



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE**  
**E SECRETARIADO**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ALLAN DANIEL DIAS**

**AS CERVEJAS ESPECIAIS E A INOVAÇÃO EM SERVIÇOS**

**FORTALEZA**

**2014**

**ALLAN DANIEL DIAS**

## **AS CERVEJAS ESPECIAIS E A INOVAÇÃO EM SERVIÇOS**

Monografia apresentada a Coordenação do Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade da Universidade Federal do Ceará para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientação: Prof. Dr. José Carlos Lázaro

**FORTALEZA**

**2014**

**ALLAN DANIEL DIAS**

## **AS CERVEJAS ESPECIAIS E A INOVAÇÃO EM SERVIÇOS**

Monografia apresentada a Coordenação do Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade da Universidade Federal do Ceará para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientação: Prof. Dr. José Carlos Lázaro

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. José Carlos Lázaro (Orientador)

---

Prof. Dr. Áurio Leocádio

---

Prof. Dr. Luiz Carlos Murakami

## AGRADECIMENTOS

Agradeço principalmente à minha família pelo apoio incondicional e amor durante toda a minha vida. Ao meu orientador, Prof. Dr. José Carlos Lázaro e as mestrandas Thalita Calíope e Ana Clara Alves, por acreditarem em mim e no meu trabalho e me ajudarem nesse longo semestre. Sem vocês, esse trabalho não seria feito.

Às tardes no LECoS de muito estudo e com o café mais saboroso e as conversas mais divertidas que posso ter na semana.

Aos meus amigos incondicionalmente: aos que já me acompanharam em viagens, aos que sentam comigo na mesa de bar, aos que sempre me dão ótimos conselhos e aos que me dão péssimos conselhos também, aos que resolveram se distanciar, aos que nunca saíram de perto, aos que surgem de repente e já são especiais, aos amigos virtuais que nunca vi e principalmente aos amigos de coração.

Agradeço também à cerveja e à música, por todas as vezes que me ajudaram a entender quem eu sou e a entender o porque de esse mundo ser tão estranho e por estarem sempre comigo nos momentos mais inesquecíveis da minha vida. E alguns esquecíveis também.

E por último gostaria de agradecer a Thurston Moore, Lou Reed e William Burroughs por mostrar que a vida pode ser muito mais interessante se enxergá-la além do espectro da obriedade e do conformismo que a sociedade tanto impõe sobre o ser humano.

## RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo identificar a inovação em serviços nos bares de Fortaleza que vendem cervejas especiais como diferencial de mercado através das teorias de Gallouj e Weinstein (1997) e se esta inovação trata-se de um modelo radical ou incremental, conceitos usados por Tidd, Bessant e Pavitt (2008). O mercado de bares de Fortaleza vem com um crescente surgimento de bares com foco nas cervejas especiais nos últimos anos. Identificar e registrar esse momento no mercado cearense é de suma importância para futuros novos estudos e para os empreendedores. A pesquisa, realizada de natureza qualitativa, visa identificar, através de entrevistas com proprietários de bares e também a observação direta dos serviços prestados, as qualidades e as falhas que cada um possui e buscar elaborar um quadro geral de características de serviços (finais, técnicas, competências do provedor de serviços e competências do cliente) que os bares *gourmet* têm em comum. Foi constatado que esses bares possuem características de serviço diferentes se comparadas com os bares tradicionais de Fortaleza, ao servir cervejas refinadas como diferencial de serviço. Foi concluído que esses estabelecimentos estão em um modelo de inovação incremental, quando apenas algumas características do serviço são substituídas ou adicionadas por novas características. O trabalho também recomenda que mais pesquisas sobre o assunto sejam elaboradas como forma de entender e consolidar o mercado de cervejas especiais em Fortaleza.

**Palavras-chave:** Inovação em serviços, cervejas especiais.

## ABSTRACT

This study aims to identify innovation in services in bars that sell craft beers as market differentiation through the theories of Gallouj and Weinstein (1997) and if this innovation is a radical or an incremental model, based on the studies of Tidd, Bessant and Pavitt (2008). The market of craft beers specialized bars in Fortaleza comes with an increasing emergence in the last few years. Identifying and registering this situation in the market of Ceará is from great importance for future studies and entrepreneurs. The research, conducted as qualitative form, aimed to identify, through interviews with owners of bars and also direct observation of their services, the qualities and failures that each one has and formulate a general picture of the characteristics of services (final, technical, competences of the service provider and customer competences) that gourmet bars have in common. This study stated that these bars have different service characteristics compared with conventional bars in Fortaleza, by serving special beers as a service differential. The conclusion was that these establishments are in a model of incremental innovation, when only a few characteristics of the service are replaced or added for new characteristics. The paper also recommends that more researches on the subject are developed as a way to understand and consolidate the market for craft beers in Fortaleza.

**Key-words:** Innovation in services, Craft beer.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>A INOVAÇÃO EM SERVIÇOS .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1</b>	<b>Inovação .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2</b>	<b>Tipos de Inovação.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3</b>	<b>Serviço .....</b>	<b>17</b>
<b>2.4</b>	<b>Inovação em serviços e suas características .....</b>	<b>20</b>
<b>3</b>	<b>AS CERVEJAS ESPECIAIS.....</b>	<b>31</b>
<b>3.1</b>	<b>A História da cerveja .....</b>	<b>31</b>
<b>3.2</b>	<b>A revolução industrial e as grandes indústrias cervejeiras .....</b>	<b>32</b>
<b>3.3</b>	<b>As microcervejarias e a associações de cervejeiros .....</b>	<b>32</b>
<b>3.4</b>	<b>A cerveja no Brasil .....</b>	<b>33</b>
<b>3.5</b>	<b>As microcervejarias brasileiras.....</b>	<b>34</b>
<b>3.6</b>	<b>Os bares e as cervejas especiais.....</b>	<b>35</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>37</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>41</b>
<b>5.1</b>	<b>Empresa A.....</b>	<b>41</b>
<b>5.2</b>	<b>Empresa B.....</b>	<b>45</b>
<b>5.3</b>	<b>Resultados .....</b>	<b>48</b>
<b>5.4</b>	<b>Características finais.....</b>	<b>48</b>
<b>5.5</b>	<b>Características técnicas.....</b>	<b>50</b>
<b>5.6</b>	<b>Competências do provedor de serviço .....</b>	<b>50</b>
<b>5.7</b>	<b>Competências do cliente.....</b>	<b>51</b>

<b>5.8</b>	<b>O modelo da inovação .....</b>	<b>52</b>
<b>5.9</b>	<b>Diferencial e qualidade .....</b>	<b>54</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>56</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>58</b>
	<b>APÊNDICE .....</b>	<b>64</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A mesa de bar do cidadão Fortalezense nunca foi tão variada quanto nos dias de hoje. Antigamente, a pedida era sempre a mesma: aquela velha cerveja *Pilsen* nacional conhecida por todos, e conseqüentemente aprovada por todos, acompanhada ou não de alguns petiscos. A roda de amigos estava feita e era basicamente essa a imagem de toda mesa de bar entre amigos na cidade.

Essa mesa de bar está ganhando novos componentes: a cerveja nacional, barata e de gosto “ok” está dividindo seu espaço com a já tradicional e conhecida cerveja *Pilsen* de outros países como a República Tcheca, ou uma *Weiss Bier*, feita de trigo e com aromas de frutas, tradicional Alemã, ou uma cerveja *Stout*, de malte tostado e leve gosto de café, legitimamente Inglesa,. A mesa está mais variada, atendendo ao gosto do consumidor mais exigente com a cerveja que bebe. Ele não quer mais aquela cerveja “aguada”, barata, que desce “quadrado” ou “redondo”, que se bebe quase todo dia, ele quer algo de qualidade, que vale realmente a pena beber e apreciar.

Esse é o novo perfil do consumidor de cerveja no Brasil nos últimos anos, em um mercado que vem em constante crescimento. Segundo dados da CERVBRASIL (2012), a indústria cervejeira representa 1,7% do PIB do país, criando também mais de 1,7 milhões de empregos diretos. Além disso, as empresas brasileiras ultrapassaram países como a Rússia e a Alemanha em quantidade de cerveja produzida, com 12,4 bilhões de litros, ficando atrás apenas da China, que produz 35 bilhões litros e dos Estados Unidos, que fabrica 25 bilhões de litros (REINOLD, 2011).

As cervejas especiais também estão ganhando espaço desde o início da década passada. Em 2007, esse mercado cresceu 12% no país, quase o dobro do mercado de cervejas normais, que registrou 6,7%. Isso está fazendo com que as cervejarias passem a ter uma nova linha de comportamento, buscando focar nesse novo consumidor, apresentando uma maior variedade de cultura da cerveja, com novos sabores e estilos para atrair novos nichos de mercado (MEGA; NEVES; ANDRADE; 2011).

Esse aumento está visível em todos os aspectos. Seja no supermercado, com uma maior variedade de marcas de cervejas (de nacionais a importadas), seja no bar,

também contando com uma gama de produtos diversificados, e agora com o surgimento de pequenos estabelecimentos especializados em vender apenas cervejas artesanais. Estes quiosques como são chamados estão espalhados em vários *shopping-centers* da cidade e vem ganhando gradativamente adeptos de seus produtos, cervejas artesanais nacionais e de diversos outros países, com um atendimento diferenciado pela informação e conhecimento de seus funcionários na arte das cervejas especiais, inovando nos serviços e buscando uma diferenciação no mercado de bares e vendas de bebidas em Fortaleza.

Inovar em serviços é uma das estratégias-chave de qualquer organização no mercado atual. A partir do exposto, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: Como se caracteriza a inovação em serviços em bares que comercializam cervejas especiais em Fortaleza? Para tanto, delimitou-se como objetivo geral:

- Identificar a inovação em serviços em bares que comercializam cervejas especiais em Fortaleza segundo o modelo proposto por Gallouj e Weinstein (1997).

Como objetivos específicos propõem-se:

- Verificar se o modelo de inovação em serviços dos estabelecimentos é radical ou incremental a partir dos estudos de Gallouj e Weinstein (1997) e Tidd, Bessant e Pavitt (2008) .
- Identificar os estabelecimentos que oferecem cervejas artesanais como opção inovadora para os clientes.
- Analisar quais as qualidades e falhas de cada estabelecimento e quais os principais fatores-chave que determinam os valores dos negócios.

A importância desta monografia está em documentar um mercado que está surgindo recentemente no país, desde o início da década passada, e vem crescendo rápido desde então (CERVEJAS..., 2012). Esse crescimento vem se refletindo em Fortaleza.

Documentar este mercado, identificar as suas peculiaridades de serviço com as características da inovação de serviços é um desafio importante e de grande riqueza de informação, uma vez que aborda um tema cotidiano, contudo pouco explorado.

Assim, para alcançar os objetivos propostos, dividiu-se esta monografia em seis partes. Esta introdução apresenta o tema, a justificativa, e os objetivos.

No capítulo 2 é apresentado o referencial teórico sobre o tema, desde a definição clássica de inovação de Schumpeter, o ideal de inovação e empreendedorismo de Drucker, passando também pela gestão da inovação de Tidd, Bessant e Pavitt. Seguindo pelas definições clássicas de serviços dadas por Kotler, Johnston, Clark, Correia e Caon até as complexas teorias de inovação de serviços de Gallouj, Weinstein e Sundbo.

O capítulo 3 é dedicado à cerveja. É detalhada a origem do produto, a sua evolução de acordo com cada civilização que contribuiu com a consolidação da bebida, a grande mudança em termos de produção e fabricação de cervejas na revolução industrial assim como o domínio das grandes indústrias pela bebida, o surgimento das pequenas cervejarias e o impacto que ela causou na indústria cervejeira, além da história da cerveja no Brasil e suas cervejas artesanais.

O capítulo 4 abordará a metodologia utilizada nesta monografia, sendo uma análise qualitativa do mercado de cervejas especiais em Fortaleza. Para isto, são realizadas observações diretas e entrevistas com os principais proprietários de bares e estabelecimentos especializados em cervejas especiais de Fortaleza..

O capítulo 5 detalha a pesquisa qualitativa realizada para dar embasamento a esta monografia. Seus resultados são comentados amplamente e comparados com cada um dos entrevistados em questão.

O último capítulo, o sexto, apresenta o diagnóstico e as impressões gerais do mercado em análise, observando se a inovação foi realmente concreta ou não, demonstrando os acertos e as falhas dos estabelecimentos e apresentar outras pesquisas sobre o assunto em questão.

## **2 A INOVAÇÃO EM SERVIÇOS**

Neste capítulo é destrinchada a teoria da inovação em serviços em partes. Partindo dos princípios do conceito de inovação, de sua origem e evolução, suas principais características, os diferentes tipos de inovações e como elas podem influenciar e identificar as estratégias e valores de uma empresa. Além disso, o conceito de serviço também será detalhado, identificando suas principais características e diferenças com os produtos, os desafios das empresas em entender as diferentes variáveis que torna cada serviço feito como único e como uma organização deve conciliar o produto físico dentro do seu serviço. A inovação em serviços é detalhada logo em seguida, com as definições de suas características e alguns modelos de inovações em serviços detalhados por Gallouj e Weinstein (1997) e Tidd, Bessant e Pavitt (2008).

### **2.1 Inovação**

Inovar é o principal “kit de sobrevivência” das organizações. Segundo Freeman e Soete (2008, p. 457):

“Deixar de inovar equivale a morrer. Algumas firmas de fato escolhem morrer. Firmas que não conseguem introduzir novos produtos e processos (...) não podem normalmente sobreviver, porque seus competidores irão tomar-lhes o mercado com inovações de produto ou fabricando os produtos habituais a custos menores por novos processos”.

A inovação é um termo que está intrinsecamente relacionado com o desenvolvimento econômico da sociedade, que, de acordo com Schumpeter (1959), está em constante transformação, espontânea e descontínua, e sofrendo diversos fenômenos que altera para sempre o estado de equilíbrio de seu fluxo. O desenvolvimento, segundo Schumpeter, seria como levar para frente novas combinações de produtos, geradas para suprir novas necessidades que as transformações econômicas geram.

