microcervejarias e Cervejarias**. A História, a Arte e a Tecnologia. São Paulo: Editora Aden, 2001.

VELHO, L. Christopher Freeman-The Determinants of Innovation. **RBI-Revista Brasileira de Inovação**, v. 9, n. 2, p. 215-230, 2010.

VENTURINI FILHO, W. G.; CEREDA, M. P. Cerveja. In: ALMEIDA LIMA, U.; AQUARONE, E.; BORZANI, W.; SCHMIDELL, W. **Biotecnologia Industrial**. V. 4. **Biotecnologia na Produção de Alimentos**. São Paulo: Edgar blicher, 2001. P. 91-144. São Paulo: Ateliê Editorial, 2003.

WÄLS. **Cervejaria**. Disponível em: <<http://www.wals.com.br/cervejaria>>. Acesso em: 07 jun. 2017.

---

1. Doutorando em Inovação Tecnológica pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Mestre em Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade pela UNIFEI (2016) e Administrador (UFLA). E-mail: [jfsarcar@gmail.com](mailto:jfsarcar@gmail.com)

2. Doutorando em Inovação Tecnológica pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Docente do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais (IFNMG). E-mail: [jlc.oliveira@yahoo.com.br](mailto:jlc.oliveira@yahoo.com.br)

3. Bacharel em Gastronomia pela Universidade Estácio de Sá. E-mail: [viniciuscurtts@gmail.com](mailto:viniciuscurtts@gmail.com)

4. Mestranda em Engenharia de Materiais (CEFET-MG) e bacharel em Engenharia Mecânica (CEFET-MG). E-mail: [anafsales@gmail.com](mailto:anafsales@gmail.com)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 39 (Nº 26) Ano 2018

[Índice]

[No caso de você encontrar quaisquer erros neste site, por favor envie e-mail para [webmaster](mailto:webmaster)]

©2018. revistaESPACIOS.com • ®Derechos Reservados