O princípio do conceito de inovação seria definido por Schumpeter:

Esse conceito abrange os cinco casos seguintes: 1) A aceitação de um novo bem – ou seja de um bem com o qual o consumidor não esteja ainda familiarizado – ou de nova qualidade de um bem. 2) A adoção de um novo método de produção, isto é: aquele ainda não comprovado pela experiência no ramo da indústria a que está ligado, o qual não precisa absolutamente basear-se numa descoberta cientificamente recente e pode também consistir em uma nova maneira de tratar comercialmente uma utilidade. 3) A abertura de novo mercado, quer dizer: um mercado onde ainda não houvesse penetrado o ramo específico da indústria do país em jogo, quer este mercado existisse ou não anteriormente. 4) A conquista de nova fonte de suprimento das matérias-primas, também sem levar em conta, se esta fonte já existe, ou primeiro precisa ser criada. 5) A execução de uma nova organização de qualquer indústria, qual a instauração de um sistema de monopólio (por exemplo: através da “trustificação”), ou do colapso da situação monopolista (SCHUMPETER, 1959, p. 93).

O conceito foi evoluindo e ganhando novas formas com o tempo. A tecnologia também passou a ser vista como uma grande aliada da inovação. Segundo Drucker (1985, p.5) a alta-tecnologia “fornece os estímulos e as manchetes (...) cria a visão para o espírito empreendedor e a inovação na comunidade, e a receptividade para ambos”, a tecnologia, não só em termos instrumentais mas em termos de conhecimento e técnicas, viria ser uma das mais importantes aliadas para a inovação nos dias atuais. É praticamente impossível imaginar uma organização inovadora e de sucesso sem o uso de grandes tecnologias no seu dia-a-dia.

Atualmente, em uma sociedade que se adapta de uma maneira mais rápida à tecnologia, uma empresa que não acompanha esse dinamismo, rapidamente torna-se obsoleta no mercado. “As mudanças são cada vez maiores e mais rápidas, forçando as empresas a desenvolverem flexibilidade e a enxugarem sua estrutura, para poderem adaptar-se de forma mais ágil ao ambiente e, concomitantemente, evitarem desperdícios (WOMACK; JONES, 1998 apud KLEMENT; YU, 2008)”. Para os empreendedores e organizações dessa geração os desafios são imensos: manter-se competitivo sempre e estar atento a todas as mudanças que afetem o mercado, sejam elas tecnológicas, sociais ou culturais.

Essa constante necessidade de se adaptar ao mercado leva muitos empreendedores e organizações a inovar em seus produtos, ou serviços, visando uma maior vantagem competitiva. A inovação ganha força e se torna uma das principais estratégias entre organizações de pequeno a grande porte (HAMEL, 2002 apud OLIVEIRA, 2006). Os empreendimentos de maior sucesso atualmente devem grande parte de seus méritos e vitórias à inovação. O cenário atual, segundo Tidd, Bessant e

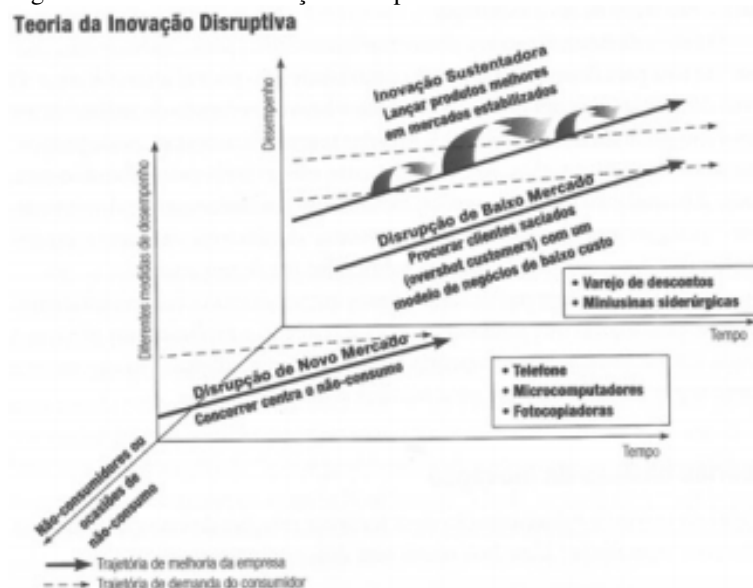
Pavitt (2008, p. 25), “está gradativamente mudando em favor daquelas organizações que conseguem mobilizar conhecimentos e avanços tecnológicos e conceber a criação de novidades em suas ofertas e na maneira como criam e lançam suas ofertas”.

Um grande dilema para as pequenas e novas empresas é competir com o poderio das grandes corporações que dominam boa parte do mercado, centralizando e monopolizando com suas produções de escalas e conquistando boa parte dos consumidores. Christensen, Anthony e Roth (2007) elaboraram a teoria da inovação disruptiva como um caminho alternativo para as pequenas empresas como uma forma de se manter no mercado diante das grandes empresas. Para os autores (2007, p. 3), a teoria “destina-se a situações que permitem esclarecer o confuso processo de inovação: a teoria da inovação disruptiva; a teoria dos recursos, processos e valores; e a teoria da evolução da cadeia de valor”.

A teoria afirma que as empresas já estabilizadas no mercado podem facilmente derrotar as empresas estreantes com as inovações sustentadoras (lançar melhores produtos em mercados estabilizados), porém, as empresas iniciantes podem se dar melhor quando se utilizam de inovações disruptivas, criando novos mercados ou reformulando mercados já existentes.

De acordo com a Figura 1, a inovação disruptiva pode ser de baixo mercado, quando procuram-se clientes saciados de um mercado superestimado pelas grandes empresas com um modelo de negócios de baixo custo (computadores da Dell, a rede varejista Wal-Mart, são exemplos de inovações disruptivas de baixo mercado), ou de novo mercado, quando esta busca os não-consumidores que não se identificavam com as limitações dos produtos já existentes. Nesse tipo de inovação se encaixam os computadores Apple, o comércio online da e-Bay, entre outros.

Figura 1: A teoria da inovação disruptiva.



Fonte: Christensen (2007).

Além deste tipo de inovação, Christensen, Anthony e Roth também definem a inovação sustentadora em mercados exigentes (*up-market*), voltada para consumidores não-saciado (*undershot*) que compram um produto mas se frustra com as suas características limitadas e se torna disposta a pagar mais por melhorias que venham a atender suas necessidades. Estas teorias de inovação devem sempre ser levadas em conta de acordo com as estratégias definidas pelas empresas no momento de sua criação.

A inovação como estratégia é um dos diferentes paradigmas dados por Sundbo (1997) sobre como ela, a inovação, pode ser interpretada. Esse modelo define como modelo de inovação determinante principal a estratégia da organização. Segundo Sundbo (1997, p. 436), “inovações são largamente direcionadas para o mercado e são formuladas dentro do quadro de uma estratégia”, prevenindo assim que a organização percam o controle de suas atividades. Além da inovação por decisão estratégica, há também a determinada por pesquisa científica, que resulta em uma nova tecnologia, sendo ela elaborada dentro do setor de P&D da empresa com o possível envolvimento de *network* externo clientes dentro do processo de inovação, ou por empreendedorismo individual, a qual não necessariamente significa a criação de uma nova firma ou negócio, visto que diversas empresas trabalham com o empreendedorismo dentro de grupos em seus departamentos (intra-empreendedorismo).

As inovações podem ser entendidas dentro de 3 estágios primários: O estágio do processo de inovação; os níveis de análise e o tipo de inovação (GOPALAKRISHNAN; DAMANPOUR 1997). O estágio do processo de inovação é a geração da inovação, sendo definida como as tomadas de decisão e as soluções de problemas envolvidas no desenvolvimento de novos produtos e processos, e a sua adoção, o processo de iniciação e implementação da inovação que afeta diretamente os sistemas técnicos e sociais de uma organização, levando a concluir que empresas podem ser tanto as que geram inovação, como as que adotam as inovações. Já os níveis de análise estarão sempre de acordo com a inovação em si dentro da organização, analisado através de quatro níveis: industrial, organizacional, subunidades e a inovação por si só, enquanto os tipos de inovação estão baseados entre ser de produto ou processo; radical ou incremental e técnica ou administrativa.

## **2.2 Tipos de Inovação**

A inovação também pode ser dividida em quatro categorias abrangentes. Ou os chamados “4P’s da inovação” (TIDD; BESSANT; PAVITT; 2008, p.30):

- Inovação de Produto – Mudanças nos objetos (produtos/serviços) que a empresa vende;
- Inovação de Processo – Mudanças nas formas em que os produtos/serviços são elaborados e entregues;
- Inovação de Posição – Mudanças no contexto em que produtos/serviços são inseridos;
- Inovação de Paradigma – Mudanças na cultura e valores que orientam o que a empresa faz.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) também analisa o grau de inovação que esses 4 P’s podem realizar, sendo desde uma mudança incremental ou uma mudança radical. A inovação incremental surge como a adição de um elemento ou uma mudança de um elemento de forma que a estrutura geral de um sistema continue a mesma. Dando como um exemplo uma mudança em um componente da fabricação de um motor de automóvel que gere uma nova versão deste mesmo motor. Já a inovação radical é um

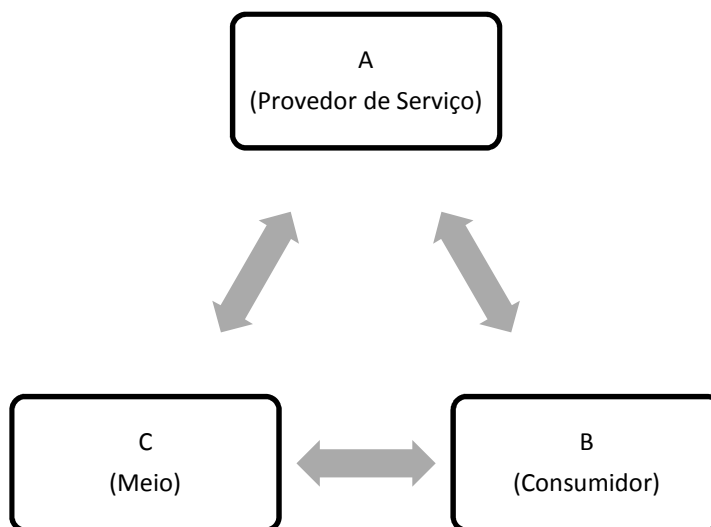


produto praticamente “novo para o mundo”, como por exemplo a criação da internet e sua utilização nos anos 80.

### 2.3 Serviço

Um serviço propriamente dito é “uma organização e uma mobilização, o mais eficiente possível, de recursos para interpretar, compreender e gerar a mudança perseguida nas condições de atividade do cliente-usuário (ZARIFIAN, 2001 apud KLEMENT; YU, 2008, p. 2)”. Esse conceito se aproxima bastante da definição de serviços desenvolvida por Gadrey (1992 apud GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997), chamada de “triângulo de serviço”, como sendo um conjunto de operações feitas por um provedor de serviço, em nome de um cliente, em um ambiente sustentado pelo cliente e com o objetivo de realizar uma mudança de estado nesse ambiente. Podemos esquematizar este triângulo de acordo com a Figura 2. Nesse esquema uma atividade de serviço seria quando o objetivo é transformar o meio C, posse de um consumidor B, sendo executado pelo provedor de serviço A (GADREY; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1994).

Figura 2: O triângulo de serviços de Gadrey (1992).



Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa definição engloba uma variedade de operações de serviços que pode ser exemplificadas em cada uma das variáveis do triângulo, podendo C ser um bem ou um sistema técnico possuído por B, que pode ser uma pessoa com diversas

características ou mesmo uma organização de dimensões variadas (GADREY; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1994).

Johnston e Clark (2011, p. 56) definem que o conceito de serviço está relacionado com “todas as partes diferentes que compõem o serviço, do resultado e da experiência, incluindo sua parte visível”, ou seja que todos os componentes, desde o próprio produto tangível que o serviço oferece, até o ato abstrato e intangível da realização do trabalho como os componentes do serviço, tendo como exemplo o cerne deste trabalho, um bar, o serviço dele engloba todo o ato, desde a escolha do produto que irá ser consumido, no caso qual cerveja seria a selecionada pelo cliente, o atendimento fornecido pelo front-office do bares, os garçons, até o pagamento da conta. Todo este processo faz parte do serviço de um bar para os clientes. Isto remete aos “8 Ps” de marketing que engloba os elementos do produto do serviço - produto, processo, local, evidência física, pessoas, produtividade e qualidade, promoção e preço – (LOVELOCK; WRIGHT, 1999 apud JOHNSTON; CLARK, 2011) permitindo identificar os elementos do conceito de serviço dentro do marketing: o serviço no ponto de vista da organização é um proposição do negócio, enquanto para o cliente é uma percepção do produto da empresa, cujos objetivos organizacionais devem atender aos conceitos do serviços para suprir as necessidades dos clientes.

Para Kotler (1994, p. 403), um serviço “é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”. A definição de Kotler (1994) demonstra a visão de serviços dentro do marketing, apontando também 4 características comum do serviços:

- São intangíveis, já que eles não podem ser tocados, sentidos, ou vistos antes de serem comprados, diferente dos produtos físicos.
- São produzidos e consumidos instantaneamente.
- São altamente variáveis, dependendo de quem o executa e de onde são prestados e são perecíveis, ou seja, não podem ser estocados.

Isso não significa que um serviço seja exatamente dessa forma em comparação com os produtos físicos. Correa e Caon (2012) analisaram também já conhecida dicotomia entre serviço-produto e concluíram que ela pode levar a decisões e encaminhamentos equivocados. Uma empresa normalmente visa oferecer um “pacote de valor” que envolvem parcelas consideradas tanto de serviços como produtos, como por exemplo uma empresa aérea que oferece o serviço de transporte mas que ao mesmo tempo também pode oferecer refeições, fones de ouvido para escutar música ou assistir, revistas e outros possíveis produtos. Essa parcela entre produto/serviço vai variando de acordo com o tipo de negócio em análise, como mostra o Quadro 1 a seguir.

Isso leva a crer que, a forma como se gerencia cada serviço pode variar dependendo do tipo de negócio e onde produto e serviço se diferencia no ponto de vista da gestão de operações. Johnston e Clark (2011) exemplificam de uma boa maneira a tentativa de “tangibilizar” um serviço: um hotel cinco estrelas quer muito mais do que providenciar um serviço e alimentação de alta qualidade, ele busca criar um ambiente onde o conforto e satisfação de suas necessidades seja feita da melhor forma possível, adicionando então objetos tangíveis como por exemplo carpetes finos, decorações elegantes, telefones inteligentes e diversos outros produtos de tecnologia de ponta. “Embora a vantagem competitiva para muitos serviços seja, de fato, a ausência de seu conceito, que deriva dos intangíveis e da experiência do serviço, apoio significativo pode também ser obtido pelo uso apropriado dos indícios de seus elementos tangíveis (JOHNSTON; CLARK, 2011, p. 62)”.

Quadro 1: A parcela entre produto e serviço.

<b>100% Produto</b>
Minério de Ferro
Calça <i>Jeans</i>
Plásticos especiais
Supermercado
Cozinha modular
Restaurante <i>fast food</i>
Restaurante convencional
Restaurante de luxo
Alfaiate
Linha aérea
Psicanálise
<b>100% Serviço</b>

Fonte: adaptado de Corrêa e Coen (2012)

Para Gallouj e Weinstein (1997) uma das características fundamentais do serviço é a participação do cliente com o provedor do serviço. Ou seja, a sua interação com o serviço realizado. O Quadro 2 reúne diversos conceitos usados para entender essa interação entre cliente e provedor de serviços.

Quadro 2: As diversas formas de expressar envolvimento entre consumidor e provedor de serviços.

CONCEITO	SIGNIFICADO
Interface.	Ponto de contato (físico ou virtual) entre consumidor e provedor de serviço (ou seus sistemas tecnológicos)
Interação.	Trocas de informações, conhecimentos e cortesias, desempenho de atividades de reparo/correção.
Co-produção.	Interação ampla e balanceada (essencialmente operacional)
<i>Servuction</i> (EIGLER; LANGEARD, 1987 apud GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997).	O processo de criar um serviço conectando vários elementos: o consumidor, o mediador físico, o contato pessoal, o serviço, o sistema de organização interna, outros consumidores.
Relacionamento de serviço socialmente regulamentado (GADREY, 1992 apud GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997).	Manifestação de novas formas de regulações sociais de relacionamentos entre produtores e consumidores.
Relacionamento de serviço (DE BANDT; GADREY, 1994 apud GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997).	“Modo de coordenar os atores no fornecimento e demanda” para serviços e para produtos. Relações operacionais (co-produção) + relações sociais para o controle e regulação do programa de ação.

Fonte: Adaptado de Gallouj e Weinstein (1997).

## 2.4 Inovação em serviços e suas características

Até certo tempo atrás, a maioria das pesquisas sobre inovações normalmente tinham como foco as inovações tecnológicas, os produtos, no caso. Aos poucos foram surgindo e aumentando as pesquisas de inovações no ramo dos serviços e, com tempo, os pesquisadores começaram a entender que os estudos estratégicos sobre criação de novos serviços até então eram praticamente inadequados (DROEGE; HILDEBRAND; FORCADA, 2009). Ainda hoje, com tantas pesquisas sobre inovações em serviços, muitos obstáculos ainda são complicados de passar, como por exemplo, pouco estudos têm como foco a inovação tecnológica no setor de serviços. Apesar de muitas empresas investirem pesados em computadores e equipamentos de ponta para melhorar o desempenho dos serviços, o qualidade do mesmo caia ainda mais e os custos operacionais aumentava ainda mais (ANDREASSI, 2002). Para Sundbo (1997), a tecnologia é apenas um meio para se chegar a elaboração de um novo serviço e

normalmente é raro uma inovação tecnológica nos serviços, visto que é um processo caracterizado por produtos “não-tecnológicos”.

Gallouj e Weinstein (1997) explicam que a dificuldade de se analisar a inovação em serviços é devido a dois motivos: de que as teorias de inovações eram normalmente baseadas em análises nas empresas do setor industrial e que também as propriedades específicas das atividades de serviços eram demasiadamente difíceis de se medir através de métodos tradicionais e de detectar melhorias ou mudanças em análises qualitativas.

Apesar da inovação de produtos e serviços estarem sempre postas em um mesmo patamar, de uma forma geral, existem grandes diferenças entre os dois devido suas naturezas. Tendo como um exemplo, quantificar e medir a inovação no setor de serviços é difícil por diversos motivos. Entre eles está o fato da natureza do serviço, suas propriedades específicas, serem praticamente difíceis de serem medidas por métodos tradicionais econômicos e em detectar melhorias ou mudanças, em termos quantitativos (GALLOUJ; WEINSTEIN 1997).

Gallouj e Weinstein (1997) também define que, no caso dos produtos, a distinção entre produtos e processos, é amplamente aceita. No caso do serviços o mesmo não pode ser dito, visto que o termo ‘produto’ frequentemente denota um processo: um pacote de serviço, uma série de procedimentos, ou um ato. O uso desse termo depende do conceito de produto no contexto em questão. Se ficar entendido que o produto será análogo com o imediato ato de realizar um serviço, então o termo é mais ou menos sinônimo no contexto.

Para uma melhor clareza do conceito em análise, segue uma comparação entre produto e serviço quanto às suas características específicas:

Uma vez criado, um bem/produto normalmente adquire uma existência física autônoma. Ele possui um alto grau de exterioridade relativo ao indivíduo que produziu e a pessoa que irá utilizá-lo. De uma forma geral, um serviço é intangível e não possui essa mesma exterioridade. É idêntico, em essência, tanto para quem o produz como para quem o consume. (...) Não é um resultado entregue, mas um ato ou um processo (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997, p. 540).

Soma-se isso a outro fator importante dos serviços: a sua interatividade. “Os serviços são interativos, na maioria das vezes, exigindo a participação do prestador e do

consumidor. A este último sendo permitida sua interferência durante a sua execução (GUIMARÃES, 2010, p. 3)”.

Saviotti e Metcalfi (1984) definem que um produto é um conjunto de características, que demonstram as estruturas internas do produto e as suas propriedades externas, como por exemplo, o tipo de serviço que é oferecido ao cliente.

Essas características são divididas em 3 tipos (SAVIOTTI; METCALFI; apud GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997):

- As características finais: vistas de acordo com o cliente, como por exemplo, a performance, o tamanho, a cor ou o conforto de um carro.
- As características internas: descreve a tecnologia interna do produto, como por exemplo um motor de um carro, sua suspensão, transmissão, etc...
- As características do processo: relacionado aos métodos em que o bem em questão é produzido, as tecnologias, os modos de organização envolvida, dentre outros.

Ao desenvolver sua teoria fundamentada nos ensinamentos de Saviotti e Metcalfi, Gallouj e Weinstein (1997) redefiniram as características da inovação de serviço, expondo esta como um conjunto de quatro características fundamentais para identificar o serviço: as características de serviço, as características técnicas, as características de competência do provedor de serviço e as características de competência do cliente, conforme o Quadro 3.

Quadro 3: Os vetores de características do serviço de acordo com Gallouj e Weinstein (1997).

Vetores de características	Conceito
Características de serviço (ou finais)	As características do produto/serviço visto do ponto de vista do cliente (Ex: o tamanho, a performance e o conforto de um carro).
Características Técnicas ( <i>Front Office e Back Office</i> tanto das características técnicas tangíveis e intangíveis)	As características técnicas tangíveis, usada para produzir as características de serviço, e intangíveis, como métodos operacionais, trâmites legais, contratos, etc...
Competências do provedor do serviço	Os atributos individuais ou de um determinado grupo utilizados para a realizar o serviço em questão.
Competências do cliente	As competências do cliente que influem na co-produção e no relacionamento com o consumidor entre os provedores de serviço.

Fonte: adaptado de Gallouj e Weinstein (1997).

A característica de serviço é relacionada aos atributos do produto que o cliente em questão consegue identificar e analisar (SAVIOTTI, METCALFI, 1984). Como comparação, as características de serviço de uma guitarra seria o som que ela produz, o número de cordas, de captadores, o conforto e o peso da guitarra, entre outras características. “Assim como bens, serviços também produzem serviços (ou características de serviços). O problema reside na designação e avaliação dessas características (GALLOUJ, 1997, p. 542)”. É importante frisar que devido ao serviço ter características diferentes de um produto, a noção das características de serviço nesse caso deve ser adotada de uma maneira mais flexível, de acordo com as particularidades de cada serviço e ambiente.

As características técnicas de um produto envolvem as características internas dos sistemas tangíveis que diretamente produzem o serviço do bem em questão. No caso das características técnicas do serviço, elas são tanto as características técnicas tangíveis como também as intangíveis. Existem duas formas de distinguir as características de processo das características técnicas (SAVIOTTI; METCALFI, 1984 apud GALLOUJ, 1997).

A primeira seria considerar as duas como uma só. Que as características de processo, tanto tangíveis como intangíveis, estão inseridas nas especificações técnicas internas. A segunda seria relacionar como características técnicas as atividade *front-*

*office* (tanto tangíveis como intangíveis) e as atividades *back-office* como características de processo. Para Gallouj (1997, p. 543), “é a proximidade da tecnologia em questão com o consumidor que é o fundamento para a distinção entre características técnicas e de processo”.

Essa proximidade do cliente com a produção do serviço é que está relacionada com os conceitos de *front-office* (também chamadas de atividades “alto contato” ou “linha de frente”) e *back-office* (ou atividades de “retaguarda”). “Atividades de alto contato, por definição, são atividades pertencentes ao processo de prestação de serviço que ocorrem em contato com o cliente” (CORREIA; CAON, 2012, p. 66). Já a atividade de retaguarda são os processos que acontecem sem o contato direto do cliente. Como exemplo, podemos citar o garçom de um restaurante que possui contato direto com cliente como sendo a atividade de *front-office*, e o cozinheiro que prepara o prato como a atividade *back-office* do restaurante.

Correia e Caon (2012) explicam a vantagem de usar esse tipo de classificação para denotar as particularidades do serviço e identificar as variáveis influentes na gestão de operações e serviços. Elas são:

- Grau de estocabilidade dos elementos do serviço oferecido;
- Grau de intensidade e extensão da interação no contato com o cliente;
- Grau de objetificação na avaliação de desempenho.

Por haver maior grau de intensidade e extensão de interação com o cliente, é nas atividades de alto contato que se encontram as complexidades que são comumente associada aos serviços. Já nas atividades de retaguarda, os graus de estocabilidade e de objetificação possível na avaliação de desempenho são maiores, sendo nas atividades de *back-office* onde se aplicam as técnicas de operações fabris. Apesar disso, esses graus podem variar conforme o estilo do negócio em questão. O Quadro 4 ilustra bem como as variáveis se diferenciam em cada atividade e ainda ilustra outras características e suas intensidades em ambos processos.



Quadro 4: As variáveis do *front-office* e do *back-office*.

	<i>Atividades front-office</i>	<i>Atividades back-office</i>
<b>Grau de estocabilidade</b>	Baixo	Alto
<b>Grau de intensidade da interação</b>	Alto	Baixo
<b>Grau de objetificação</b>	Baixo	Alto
<b>Padronização</b>	Menor	Maior
<b>Variabilidade</b>	Maior	Menor
<b>Incerteza</b>	Maior	Menor
<b>Controle</b>	Menor	Maior
<b>Eficiência</b>	Menor	Maior

Fonte: adaptado de Correia e Caon (2012).

Gallouj propôs adicionar ao quadro de Saviotti e Metcalfi as competências mobilizadas pelo provedor de serviços.

O fornecimento de um serviço é geralmente resultado de uma combinação de dois mecanismos: o uso das características técnicas, que por si só são baseadas nas competências a na mobilização direta das mesmas, sem nenhuma mediação tecnológica (GALLOUJ, 1997, p. 544).

É importante salientar que nas características de provedor do serviço, as competências estão relacionadas apenas ao indivíduo, o funcionário da empresa, ou a um pequeno grupo delimitado, como por exemplo uma equipe responsável pela realização do serviço *front-office*. Segundo Gallouj e Weinstein “essas competências são derivadas de vários recursos: educação inicial, treinamento contínuo, experiência e, basicamente, interação”. As competências são implícitas, difíceis de serem transferidas ou separadas do indivíduo.

Essas competências podem ser classificadas aproximadamente em diversos tipos: competências científicas e técnicas (competências cognitivas); competências relacionais internas e externas (dependendo se as relações em questão são aquelas dentro da equipe ou aquelas com o cliente e outros membros do provedor de serviço), combinatória ou competências criativas (por exemplo aquelas que combinam características técnicas em conjuntos e subconjuntos coerentes) e competências operacionais (ou manuais) (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997, p. 545).

As competências do cliente também passam a ser um fator crucial para entender as inovações em serviços. O cliente passa a ser um dos vetores de competências dentro do diagrama de inovação de serviços, visto sua participação nas relações de co-produção com o provedor de serviços. O cliente também pode ser um dos agentes da inovação no serviço.

A ideia é que quando o consumidor é concebido como co-produtor, a interação entre os membros deve gerar mais valor que o processo de transação tradicional, durante o qual o vendedor e o comprador se conhecem brevemente, trocam produtos e serviços acabados e então partem em destinos diferentes (WIKSTRÖM, 1996, p. 6).

Wikström também afirma que quanto maior a interação entre vendedor e comprador, maior o nível de criatividade entre os dois lados, o que torna mais fácil a geração de novas ideias e novas formas de realizar os negócios da empresas, o que torna a co-produção como uma importante ferramenta de geração de conhecimento.

Para Sundbo e Gallouj (1998), a inovação em serviços pode ser definida dentro de quatro categorias: como inovação de produto, de processo, organizacional ou de mercado. A inovação de produto se caracteriza quando um novo ou melhorado produto é incluído dentro do serviço. A inovação organizacional está relacionada a novas formas de organização ou gerenciamento dentro das empresas, como a introdução da TQM (administração do controle de qualidade). Inovação em processos é quando há uma renovação nos procedimentos para a entrega (*front-office*) ou a produção (*back-office*) do serviço. Já inovações em mercado estão relacionadas aos novos comportamentos ou surgimento de novos segmentos de mercados, ou a entrada de uma empresa em uma outra indústria ou segmento.

Essas inovações não são específicas e constantes, podendo elas acontecerem em conjunto, dependendo da empresa em análise. Nesses casos, são consideradas como inovações *ad hoc*. A inovação *ad hoc* é definida como “a construção interativa (social) de uma solução (estratégica, organizacional, social, legal, etc.) para um problema em particular proposto pelo cliente (SUNDBO; GALLOWJ, 1998, p. 5)”. Esse tipo de inovação normalmente é construída com a relação do provedor de serviços com o cliente como co-produtor da inovação.

O grau de inovação em serviços pode ser medido de acordo com a alteração ou melhorias do vetores de características dos serviços já citados anteriormente (características de serviço, técnicas, competências do provedor de serviço e do cliente). Essas mudanças, segundo Gallouj e Weinstein (1997) podem ser programadas ou intencionais, como a criação de um produto dentro de um setor de P&D de uma empresa, ou emergentes, frutos de mecanismos naturais de aprendizado. “Há diferentes graus de novidade desde melhorias incrementais menores até mudanças realmente

radicais que transformam a forma como vemos ou usamos as coisas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 32)”. Algumas mudanças podem ser simples em diversos setores ou atividades, mas algumas podem ser tão radicais que podem mudar o curso da sociedade e a forma na qual ela vive, como por exemplo, a criação da internet e seus impactos no mundo contemporâneo. O Quadro 5 ilustra bem as dimensões da inovação desde a incremental até a radical.

Quadro 5: Os níveis de inovação de incremental para radical

<b>NÍVEL DE SISTEMA</b> ↑	Novas versões de motores automotivos, aviões, aparelhos de TV	Novas gerações, como MP3 e <i>download versus</i> CD e fita-cassete	Energia a vapor, “revolução” da Tecnologia de Informação e Comunicações (TIC) e biotecnologia
<b>NÍVEL DE COMPONENTE</b>	Melhorias em componentes	Novos componentes para sistemas existentes	Materiais avançados para melhoria de desempenho de componentes
	<b>INCREMENTAL</b> (“fazendo aquilo que fazemos melhor”)	→	<b>RADICAL</b> (“novo para o mundo”)

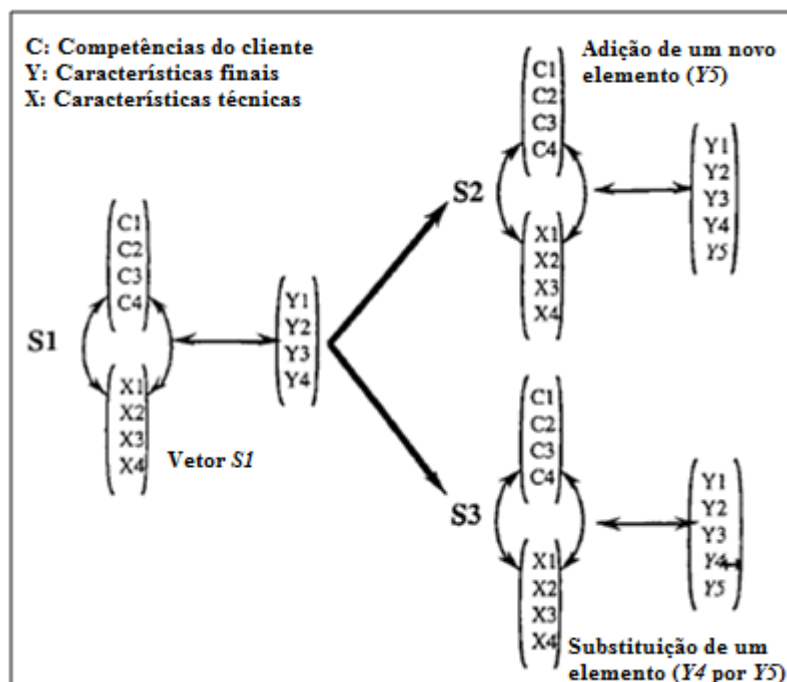
Fonte: adaptado de Tidd, Bessant e Pavitt (2008).

A inovação radical está relacionada a criação de um produto totalmente novo. Dentro das características do serviço de Gallouj e Weinstein (1997) seria quando todos os vetores de características (de serviços, técnicas, de competências do provedor de serviço e do cliente) do serviço são novos, ou seja, um novo sistema é criado sem nenhum traço de características de antigos vetores. Para Gallouj e Weinstein, as características de serviços e técnicas não possuem nenhum elemento em comum com os vetores de um produto antigo, assim como as competências também. No caso das competências do clientes, esse vetor também é renovado devido a novidade do produto, os clientes também devem ser “ensinados” a utilizá-lo. Os autores também definem que uma inovação radical não exatamente deve envolver um novo vetor de características de serviços, dando como exemplo a transição de transporte a cavalos por veículos motorizados, visto que nos dois casos, a característica de serviço é a mesma: transportar com uma determinada qualidade de conforto, velocidade e segurança.

A inovação de aperfeiçoamento (*improvement innovation*) “consiste simplesmente em melhorar certas características sem nenhuma mudança na estrutura do sistema (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997, p. 548)”. É como se por exemplo o valor de características de serviço é melhorado como consequência direta de uma melhora nas competências do cliente ou nas características técnicas do produto. Segundo os autores, certas qualidades do produto ou processo são melhoradas sem nenhuma mudança nos vetores de características. Isso seria mais um resultado do efeito de aprendizado que o produto pode oferecer com o tempo.

Já a inovação incremental envolve a adição de novos elementos nas características de serviço ou técnicas ou mesmo a substituição de certas características, porém a estrutura geral do sistema, suas competências como provedor do serviço, as do cliente e as características de serviço e técnicas, permanecem a mesma (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997, p. 548). A Figura 3 abaixo demonstra como seria uma inovação incremental por adição ou substituição de certas características do serviço. O “S1” significa o vetor de características do serviço final original (onde as variáveis Y’s estão relacionadas às características finais, as C’s às competências do provedor do serviço/cliente e as X’s as competências técnicas do serviço), enquanto o S2 representa a inovação incremental por adição de uma característica final do serviço (Y5) e o S3 representa a substituição da característica final Y4 por Y5 (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997).

Figura 3: A inovação incremental por adição ou substituição de características do serviço



Fonte: Gallouj e Weinstein (1997).

A inovação incremental talvez seja um das mais importantes modelos de inovação, visto que, apesar de que o termo inovação leva ao pensamento errôneo de algo completamente novo, é um dos modelos que mais ocorrem. “Os produtos são raramente ‘novos para o mundo’; a inovação de processos é basicamente centrada na otimização ou na ‘eliminação de pragas do sistemas’”(TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 33). Tidd, Bessant e Pavitt argumentam que a inovação incremental resultante da solução de problemas que acompanha a introdução de um novo produto ou processo, assim como a sua aprendizagem foi essencial para entender ideias como o movimento gerencial de “qualidade total” no Japão, onde os fabricante começaram a obter ganhos significativos com a melhoria na qualidade e na produtividade com uma mudança incremental sustentada, e como o efeito de “curva de aprendizagem”, quando a produtividade é melhorada com o crescimento da escala de produção.

Gallouj e Weinstein (1997) explicam que é difícil definir claramente o que é inovação incremental e o que é inovação de aperfeiçoamento ou estabelecer um limite entre um e outro e distinguir em qual momento seria a adição de uma característica (a adição de uma garantia para cumprir prazos, por exemplo) ou quando uma melhoria comum é feita (a redução de prazos ou tempos de entregas). “É comum o desejo de

formalizar a melhoria como uma nova especificação que faz a diferença: a transição de modelo de aperfeiçoamento para incremental pode ser vista, portanto como uma construção social” (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997, p. 548).

De produtos podemos exemplificar os tocadores portáteis CDs, de MP3 e outras mídias como uma inovação incremental, advindas do antigo Walkman, cujo conceito veio a ser como mote para a criação dos produtos já citados (TIDD; BESSANT; PAVITT). Na área de serviços, a adição ou remoção de alguma característica de serviço de um serviço básico de uma empresa de limpeza (frequência de aspiração, limpeza dos andares da firma do cliente, ou uma simples varredura) pode se caracterizar como uma mudança incremental. Na área de restaurantes, o oferecimento de luvas plásticas para o manuseio de pizzas, assim como a implantação de carros com GPS por empresas de alugueis de automóveis também podem ser vistas como uma inovação incremental.

Esses modelos já enunciados serão importantes para a identificação da inovação em serviços e como ela se caracteriza detalhadamente em bares que oferecem cervejas importadas como diferencial e como especialidade.

### 3 AS CERVEJAS ESPECIAIS

Esse capítulo trará às cervejas especiais, partindo da origem da cerveja, o seu processo de aperfeiçoamento e de adaptação do produto com a evolução da humanidade e das civilizações, até a mudança de produção e fabricação que a cerveja sofreu na revolução industrial e o surgimento dos movimentos contemporâneo em prol da cerveja artesanal local que eclodiu em diversos países.

#### 3.1 A História da cerveja

A história da cerveja tem início com os sumérios, quando um fazendeiro esqueceu uma colheita de cevada no campo, que fica exposta a vários períodos de chuva. Para evitar que a colheita se estragasse, o fazendeiro deixou a colheita secar ao sol por mais dias. Essa exposição ao sol fez com que, sem querer, o fazendeiro descobrisse o malte da cevada. Ao experimentar o malte, o fazendeiro percebeu que o gosto doce e suave, além da facilidade de se mastigar esse malte, era bem mais interessante utilizá-lo para a produção de pães do que a cevada crua que era usada antes (KUNATH, 2011).

Não se sabe o exato momento em que a humanidade passou a descobrir e ter noção da existência da cevada fermentada como alimento e quando foi o exato momento em que a cevada seria utilizada para criar a cerveja como bebida, mas a bebida se espalhou pelo mundo e acompanhou a humanidade por toda sua história, já na época dos sumérios e babilônios (onde apenas os padres eram permitidos de fabricar as cervejas), dos egípcios, onde apenas as mulheres faziam o serviço de criação e produção da cerveja, e até mesmo os vikings, povos conhecidos pela tradição em beber cervejas, que acreditavam que, depois da morte, eles entrariam em Valhalla, onde Odin, o deus viking, iria entretê-los eternamente com contos de batalhas durante longas horas de bebida de cervejas (KUNATH, 2011). Dentre os povos bárbaros da Europa do período do Império Romano, é importante destacar os germânicos pela sua arte em fabricar cervejas, sendo os primeiros a empregar o lúpulo, uma flor usada para dar um sabor mais amargo e definindo assim as características da cerveja (MEGA; NEVES; ANDRADE; 2011), além de ter elaborado o controle de qualidade, que viria a tornar um padrão de fabricação e produção de cerveja pelo mundo, o *Reinheitsgebot*, definindo que apenas

água, cevada e lúpulo seriam os ingredientes permitidos para a fabricação da cerveja (KUNATH, 2011).

### **3.2 A revolução industrial e as grandes indústrias cervejeiras**

A revolução industrial levou a uma completa mudança em termos de produção e distribuição de produtos das cervejarias, grandes indústrias cervejeiras começaram a surgir em todo mundo, na Inglaterra os barões da cerveja como Henry Thrale e Benjamim Truman aumentaram ainda mais seus impérios (KUNATH, 2011), assim como nos Estados Unidos com grandes cervejarias como a Pabst, a Anheuser-Busch e a Jacob Ruppert. Com a criação da lei seca, as cervejarias sofreram um grande baque nos Estados Unidos, levando várias cervejarias regionais a fecharem suas portas e as gigantes do mercado a mudar sua produção, como a Anheuser-Busch que passou a fabricar bebidas como tônicos e outros refrescos. Após a revogação da Lei Seca, diversas cervejaria reabriram suas portas e voltaram a produzir dentro da normalidade (RAO, 2009). Desde então, essas grandes indústrias cervejeiras passaram a dominar o mercado da bebida atuando como economia de escala com suas produções em massa e de grande apelo de marca.

Porém, ao mesmo tempo em que as grandes indústrias passaram a dominar e centralizar o mercado das cervejas, pequenos grupos cervejeiros passaram a produzir sua própria cerveja como uma forma de se opor ao produto padronizado das grandes indústrias (CARROLL, 2000).

### **3.3 As microcervejarias e a associações de cervejeiros**

Em questão de mercado, e dentro dos padrões americanos de cervejarias, as cervejarias artesanais tendem a ser pequenas em seu tamanho, produzem até seis milhões de barris de cerveja por ano, são, em sua maioria, independentes, focam na diferenciação, utilizando de técnicas tradicionais de produção de cerveja combinando-as com suas receitas únicas e com adições de ingredientes não-tradicionais criando estilos novos e sabores mais exóticos às suas cervejas, tendem a ser bastante locais, com bastante envolvimento na comunidade em que ela está inserida e, principalmente, as cervejarias artesanais buscam conquistar os consumidores que estão em busca de uma revolução no sabor da cerveja (KLEBAN; NICKERSON, 2011).



As micro-cervejarias então passariam a ter uma nova função, como responsáveis por um novo movimento ativados pelos consumidores de cervejas, insatisfeitos com a cerveja industrial produzida pelas grandes marcas (CARROLL, 2000).

Nos Estados Unidos, em 1978, foi fundada a *American Homebrewers Association* (ou AHBA), uma fundação que tinha como objetivo, educar, incentivar e apoiar a prática de criação de cervejas artesanais. O movimento também tinha como objetivo “democratizar a produção de cerveja (...) contra a influência repressora dos Cinco Grandes produtores de cerveja (Busch, Pabst, Schlitz, Miller e Coors)” (RAO, 2009, p. 50), esse movimento ensinou aos consumidores sobre as cervejas tradicionais e as artesanais assim como também demonstrou a insatisfação dos admiradores de cerveja com as poucas opções de cervejas nos bares e restaurantes. O movimento também criou meios para que essa cultura se espalhasse e se consolidasse pelo país ao estimular clubes de produtores de cerveja e até mesmo a “Universidade da Cerveja”. Em 1997 o número de americanos que fabricavam cervejas artesanais em casa era de 1,5 milhão, segundo a AHBA (RAO, 2009). Na Inglaterra também houve um movimento em prol da cultura cervejeira e contra as grandes indústrias que dominavam o mercado. A CAMRA (ou *Campaign for Real Ale*) promovia também a fabricação de cervejas artesanais como uma forma de ir contra ao “*Big Six*” de grandes indústrias cervejeiras e tomar de volta o lugar das cervejas especiais, as verdadeiras *ale*, nos pubs britânicos espalhados pelo país (KUNATH, 2011).

### **3.4 A cerveja no Brasil**

No Brasil, a cerveja foi trazida em 1808 pela família real portuguesa de mudança para a então colônia, sendo seguida pela cerveja inglesa quando o Brasil colônia teve a abertura dos portos às nações amigas de Portugal (COUTINHO; QUINTELLA; PANZANI, 2014). As primeiras notícias de fabricação de cerveja no Brasil surgiram em 1836, em publicação do Jornal do Comércio do Rio de Janeiro, noticiando a Cervejaria Brasileira. Anteriormente, o desenvolvimento da cerveja no país era dificultado por Portugal, na época em que o Brasil ainda era colônia da mesma, pois os lusitanos preferiam que a até então colônia importasse o vinho português (CLUBEER, 2013).

O mercado de cervejas brasileiro começou a dar sua guinada a partir de 1999, quando a AmBev surgiu, fruto da fusão da Antarctica (Companhia Antarctica Paulista) e da Brahma (Companhia Cervejaria Brahma), monopolizando o mercado de bebidas (tanto de cervejas quanto refrigerantes) (CAMARGOS; BARBOSA, 2005). Em 2004 a AmBev se fundiu novamente, desta vez com a cervejaria belga Interbrew, passando a se chamar Inbev (AMBEV, 2014) e em 2008 a empresa comprou a Anheuser-Busch por 52 bilhões, se tornando a líder mundial da indústria cervejeira e uma das 5 maiores empresas de produtos de consumo do mundo (G1, 2008).

Antes disso, na década de 80, a cultura cervejeira já estava acordando no país, fruto dos movimentos cervejeiros que aconteceram em diversos países e de experiências de admiradores das cervejas especiais durante viagens ao exterior (FERREIRA, 2010).

### **3.5 As microcervejarias brasileiras**

Eduardo Bier foi pioneiro ao inaugurar, em 1995, a primeira microcervejaria do país: a Dado Bier. Fruto de um intenso período de aprendizado no exterior sobre cervejas especiais, a microcervejaria foi um sucesso na época, abrindo diversas filiais pelo país e em 2001 inaugurando a cerveja no mercado de varejo (SANTOS, 2002). Em Fortaleza, a primeira microcervejaria foi a Lupus Bier, inaugurada em 2002 e situada na Praia de Iracema, onde são produzidas cervejas do tipo *pilsener*, escura e cervejas frutada, além de ser um estabelecimento famoso pelo seus shows de humor (CERVEJAS DO MUNDO, 2012). Já a Drache Bier, foi a pioneira ao ser a primeira microcervejaria Cearense a vender em varejo seus produtos, além de possuir um bar especializado na cidade (CERVEJAS..., 2012).

Além destas marcas, muitas outras cervejarias nacionais contribuem para o setor de como a Eisenbahn, a Colorado, Amazon Beer, sendo o Brasil hoje berço de mais de 200 microcervejarias registradas, além de 31 novos estabelecimentos entrando com requerimento de registro ao Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) só em 2012 (G1, 2013).

Esse crescimento cria um cenário de grandes oportunidades para o mercado de bares e restaurantes que investem nas cervejas especiais para garantir novos clientes

desde especialistas em cervejas artesanais até clientes em busca de novos sabores e produtos para se distânciam das tradicionais cervejas industriais (DIARIOSP, 2013).

As microcervejarias apesar de sua pequena expressão, comparada às gigantes indústrias cervejeiras, estão em constante crescimento, enquanto curiosamente as tradicionais cervejarias se consolidam cada vez mais no mercado (MURRAY; O'NEILL, 2012).

Essa informação pode ser explicada através dos estudos de Carroll (1985) sobre as dinâmicas dos mercados de nicho na indústria americana de jornais. Segundo Carroll, existem dois tipos de empresas de acordo com a sua extensão de mercado: as generalistas e as especialistas. Empresas generalistas podem atuar em qualquer campo devido a sua concentração de recursos serem maiores do que as especialistas, que atuam apenas em campos específicos. As empresas generalistas competem entre si aos poucos até que um número menor dessas empresas passam a dominar o mercado, a partir daí, essas poucas empresas passam a centralizar o mercado utilizando-se de economia de escala. Ao mesmo tempo em que essa centralização ocorre, recursos são liberados para a periferia, de onde as empresas especialistas conseguem enxergar e captar oportunidades das quais as empresas generalistas não têm capacidade de aproveitar, pois seria necessário descentralizar-se do mercado e desfazer-se da economia de escala, o que não é nem um pouco vantajoso para as empresas generalistas.

A partir dos conceitos de Carroll (1985) sobre empresas generalistas e especialistas, podemos interpretá-los dentro do mercado da cerveja, sendo as grandes indústrias cervejeiras as empresas generalistas que centralizam e concentram os recursos para ter um maior alcance de consumidores em uma maior escala, enquanto as microcervejarias, os cervejeiros caseiros e as nanocervejarias representam as empresas especialistas, que captam as oportunidades que as grandes indústrias não conseguem pegar.

### **3.6 Os bares e as cervejas especiais**

Os bares e restaurantes captaram essa tendência de mercado das cervejas especiais que estão sendo vistas com bons olhos por empresários do ramo. Segundo

dados da ABRASEL (2013), o mercado de cervejas especiais aumentou muito nos últimos anos, os jovens brasileiros passaram a admirar as cervejas refinadas, criando diversas oportunidades e um futuro promissor para o mercado.

Esse crescimento até então tinha como explicação o crescimento de renda da classe C no país. O cidadão passava a ter mais oportunidade de experimentar cervejas mais refinadas pois sua renda era maior e o investimento nos produtos era viável. Ao mesmo tempo em que a classe C passou a ter um contato com a cultura estrangeira e suas cervejas especiais (O ANO..., 2012). Outros fatores que contribuíram também para a tendência das cervejas artesanais são polêmicas como por exemplo o alto percentual de milho nas composições das cervejas das grandes indústrias do país, enquanto as pequenas cervejarias nacionais ainda cultivavam as receitas tradicionais que envolvem água, lúpulo, malte e cevada (MARDEGAN et al., 2012), somado ao fato de que possivelmente, este milho utilizado pelas grandes indústrias poderia ser transgênico (CARTA CAPITAL, 2014), o que gerou uma certa preocupação entre o consumidor brasileiro sobre a cerveja consumida e os possíveis malefícios que ela pode causar.

Os bares podem tanto investir em cervejas artesanais nacionais como as importadas, devido ao amadurecimento do mercado na Europa e nos Estados Unidos. Apesar disso, para bares e restaurantes, investir em uma carta de cervejas especiais é uma boa opção, mas a concorrência no mercado é muito forte, necessitando o bar investir em “algo mais” para captar mais clientes (ABRASEL, 2013).

Recentemente um mercado de cervejas especiais sofreu um baque considerável com o aumento dos impostos sobre a cerveja, que passa a ter um aumento de custo para 0,4% (G1, 2014). O aumento dos impostos gera grandes consequências para as microcervejarias brasileiras que terão que aumentar bastante os preços de seus produtos (LUPINACCI, 2014). Para bares e restaurantes, a venda de bebidas gera um faturamento de 40% a 60%. O aumento dos impostos, o preço da cerveja irá subir novamente, comprometendo os negócios e colocando em risco quase 200 mil empregos em todo o país (ABRASEL, 2014).

## 4 METODOLOGIA

Neste capítulo, será detalhada a metodologia utilizada para a realização desta pesquisa.

Uma pesquisa, segundo Gil (1996, p. 19) pode ser definida como:

O procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

O conceito apresentado por Gil pode se relacionar à este trabalho, uma vez que se tem o problema: a oferta de cervejas especiais em bares e outros estabelecimentos de Fortaleza podem ser identificados como uma inovação em serviços? E esta pesquisa tem o objetivo de responder este questionamento.

Para alcançar o objetivo proposto de identificar a inovação em serviços em bares que comercializam cervejas especiais em Fortaleza segundo o modelo proposto por Gallouj e Weinstein (1997), esta pesquisa possui alguns procedimentos metodológicos. Deste modo, a metodologia está dividida em cinco pontos: quanto à natureza da pesquisa, quanto ao objetivo, quanto à estratégia utilizada, quanto aos procedimentos de coletas de dados e quanto ao método de análise de dados.

Esta pesquisa é de natureza qualitativa. Em poucas palavras, um estudo qualitativo é utilizado para descobrir e aprimorar as questões de uma pesquisa (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Ela tem o objetivo de atingir um entendimento complexo de um situação, como por exemplo o por que de um cliente preferir um bar cuja cerveja é mais cara porém com mais opções de escolha e qualidade, do que um bar cujas opções são limitadas a um preço mais barato, sendo perfeita para extrair percepções e até mesmo “linguagens” do consumidor (COOPER; SCHINDLER, 2011). A pesquisa qualitativa é feita para entender de que forma (processo) e porque (significado) os fenômenos acontecem. (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Com relação aos fins da pesquisa, trata-se de um estudo descritivo e exploratório. As pesquisas descritivas têm como principal objetivo “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, p. 46)”. A pesquisa descritiva tem como abordagem dentro de quatro aspectos: a descrição, o registro, a análise e a interpretação de fatos atuais, sendo estudados e objetivados no presente (BEST, 1972 apud MARCONI; LAKATOS, 1986).

Já uma pesquisa exploratória “ênfatizam a descoberta de ideias e discernimentos” (MARCONI; LAKATOS, 1986, p. 19). Em outras palavras, ela busca uma maior familiarização com o problema, com intuito de torna-lo mais explícito e de construir hipóteses (GIL, 1996).

Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (GIL, 1996, p. 45).

Normalmente pesquisas exploratórias são feitas quando há poucos ou praticamente nenhum estudo realizado anteriormente sobre um problema (COLLIS; HUSSEY, 2005), procurando padrões e hipóteses que se encaixem em sua compreensão e utilizando-se de ferramentas como levantamento bibliográfico, entrevistas com envolvidas no problema em análise e estudo de exemplos (GIL, 1996).

No caso, está pesquisa busca identificar e descrever as características de inovação em serviços nos estabelecimentos que oferecem cervejas especiais, um produto cuja história vem de meados da revolução industrial e que levou a uma completa mudança em termos de importância e valor a cerveja.

Quanto ao método de pesquisa, é um estudo de caso múltiplo. O estudo de caso “é uma metodologia de pesquisa poderosa que combina entrevistas individuais e (às vezes) em grupo com análise de registros e observação” (COOPER; SCHINDLER, 2011, p. 186). No estudo de caso são extraídas informações também através de artigos, notícias de jornais, até mesmo observações diretas, com o objetivo de ter uma perspectiva maior de um caso em um determinado espaço de tempo (COOPER; SCHINDLER, 2011). As vantagens do estudo de caso é que este possibilita um estímulo para novas descobertas, já que devido a sua flexibilidade do seu planejamento, o

pesquisador pode se deparar com aspectos que não esperava descobrir dentro do plano inicial de pesquisa. O estudo de caso também é focado na totalidade, fazendo o pesquisador enxergar as múltiplas dimensões de um problema e focalizar como um todo e também é um procedimento de estudo bastante simples se comparado com os outros métodos e sua linguagem é bem mais acessível que em outros relatórios de pesquisa (GIL, 1996).

No caso de um estudo de caso múltiplo, os casos são diversos, aumentando assim o escopo e eficiência do estudo. Enquanto um estudo de caso único pode escrever com detalhes a existência de um fenômeno, um estudo de caso múltiplo pode facilmente fornecer uma base mais forte para a construção de uma teoria (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

Múltiplos casos também criam uma teoria mais robusta porque as propostas estão profundamente mais baseadas em evidências empíricas variadas. Os construtos e os relacionamentos são precisamente mais delineados porque é mais fácil de determinar definições exatas e níveis apropriados de abstrações de casos múltiplos (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007, p. 27).

Utilizaremos também como ferramenta de estudo a análise de conteúdo, um método de análise de textos desenvolvido pelas ciências sociais empíricas e que tem como objetivo produzir inferências de um grande número de textos dentro do contexto social de forma objetivada, através de uma classificação sistemática e captação de unidades de textos que geram grandes quantidades de material em descrições curtas e sucintas (BAUER; GASKELL, 2011). Segundo Chizzotti (2011, p. 114), a análise de conteúdo consiste em “relacionar a frequência da citação de alguns temas, palavras ou ideias em um texto para medir o peso relativo atribuído a um determinado assunto pelo seu autor”.

Como o tema, desta pesquisa (inovação em serviços e cervejas especiais) não havia sido explorado anteriormente, no ambiente em que ela está inserida (na cidade de Fortaleza), será explorado seus aspectos e características, procurar padrões, idéias e obter *insights* para uma maior compreensão de como a oferta de cervejas especiais em bares e outros estabelecimentos de Fortaleza estão gerando uma inovação em serviços no mercado. Para isso foi utilizada ferramentas como levantamentos bibliográficos, observação direta e entrevistas com os principais estabelecimentos que oferecem

cervejas artesanais nacionais e importadas, elaborando um questionário que aborde todo o tema em análise.

Uma entrevista é uma ferramenta de pesquisa de coleta de informações e dados com o objetivo de entender o significado que os entrevistados dão a um determinado fenômeno em um contexto antes baseado em suposições para o pesquisador (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

A observação direta acontece quando “o observador está fisicamente presente e monitora pessoalmente o que ocorre” (COOPER; SCHINDLER, 2011, p. 199). Trata-se também de uma observação participante, segundo Gil (2010), pois o pesquisador participou diretamente do serviço dos estabelecimentos analisados. A observação direta é uma abordagem flexível, visto que o observador pode captar e registrar detalhes sutis de fatos que ocorrem no ambiente em análise, além de ter a oportunidade mudar o foco da observação em casos de fatos inesperados (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Este trabalho tinha como plano inicial fazer um estudo com sete empresas, através de entrevistas e observações diretas dos seus respectivos serviços. Porém, o resultado atual da pesquisa é fruto de análises de duas das sete empresas do plano inicial. As duas empresas (A e B) vendem cervejas especiais como diferencial de mercado, não havendo espaços para as cervejas tradicionais, além de serem localizadas em bairros nobres da cidade.



## 5 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresentará o perfil das empresas estudadas e as respectivas análises de seus serviços, estudando e comparando os dados dentro da teoria da inovação em serviços de Gallouj e Weinstein (1997).

### 5.1 Empresa A

A empresa A é um estabelecimento que se encaixa no conceito de bar. É localizada em um dos bairros nobres de Fortaleza e tem como proposta ser uma boutique de cervejas especiais e artesanais e um espaço para compartilhar experiências e degustações de diversos tipos de cerveja na cidade, além de abrir espaço para eventos de degustação de cervejas artesanais não só da região como a nível nacional (PORTAL SABORES, 2013).

Durante a observação direta do estabelecimento, um evento especial estava acontecendo no local: era em homenagem ao aniversário de 1 ano de um blog especializado em cervejas especiais. O evento tratava-se de uma “brassagem” de cerveja artesanal feita ao vivo para todos os presentes no bar e interessados em conhecer mais do processo de fabricação de uma cerveja artesanal.

Em poucas palavras, a brassagem de uma cerveja é o processo onde o malte é aquecido através de métodos usados para controlar a temperatura do cozimento do mosto, para então obter a sacarificação, que é a conversão do amido em açúcares fermentáveis. Este processo é o responsável por criar o caráter desejado do mosto e da cerveja terminada (PALMER, 2006).

O processo foi explicado passo-a-passo pelos organizadores do evento e pelos especialistas em cervejas para os clientes que estavam presentes e interessados no assunto. Entre os clientes se encontravam desde *sommeliers* de cervejas e outras bebidas além de admiradores da cultura da cerveja artesanal, mestres cervejeiros, clientes curiosos com a movimentação do evento e até mesmo proprietários de outros estabelecimentos do ramo.

Enquanto o processo era feito, os clientes e os próprios organizadores do evento também conversavam sobre cervejas especiais, trocando experiências e ideias

sobre o assunto enquanto consumiam também diversas bebidas servidas pelo bar. Era perceptível a reunião de admiradores da bebida e a troca de *network* entre membros do blog, leitores da página, especialistas e curiosos do mundo das cervejas especiais. Interessante também a proposta do estabelecimento em incentivar a cultura cervejeira do consumidor cearense. Ao buscar divulgar um mercado alternativo ao tradicional mundo das cervejas industriais, o estabelecimento ganha um característica própria de posição no mercado de bares e restaurantes.

O estabelecimento possui uma estrutura estilo quiosque e uma arquitetura que remete a pubs estrangeiros. O bar não possui um cardápio com as bebidas disponíveis, cabendo ao cliente selecionar as cervejas na “vitrine” do estabelecimento, onde estão à mostra todos os produtos disponíveis para consumo. Ao realizar o pedido, o garçom retira a cerveja escolhida da geladeira, que normalmente está na temperatura adequada para cada estilo de cerveja, e serve o cliente em sua mesa.

No balcão também se encontram diversos livros, revistas e outras magazines sobre cervejas especiais e artesanais, podendo o cliente pegar uma delas e ler enquanto consome sua bebida na mesa.

A música ambiente se caracterizada principalmente por tocar apenas *hard rock* internacional e também *pop rock*.

O *front-office* do estabelecimento ao servir seus clientes oferece dicas básicas para quem não tem experiência com cervejas especiais, com sugestões de estilos de cervejas para consumir no início enquanto o consumidor vai descobrindo qual estilo da bebida se adéqua ao seu paladar. O estabelecimento não possui mais do que 2 funcionários em *front-office*, sendo uma para servir todas as mesas do estabelecimento e outra atuando diretamente no caixa do bar.

Além das cervejas, o bar oferece também outras bebidas como refrigerantes, água, chá-gelado e sucos. Já quanto à comidas, o bar também possui diversos tipos de petiscos entre mini-hamburgueres, cubinhos de tapioca, bolinhos artesanais de linguiça, salsichas recheados com queijo até mix de frios e antepastos para serem consumidas junto com as cervejas.

As cervejas oferecidas no bar não são a preço popular. As mais baratas chegam na faixa de R\$20,00, bem mais caro se comparada com as tradicionais cervejas vendidas em outros bares. Apesar disso, o bar está sempre bem movimentado, com uma frequência de clientes razoável em relação aos outros bares padrões da cidade. Observa-se que apesar do preço mais alto, os consumidores assíduos e admiradores de cervejas especiais estão mais dispostos a pagar mais caro por um produto de qualidade como as cervejas artesanais que o estabelecimento oferece aos clientes.

Além disso, a maioria dos clientes do estabelecimento já possuem um grande conhecimento de cervejas especiais, sendo eles admiradores e bastante informados dos produtos que o estabelecimento possui.

A característica mais marcante do estabelecimento é o fato de o bar se preocupar em incentivar a cultura cervejeira entre seus clientes e tentar inseri-los nesse novo nicho de mercado. Ao elaborar eventos como a brassagem de cervejas especiais, o estabelecimento aos poucos consegue atrair mais clientes e admiradores dessa cultura, com a possibilidade também de se tornar um local referência para os amantes de cervejas especiais da cidade.

Diante das informações, pode-se elaborar um quadro de acordo com os vetores de características de Gallouj e Weinstein (1997) dentro do estabelecimento A, conforme Quadro 7. Dentre as características finais do estabelecimento está na oferta de cervejas especiais como principal produto, visto que esse é o foco do bar e que não há outro tipo de cerveja mais acessível e tradicional como opção, as outras bebidas disponíveis como águas, sucos, refrigerantes e chás-gelados, os seus petiscos variados e bem diferenciados, o ambiente personalizado com seus detalhes que dão maior valor ao estabelecimento como a disposição de revistas sobre cervejas refinadas para leitura por exemplo, o som ambiente mais voltado para o *rock* internacional, visto que é um estilo que agrada a boa parte dos consumidores inserido no nicho de cervejeiros *gourmet*, além do incentivo a cultura cervejeira entre seus clientes, com a divulgação e promoção de eventos que valorizem esse nicho, como degustação de cervejas especiais e processos de fabricação da bebida.

Quadro 7: Os vetores de características de Gallouj e Weinstein do serviço da empresa A

Vetores de características	Aplicação no Bar
Características finais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de cervejas especiais como principal produto</li> <li>• Outras bebidas (água, sucos, refrigerantes...)</li> <li>• Petiscos variados e diferenciados</li> <li>• Ambiente personalizado</li> <li>• Som ambiente de estilo mais <i>Rock</i></li> <li>• Incentivo a eventos de cultura cervejeira</li> </ul>
Características Técnicas (Front Office e Back Office tanto das características técnicas tangíveis e intangíveis)	(Front-office) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garçons (dois) servindo clientes e realizando multi-tarefas</li> </ul>
Competências do provedor do serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento sobre cervejas especiais</li> <li>• Carisma</li> <li>• Boa comunicação com cliente</li> </ul>
Competências do cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento de cervejas refinadas</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor

As características técnicas visíveis ficam por conta dos garçons que fazem as multitarefas básicas do seu cargo, desde servir os clientes com os pedidos, a limpeza das mesas e do estabelecimento até o trabalho no caixa e pagamento de contas.

Já as competências individuais dos funcionários que realizam o serviço podemos destacar o seu conhecimento sobre cervejas especiais, afinal é o garçom quem irá também sugerir a determinados clientes qual cerveja seria uma boa pedida para o paladar do consumidor, sendo necessária então um conhecimento minimamente básico sobre os produtos que o estabelecimento oferece e assim como também os tipos de cerveja especiais. O carisma e a boa comunicação com o cliente são competências essenciais para o serviço, pois diz muito a dedicação que o funcionário tem em conquistar o cliente através de um atendimento diferenciado, com boas sugestões de cervejas, entender melhor qual o tipo de cerveja que o consumidor mais irá se identificar e o carisma na comunicação para gerar uma maior empatia nas relações do *front-office*

Quanto às competências do cliente, podemos relacionar que, para o serviço tenha mais valor e a experiência de beber no estabelecimento seja 100% aproveitada, um bom conhecimento de cervejas refinadas e da cultura cervejeira seria adequado. A forma como se degustam as cervejas assim como se define os gostos de qual estilo de acordo com o paladar é algo que parte muito mais do consumidor, pois são experiências mais pessoais e variam de acordo com cada indivíduo e seus determinados gostos e peculiaridades.

## 5.2 Empresa B

A empresa B trata-se de um bar/chopperia, onde sua especialidade é servir sua própria cerveja e *chopps* (também chamado de *draught beer* nos Estados Unidos), cervejas servidas sem o processo de pasteurização das cervejas *pilsen* em garrafas ou latas e armazenadas em barris e servida diretamente por pressão da mangueira onde sai a cerveja (BREJAS, 2014).

Localizada em um *shopping center* também em um bairro nobre da cidade, a chopperia se encontra no segundo andar, com um tamanho de um quiosque padrão das lanchonetes e restaurantes de *shoppings*.

A empresa tem origem de uma ramificação de uma empresa cearense de refrigerantes. A fábrica da cervejaria está situada em Horizonte e é pioneira em cerveja artesanal na cidade, seguindo o padrão de pureza da cerveja alemã, o *Reinheitsgebot* (CRISTINA, 2011). Segundo a entrevista realizada, as matérias primas para a fabricação da cerveja são todas importadas da Alemanha, sendo apenas a água a matéria da região utilizada na fabricação do produto da cervejaria.

Na chopperia, 3 funcionários atuam no estabelecimento: um gerente e dois operadores de caixa, sendo um deles promovido informalmente a subgerente, prestando serviços de gerência e outros trabalhos no estabelecimento. Todos prestam também o serviço de garçom para os clientes, preparando o chope no balcão e servindo na mesa do consumidor de acordo com o pedido realizado. O estabelecimento possui no cardápio todas as suas cervejas disponíveis tanto em garrafas *long neck* como em chope, sendo servidas em tulipas ou canecas com preços de aproximados de R\$6,90 e R\$7,50 respectivamente, porém no local só estavam disponíveis apenas o chope *pilsen*. Além desta opção, a cervejaria oferece outros 3 tipos de cerveja: a *pale ale*, cerveja fabricada de malte torrado com um gosto mais amargo, a *stout*, produzida com base em maltes tostados e com um leve sabor de café, sendo ela de gosto mais forte e bem cremosa, e a *weiss*, com base em trigo, de aroma mais frutado com essência de banana ou maçã e possuindo um sabor mais doce. Em entrevista, o funcionário informa que, devido ao custo alto de produção e da situação mais delicada financeiramente que a cervejaria está passando, não está sendo servida as cervejas do tipo *pale ale*.

O estabelecimento também possui no seu cardápio outros produtos como sucos, água, refrigerantes e petiscos como bolinha de bacalhau, pastelzinho, salsichão alemão, tiras de picanha e linguiça calabresa, porém, devido a problemas financeiros que a empresa está passando, os petiscos não estão mais sendo servidos e a cozinheira responsável pelos pratos pediu demissão e até o momento não houve nenhuma reposição no cargo.

A chopperia também oferece promoções típicas de bares e botecos da cidade, em determinados dias da semana. Em determinados dias da semana, o estabelecimento realiza promoções do tipo “a cada dois chopes, o terceiro é grátis” e, ao comprar uma torre de chope, o cliente ganha quatro tulipas de chope de 300 ml por conta do estabelecimento.

O movimento durante a observação direta do local era pequeno. Talvez pelo fato de a chopperia se localizar em um shopping de pouco movimento na cidade, apesar disso, em entrevista o funcionário informa que o boca-a-boca dos clientes fiéis do estabelecimento acabam sendo a melhor divulgação para o estabelecimento angariar novos clientes.

Os vetores de características de serviço de Gallouj e Weinstein (1997) da empresa B estão definidos com maiores detalhes no quadro 8.

Quadro 8: Os vetores de características de Gallouj e Weinstein do serviço da empresa B

<b>Vetores de características</b>	<b>Aplicação no Bar</b>
Características finais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de cervejas do próprio estabelecimento e de diversos tipos.</li> <li>• Outras bebidas (água, sucos, refrigerantes...)</li> <li>• Petiscos variados e diferenciados</li> <li>• Promoções e produtos em determinados dias da semana.</li> </ul>
Características Técnicas (Front Office e Back Office tanto das características técnicas tangíveis e intangíveis)	(Front-office) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garçons (três) servindo clientes e realizando multi-tarefas</li> </ul> (Back-office) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operações de estoque em tabelas excel e enviadas direto para a fábrica para reposição e reabastecimento dos produtos.</li> <li>• Uso de programa de controle de caixa para registrar as compras</li> </ul>
Competências do provedor do serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento básico sobre cervejas especiais e manuseio do produto.</li> <li>• Boa comunicação com cliente e carisma</li> </ul>
Competências do cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento de cervejas refinadas</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor

As características finais da empresa B está na oferta das suas próprias cervejas de diversos estilos e podendo ser consumidas como chope ou em garrafas. Esse é o aspecto mais inovador do estabelecimento. Dentro dos tipos de inovação em serviços de Gallouj e Sundbo (1998), a empresa B pode se encaixar como inovação de produto, ao oferecer uma cerveja nova e única na cidade. Além das cervejas próprias o estabelecimento oferece também outros tipos de bebidas comuns em bares da cidade como água, sucos e refrigerantes. A oferta de petiscos, em teoria, também é uma característica final da empresa, apesar de que na prática eles não oferecem mais devido ao momento de dificuldades que a empresa em geral está passando. Além disso, a chopperia oferece promoções bastante utilizadas em bares e botecos da cidade do tipo “compre produto x e ganhe produto y de grátis” em determinados dias da semana como forma de atrair mais clientes para o estabelecimento.

No *front-office*, a empresa possui 3 funcionários em contato direto com os clientes do estabelecimento, atuando como garçons e servindo as cervejas e petiscos e no registro de operação do caixa. No *back-office* a empresa utiliza de tabelas *Excel* e programa de operações e registros de caixa para controlar as contas e o estoque e repassar as informações para a fábrica para o reabastecimentos dos produtos para a chopperia.

As competências do provedor do serviço está no conhecimento de cervejas especiais por parte dos funcionários do estabelecimento. De acordo com as informações adquiridas por entrevista, os funcionários passam por um treinamento básico dado pelo gerente da chopperia, onde são instruídos sobre as cervejas, os tipos de cada uma, como servir cada tipo de cerveja para o cliente, além de poder informar melhor os clientes curiosos e novatos na cultura cervejeira de quais tipos podem ser melhores de acordo com os gostos de cada um.

Quanto as competências do cliente, não existem nenhuma diferença quanto aos tradicionais bares de Fortaleza. A relação “pediu produto, recebeu, consumiu, pagou” é a mesma assim como em qualquer outro bar. A diferença se encontra, assim como na empresa A, na adaptação ao produto, por se tratar de cervejas especiais, o cliente que possui maior conhecimento do assunto e já tem experiência com os diversos

tipos de cervejas especiais consegue ter uma experiência de serviço maior que o cliente que não conhece ou não está por dentro da cultura cervejeira.

### **5.3 Resultados**

De acordo com as informações da entrevista e as observações diretas feita nos bares que vendem cervejas especiais, tem-se uma definição clara das diferenças e semelhanças desses estabelecimentos para os bares tradicionais da cidade que vendem cervejas artesanais. Os bares claramente possuem um significado maior do que apenas “vender cerveja”, eles buscam uma maior afinidade com cliente e uma introdução à cultura cervejeira e suas cervejas artesanais.

### **5.4 Características finais**

Na empresa A, as características finais foram as seguintes: oferta de cervejas especiais como principal produto, outras bebidas como água, sucos e refrigerantes, petiscos variados e diferenciados, ambiente personalizado com música ambiente adequada ao local e incentivo a eventos da cultura cervejeira.

Já na empresa B, as características finais foram: oferta de cervejas do próprio estabelecimento e de diversos tipos e outras bebidas como água, sucos e refrigerantes, petiscos variados e diferenciados e uso de promoções em determinados dias da semana.

A empresa A possui como fatores mais inovadores nas características finais a oferta de cervejas especial como principal produto e ao incentivar eventos que valorizem a cultura cervejeira. Ao não oferecer cervejas tradicionais, a empresa busca se afirmar como o “lar” para os cervejeiros *gourmet*, se consolidar como o lugar onde eles terão satisfação garantida com a cartilha de produtos dos mais variados sabores e estilos, um ambiente amigável e confortável onde os consumidores podem se sentir a vontade.

A empresa entendeu que para o cliente, beber cerveja especial não é apenas o ato de ingerir a bebida, é uma experiência, que deve ser apreciada da melhor forma possível e que o cliente, que é exigente quanto as qualidades do local, logo não se importa pagar mais pelas cervejas refinadas quando essa experiência é passada da melhor forma possível (CERVEJAS..., 2012).



No evento de brassagem das cervejas, boa parte do público era de consumidores já introduzidos na cultura de cervejas especiais. Poucos eram os claramente novatos ou totalmente por fora dessa cultura no estabelecimento.

Em muitos bares tradicionais não há uma grande interação com a empresa além do usual contato entre cliente e garçom para servir seu pedido. A proposta do bar de incentivar mais eventos como a brassagem de cerveja artesanal demonstra um objetivo claro de propagar a cultura cervejeira entre seus consumidores com o fim de adquirir mais clientes e uma maior experiência de serviço.

Apesar de a empresa B também oferecer cervejas especiais como o produto principal, o seu maior diferencial dos outros bares e estabelecimentos que vendem cervejas especiais é de que a bebida vendida é fabricada pela própria empresa. Ou seja, além de se encaixar com uma inovação de serviço, a empresa B também pode se encaixar nas teorias de inovações em produtos. Isso torna a empresa B possuidora de uma característica final única que ela transmite aos seus clientes: de oferecer uma cerveja de qualidade e única na cidade. Além disso o estabelecimento oferece suas cervejas tanto em garrafas como em tulipas, canecas ou torres de chope, sendo uma boa variedade de seleção do produto no estabelecimento e com um preço bem mais barato que a empresa A, um preço quase comparado aos bares tradicionais, o fato de se situar em um shopping também encarece o produto um pouco mais, mas ainda assim é um preço consideravelmente barato para o mercado de cervejas especiais.

O estabelecimento no entanto está sofrendo de dificuldades financeiras, advinda da fábrica, comprometendo a qualidade do seu serviço e a satisfação dos clientes. Conclui-se que o estabelecimento também carece de fornecer um pacote maior à experiência das suas próprias cervejas, como a empresa A faz com seus clientes. A empresa B possui ainda uma postura que é utilizada basicamente em bares normais, como por exemplo a captação de mais clientes com promoções de *happy hour* em determinados dias da semana, mas essa prática já usada constantemente por diversos bares tradicionais da cidade, o que não acaba sendo um grande atrativo para o estabelecimento. Por se situar em um *shopping center*, a captação de clientes também se torna difícil, por não ser um lugar que de certa forma combina com o espírito de “sair para beber com os amigos”.

Falta ao estabelecimento compreender melhor o comportamento dos potenciais clientes que admiram cervejas especiais e investir em uma experiência mais adequada aos desejos e necessidades que esses consumidores de um mercado de nicho possuem.

### **5.5 Características técnicas**

Ambos estabelecimentos possuem um pequeno grupo de funcionários para servir os clientes em horário de trabalho. Os funcionários se revezam no papel de garçons, enquanto outros estão fixados no operacional de caixa. As informações de caixa e de estoque da empresa B são armazenadas em programas básicos como o Excel e são repassadas para a fábrica que então reabastece o bar em determinado período.

Os dois estabelecimentos não investiram ainda em técnicas inovadoras tanto no setor de *front-office* como no de *back-office*. Exemplos não faltam. Muitos bares hoje passam a usar aplicativos de *smartphone* para auxiliar no sistema de atendimento nos seus estabelecimentos, assim como também a tecnologia dos equipamentos modernos para a cozinha como outro exemplo (GHOBIL; BENEDETTI; FRAGOSO, 2014). Gallouj e Weinstein (1997) definem que as tecnologias aplicadas no *front-office* fornecem características finais diretamente ao consumidor, visto que a proximidade entre o cliente e a tecnologia em questão é a base das características técnicas de um serviço.

### **5.6 Competências do provedor de serviço**

As duas empresas buscam preparar o funcionário de forma que o serviço dos estabelecimento e a experiência de beber cervejas refinadas sejam 100% satisfatórias. Ambas treinam os funcionários com técnicas básicas de manuseio de cada bebida na hora de servir os clientes e também os ensinam as características e peculiaridades dos estilos de cervejas que o estabelecimento oferecem. As duas empresas também possuem funcionários que trabalham bastante a comunicação e o carisma com o cliente, sugerindo quais cervejas poderiam ser consumidas de acordo com a satisfação que o cliente tem com os produtos e engajando-os a conhecer mais da cultura cervejeira em questão.

As competências utilizadas pelo provedor do serviço são relacionadas às competências individuais dos funcionários, são basicamente originadas de técnicas como treinamento contínuo, educação, experiências, e até mesmo a interação em si, e quando combinadas com as características técnicas intangíveis (competências formalizadas e codificadas da empresa) são os principais atores que mobilizam e põe em ação as características técnicas que definem o serviço. (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997).

Ambas empresas trabalham as competências individuais dos funcionários (carisma, boa comunicação, treinamento adequado) com as características técnicas intangíveis já formalizadas pelo tipo de negócio que a empresa trabalha, no caso as características técnicas intangíveis de um bar (servir bebidas, comidas, apresentar a conta). A empresa A consegue manter um diferencial maior ao fazer com que seus funcionários busquem incentivar o cliente a participar da cultura cervejeira e se tornar mais um admirador do estilo, mas não existe nenhuma ligação que saia do vínculo “garçom que serve o pedido do cliente”, assim como a empresa B também sofre do mesmo dilema.

### **5.7 Competências do cliente**

Os clientes que frequentam os estabelecimentos A e B não sofrem de nenhum choque ou diferença em relação aos outros bares no que tange ao serviço de uma forma geral. O vetor de competências do cliente está relacionado às competências que o mesmo precisa ter no relacionamento com determinado serviço ou aprender a utilizar um produto da melhor forma possível (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997).

O cliente não necessariamente precisa aprender algo novo nos estabelecimentos A e B: o cliente senta na mesa, pede seu produto, quando se sentir satisfeito o bastante, pede a conta e o serviço se encerra. A diferença é que ambas empresas trabalham com produtos que não requer apenas o ato de beber a cerveja, mas de apreciar a experiência que ela proporciona ao consumidor. A maioria dos clientes que frequentam os estabelecimentos são consumidores já acostumados com cervejas especiais, sabem como apreciar a bebida da melhor forma possível. Os clientes novatos podem passar por experiências incompletas ou até mesmo, se não houver uma maior

atenção dos funcionários, sair insatisfeito com o produto pois escolheu uma cerveja de sabor que não agradou.

A participação do cliente, de qualquer forma possível, na produção do serviço é uma das principais características do serviço (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997). Muitos bares buscam investir na participação do cliente, como por exemplo, bares em São Paulo em que o diferencial está no *self-service* das bebidas, onde o cliente que escolhe a bebida que irá consumir e ele mesmo se serve (BARES..., 2013). Um trabalho de co-produção com o provedor de serviço, onde o cliente faz o papel de garçom no estabelecimento.

## 5.8 O modelo da inovação

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), existem os graus em que a inovação pode ser analisada. Desde uma inovação completamente radical, onde todas as características que definem o serviço são modificadas, ou quando a inovação é incremental, quando apenas uma ou duas características do produto são modificadas ou adicionadas ao sistema.

Podemos ilustrar de uma forma geral e de acordo com os dados reunidos dos dois estabelecimentos os vetores de características que ambas as empresas possuem com diferencial aos bares tradicionais. O Quadro 9 abaixo demonstra os vetores de características de serviço de Gallouj e Weinstein (1997) dos bares que vendem cervejas especiais como diferencial de mercado. Os diferenciais estão nas características finais, nas competências do provedor do serviço e nas competências do cliente.

Quadro 9: Os vetores de características de Gallouj e Weinstein de serviço nos estabelecimentos A e B.

<b>Vetores de características</b>	<b>Aplicação no Bar</b>
Características finais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de cervejas especiais como produto principal.</li> </ul>
Competências do provedor do serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento básico sobre cervejas especiais e manuseio do produto.</li> <li>• Boa comunicação com cliente e carisma</li> </ul>
Competências do cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento de cervejas refinadas</li> </ul>

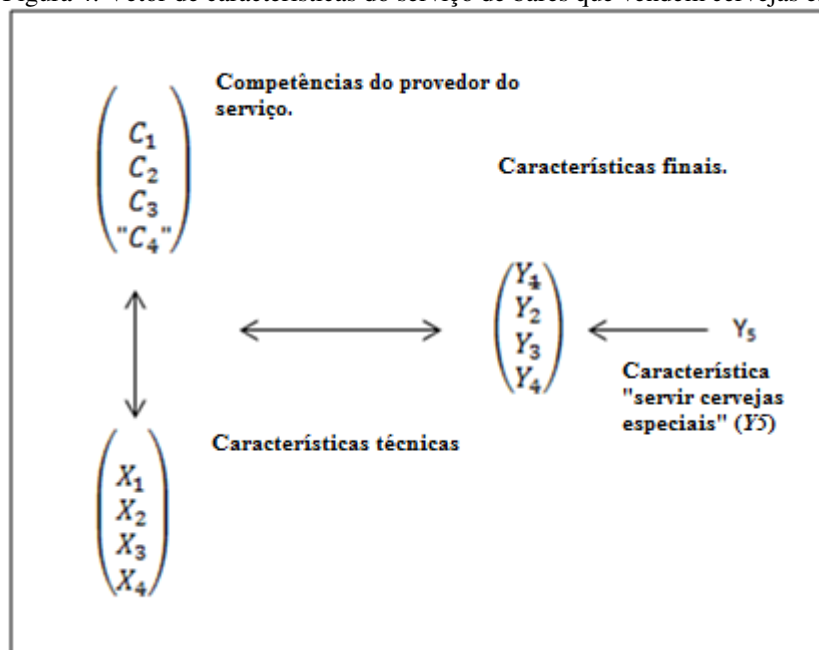
Fonte: elaborado pelo autor.

Bares tradicionais possuem como principal produto, ou produto cargo-chefe, as cervejas especiais. As tradicionais são as que mais geram lucro aos estabelecimentos pela sua facilidade de venda e por agradar ao público em geral. Diferente dos

estabelecimentos tradicionais, as empresas A e B possuem essa característica de oferta de cervejas especiais como cargo-chefe do bar. Basicamente é como uma troca de características finais que remete ao Quadro 6, com o sistema de características “S3”, substituindo a cerveja tradicional, pela especial. As características técnicas de ambos os estabelecimentos não diferem dos bares tradicionais que praticam a mesma abordagem tanto *front-office* como *back-office*. Já nas características de competências do provedor de serviço, o treinamento e o conhecimento sobre cervejas especiais é uma adição às competências de um provedor de serviço de um bar. É essa competência, aliado as atividades técnicas intangíveis do serviço que irão gerar as características finais do serviço em análise (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997). O mesmo pode se dizer das competências do cliente, que, ao adicionar o conhecimento e costume com cervejas especiais, a satisfação com a experiência que o bar oferece será bem maior se comparada com a experiência de um usuário novato na cultura cervejeira.

Trata-se portanto de uma inovação incremental, quando uma ou mais características dos vetores de serviços são substituídas ou novas características são adicionadas ao sistema, mas a estrutura em geral continua a mesma (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997). No caso dos estabelecimentos A e B, a inovação incremental está relacionada diretamente a substituição da característica final “servir cervejas tradicionais” (o elemento  $Y_1$ ) dos bares comuns da cidade, para “servir cervejas especiais” (o elemento  $Y_5$ ), além da adição da mobilização das competências do provedor de serviço (o elemento  $C_4$ ) em ter o conhecimento pleno de cervejas especiais para passar ao consumidor e garantir um melhor experiência na degustação da bebida nos estabelecimentos. A figura 4 abaixo ilustra como exemplo da adição dos vetores de características dos bares que vendem cervejas especiais.

Figura 4: Vetor de características do serviço de bares que vendem cervejas especiais



Fonte: elaborado pelo autor.

## 5.9 Diferencial e qualidade

A análise de conteúdo com a entrevista realizada demonstrou também duas características importantes para empresas que buscam inovar nos serviços. A busca pelo diferencial foi bastante destacada pelo entrevistado como maior fator de atração do cliente pelo serviço da empresa. O diferencial se aplica no próprio produto que a empresa serve a seus consumidores, cervejas feitas com material de qualidade e de diversos tipos para agradar a todos os paladares dos admiradores de cervejas especiais.

A qualidade foi outro ponto bastante tocado pelo entrevistado. Ao oferecer um produto de qualidade, a satisfação do cliente é bem maior com serviço prestado. Essa satisfação do consumidor "é resultado da experiência sobre o desempenho de uma empresa que atende a suas expectativas" (KOTLER, 1996, p. 68). Ainda segundo Kotler (1996), essa satisfação com o produto gera mais lealdade do consumidor com a empresa, fazendo com que os clientes comprem mais, ajudem na divulgação da empresa através do boca-a-boca e são menos sensíveis ao preço do produto.

De fato se levarmos em contas o perfil dos estabelecimentos A e B com as observações de Kotler, faz bastante sentido. A satisfação dos consumidores da empresa A com a qualidade do serviço prestado faz com que os clientes se tornem potenciais “fãs” do estabelecimento, com maior interesse em conhecer mais da cultura cervejeira e suas bebidas artesanais e de consumir mais dos produtos que a empresa tem a oferecer, sem se importar de pagar um preço mais alto pela qualidade da experiência. A empresa B também segue pelo mesmo caminho, afinal, ela produz uma cerveja de qualidade e características únicas que agradam ao paladar do consumidor admirador de cervejas refinadas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo identificar a inovação em serviços nos bares que vendem cervejas especiais em Fortaleza. Ao longo do trabalho foi percebido a importância desse potencial mercado de cervejas especiais na cidade. Os estabelecimentos analisados investem na qualidade do serviço prestado e dos produtos oferecidos e se portam para o consumidor com seu diferencial de mercado.

Com a análise das empresas estudadas por este trabalho, concluiu-se que a inovação em serviços, dentro das características demonstradas e detalhadas durante todo o trabalho, é consolidada pela oferta e foco de produtos diferenciados dos bares tradicionais cearenses: as cervejas especiais e artesanais. O estabelecimento A consegue ser inovador nos serviços e agregando valor ao negócio ao investir e incentivar eventos que cresçam e divulguem mais da cultura cervejeira como degustações de marcas novas no mercado e técnicas de fabricação de cervejas artesanais ao vivo. O estabelecimento B oferece suas próprias cervejas especiais de diferentes tipos sendo servidas em chopes ou em garrafas do modo tradicional. Ambas tentam trabalhar no diferencial para conquistar e satisfazer da melhor forma seus clientes.

A inovação nos serviços das empresas foram identificadas como incremental, pois não é uma inovação cujas características se diferenciem radicalmente quando se trata de bares e restaurantes. A estrutura, de acordo com os vetores de características de serviços definidas ao longo deste trabalho, continua a mesma, mas a substituição e adição de elementos que os diferenciem dos demais estabelecimentos de Fortaleza incrementam o serviço das empresas A e B.

Identificou-se também que apesar de serem inovadoras ao investir em cervejas especiais, as empresas devem buscar se diferenciar não só no que tange aos produtos que elas oferecem, mas também investir na qualidade dos serviços e garantir uma experiência que satisfaça ao máximo seus clientes. É importante para as empresas entender bem o público potencial que frequenta seus estabelecimentos. Saber as suas necessidades e desejos é um passo inicial para garantir a satisfação dos clientes pelos serviços prestados.



A importância deste trabalho também está em analisar e estudar um mercado novo na cidade, além de ser o primeiro registro de pesquisa científica sobre o assunto na região. Um estudo sobre esse mercado é um passo fundamental para a consolidação do mesmo, que serve de mote para outras pesquisas sobre o assunto e enriquece ainda mais de informações e teorias sobre o mercado de cervejas especiais na cidade. Uma pesquisa sobre este assunto é importante tanto para empreendedores do ramo quanto para a universidade que ganha com mais uma produção científica de um novo mercado em Fortaleza.

É preciso entender também a necessidade de mais pesquisas sobre o ramo principalmente de como os estabelecimentos que vendem cervejas especiais podem continuar inovando e se consolidar no mercado, para não cair no perigo de serem empresas que se sustentam apenas no período em que o setor é “tendência de mercado”. Pesquisas que não foquem apenas na inovação também são interessantes: que busquem entender os comportamentos dos clientes cervejeiros *gourmet*, uma pesquisa com foco nos mestres cervejeiros caseiros que fabricam suas próprias cervejas e até mesmo uma pesquisa quantitativa com foco mais específico nas cervejas especiais, como aspectos de produção e fabricação de cervejas artesanais.

Para entender mais sobre inovação em serviços, as leituras de Gallouj (1994) e Gallouj, Weinstein (1997), Sundbo (1997), Sundbo e Gallouj (1998) são recomendadas. Quanto a pesquisas sobre cervejas em geral, leituras de Carrol (2000) que focam no movimento das cervejas especiais nos Estados Unidos e a sua importância no mercado e os artigos de Reinold (2011) sobre o tema são essenciais.

## REFERÊNCIAS

ABRASEL. **Novo aumento de impostos sobre bebidas coloca 200 mil empregos em risco no setor de bares e restaurantes.** Disponível em:

<<http://www.ce.abrasel.com.br/index.php/component/content/article/7-noticias/292-080514-novo-aumento-de-impostos-sobre-bebidas-coloca-200-mil-empregos-em-risco-no-setor-de-bares-e-restaurantes>>. Acesso em: 21 mai 2014.

ABRASEL. **Promissor mercado das cervejas artesanais atrai cada vez mais empreendedores.** Disponível em:

<<http://www.ce.abrasel.com.br/index.php/component/content/article/7-noticias/161-promissor-mercado-das-cervejas-artesanais-atrai-cada-vez-mais-empresendedores->>. Acesso em: 21 mai 2014.

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: 16 mai 2014.

ANDREASSI, Tales. Porque é tão difícil inovar em serviços. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, v. 1, n. 1, jan., 2002.

BAUER, Martin; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um Manual Prático.** 9. ed., Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

BREJAS. **Chopp x cerveja.** Disponível em: <<http://www.brejas.com.br/chope-chopp-cerveja.shtml>>. Acesso em: 20 mai 2014.

CAMARGOS, M. A.; BARBOSA, F. V. Da fusão Antártica/Brahma à fusão com a Interbrew: uma análise da trajetória econômico-financeira e estratégica da AmBEV. **Revista de Gestão**, v. 12, n. 3, p. 47-63, 2005.

CARROL, Glenn; SWAMINATHAN, Anand. Why the brewery movement. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 196, n. 3, nov, 2000.

CARROLL, R. Glenn. Concentration and specialization: dynamics of niche width in populations of organizations. **American Journal of Sociology**. v. 90, n. 6, 1985, p. 1262-1283.

CERVBRASIL . **Contribuição econômica**. Disponível em: <<http://www.cervbrasil.org.br/a-cerveja/contribuicao-economica/>>. Acesso em: 22 fev. 2014.

CERVEJAS DO MUNDO. **História da cerveja – Brasil – 4ª parte**. Disponível em: <<http://www.cervejasdomundo.com/Brasil4.htm>>. Acesso em: 06 mai. 2014.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 4. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes. 2011.

CHRISTENSEN, M. Clayton; ANTHONY, D. Scott; ROTH, A. Erik. **O futuro da inovação**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CLUBEER. **História brasileira e cervejaria: cervejas artesanais**. Disponível em: <<http://www.clubeer.com.br/blog/historia-brasileira-e-cervejaria-cervejas-artesanais/>>. Acesso em: 06 mai. 2014.

COOPER, R. Donald; SCHINDLER, S. Pamela. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CORRÊA, Henrique; CAON, Mauro. **Gestão de serviços**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

COUTINHO, Carlos Alberto Tavares; QUINTELLA, Carlos Alberto Silva e; PANZANI, Márcio Maso. **A história da cerveja no Brasil**. Disponível em: <<http://www.cervesia.com.br/historia-da-cerveja/411-a-historia-da-cerveja-no-brasil.html>>. Acesso em: 15 mai 2014.

CRISTINA, Mara. Cerveja Drache Bier. **Diário do Nordeste**, Fortaleza, 02 Jun 2011. Disponível em: <<http://blogs.diariodonordeste.com.br/target/negocios/cerveja-drache-bier/>>. Acesso em: 20 mai 2014.

DIARIO DE S.PAULO. **Cervejas premium movimentam o mercado**. Disponível em: <<http://www.diariosp.com.br/noticia/detalhe/49393/cervejas-premium-movimentam-o-mercado>>. Acesso em: 16 mai 2014.

DROEGE, Henning; HILDEBRAND, Dagmar; FORCADA, Miguel A. Heras. Innovation in services: present findings, and future pathways. **Journal of Service Management**. v. 20, n. 2, 2009, p.131-155.

EISENHARDT, M. Kathleen; GRAEBNER, E. Melissa. Theory buliding from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**. v. 50, n. 1, 2007. p. 25-32.

FERREIRA, Rubens Hermógenes. **Inovação em cervejas especiais na região de Belo Horizonte**. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2010.

FREEMAN, Chris; SOETE, Luc. **A economia da inovação industrial**. 1. ed. Campinas: Unicamp, 2008.

G1. **Governo sobe tributação de cerveja**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/seu-dinheiro/noticia/2014/04/governo-reajusta-tabela-de-bebidas-frias-e-sobe-tributacao-de-cerveja.html>>. Acesso em: 21 mai 2014.

G1. **InBev compra dona da Budweiser por US\$ 52 bilhões**. Disponível em: <[http://g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negocios/0,,MUL645479-9356,00-INBEV+COMPRA+DONA+DA+BUDWEISER+POR+US+BILHOES.html](http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL645479-9356,00-INBEV+COMPRA+DONA+DA+BUDWEISER+POR+US+BILHOES.html)>. Acesso em: 16 mai 2014.

GADREY, Jean; GALLOUJ, Faïz; Weinstein, Olivier. New modes of innovation: how services benefit industry. **International Journal of Service Industry Management**. v. 6, n. 3, 1995, p. 4-16.

GALLOUJ, Faïz; WEINSTEIN, Olivier. Innovation in services. **Research Policy**, v.26, n.4, 1997.

GHOBRIL, Alexandre Nabil; BENEDETTI, Maurício Henrique; FRAGOSO, Nelson Destro. Práticas inovadoras no setor de bares, restaurante e lanchonetes. *In:*

ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 8 ., 2014, Goiânia, **Anais...** Goiânia: UFG, 2014. p. 1-15.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOPALAKRISHNAN, S.; DAMANPOUR, F. A review of innovation research in economics, sociology and technology management. **Omega**, v. 25, n. 1, 1997. p. 15-28

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações de serviço**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

JUNIOR, Flavio Siqueira; BORTOLETTO, Ana Paula. **Cerveja: o transgênico que você bebe?**. Disponível em: <<http://www.cartacapital.com.br/blogs/outras-palavras/cerveja-o-transgenico-que-voce-bebe-300.html>>. Acesso em: 21 mai 2014.

KLEBAN, Jack; NICKERSON, Ingeborg. The U.S. craft beer industry. **Proceedings of the International Academy for Case Studies**. v. 18, n. 1, 2011, p. 33-39.

KLEMENT, C. F. F.; YU, A. S. O. Inovação em serviços: análise multicase em uma organização hoteleira. **SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2008.

KUNATH, Brian. **The brewer's bible**, Nova Iorque: Chartwell Books, 2011.

LUPINACCI, Heloisa. **A boa cerveja ainda mais cara**. Disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/paladar/a-boa-cerveja-ainda-mais-cara/>>. Acesso em: 21 mai 2014.

MARDEGAN, Silvia Fernanda et al. Stable carbon isotopic composition of Brazilian beers—A comparison between large- and small-scale breweries. **Journal of Food Composition and Analysis**. v. 29, n. 1, 2012, p. 52-57.

MARKONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEGA, J., NEVES, E., ANDRADE, C. A produção de cerveja no Brasil, **Revista Citino**, Joinville, HESTIA, v. 1, n. 1, 2011, p.34-42.

MURRAY, W. Douglas; O'NEILL, A. Martin. Craft beer: penetrating a niche market. **British Food Journal**. v. 114, n. 7, 2012, p. 899-909.

O ANO das cervejas 'super premium'. **Estadão**, São Paulo, 11 dez 2012. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios-industria,o-ano-das-cervejas-super-premium,137773,0.htm>>. Acesso em: 21 mai 2014.

CERVEJAS artesanais apostam em público refinado. **O Povo**, Fortaleza, 22 abr 2012.

Disponível em:

<<http://www.opovo.com.br/app/opovo/economia/2012/04/21/noticiasjornaleconomia,2825291/cervejarias-artesanais-apostam-em-publico-refinado.shtml>>. Acesso em: 06 mai. 2014.

OLIVEIRA, Diego. **Inovação como estratégia: a nova exigência do mercado**. Artigo – ESPM/RS, 2006.

PALMER, John. **How to brew**. 3. ed. Brewers Publication: Boulder, 2006.

PORTAL SABORES. **Rejane Sudário: Eitabier, espaço para degustação e conhecimento sobre cerveja**. Disponível em:

<<http://www.portalsabores.com.br/noticias/entrevistas/rejane-sudario-eitabier-espaco-para-degustacao-e-conhecimento-sobre-cerveja/>>. Acesso em: 15 mai. 2014.

RAO, Hayagreeva. **Os Revolucionários dos negócios**, São Paulo, Editora Gente, 2010.

REINOLD, M.R. **Indústria de bebidas**, Santo André, ed. 57, p. 28-29.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Penso: Porto Alegre, 2013.

SANTOS, Claudia dos. **Microcervejaria Dadobier**. Disponível em: <<http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2008/09/dadobier.pdf>>. Acesso em: 06 mai. 2014.

SAVIOTTI, P.P., METCALFE, J.S., 1984. **A theoretical approach to the construction of technological output indicators**. Res. Policy 13, 141-151.

SCHUMPETER, Joseph. **Teoria do desenvolvimento econômico**. 1. ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SUNDBO, Jon. Management of Innovation in Services. **The services industries journal**, v. 17, n. 3, 1997. p. 432-455.

SUNDBO, Jon; GALLOUJ, Faïz. Innovation in services. **SI4S Project Synthesis Work Package 3/4**. 1998, p.1-28.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

WIKSTRÖM, S. The customer as co-producer. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 4, 1996, p. 6-19.

## APÊNDICE

### Roteiro de entrevista com a empresa cliente

#### 1. HISTÓRICO E SOBRE A EMPRESA

- a) Como o negócio surgiu?
- b) Quantos funcionários a empresa possui?
- c) Por que as cervejas especiais foram escolhidas?
- d) De qual ramo anterior você esteve inserido antes desse estabelecimento?

#### 2. CARACTERÍSTICAS DE SERVIÇO

- a) Além das cervejas especiais, que outros produtos a empresa oferece?
- b) Como são escolhido os produtos a serem oferecidos pelo estabelecimento?
- c) Existe algum conceito por trás da estrutura do bar? Ou seja, seu design, sua arquitetura, o ambiente em si?
- d) Qual o motivo pelo qual você observou ser importante ao ter como especialidade vender cervejas especiais?

#### 3. CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS

- a) Como funcionam as operações de estoque e logísticas da empresa?
- b) O bar possui algum programa para checar dados como produtos vendidos e estoque disponível? Como funciona?
- c) Do número de funcionários, quais os cargos que a empresa possui no momento?
- d) Como é feita a negociação para a compra dos produtos (no caso as cervejas especiais) com a distribuidora? No caso, como é elaborado o cardápio de cervejas? Há uma constante mudança de produtos? E como ela se faz?

#### 4. COMPETÊNCIAS DO PROVEDOR DE SERVIÇO

- a) Quais competências você enxerga em um funcionário capaz de trabalhar no bar?



- b) É dado algum tipo de treinamento sobre cervejas especiais aos funcionários? Como é feito esse treinamento?

## **5. COMPETÊNCIAS DO CLIENTE**

- a) Quais tipos de clientes costumam visitar o estabelecimento? Os clientes que tomam cerveja tradicional e querem experimentar novos tipos ou os consumidores que já entendem de cervejas especiais?
- b) Consegue enxergar o perfil do cliente que consome esse tipo de cerveja especial?
- c) Que tipo de cliente o estabelecimento busca conquistar?

## **6. INOVAÇÃO**

- a) Você acha que, diferente da concorrência, o seu serviço é inovador? Existe uma característica especial na realização do seu serviço?
- b) Antes de criar o estabelecimento, foi feita alguma pesquisa ou estudo para entender a viabilidade do negócio? Ou seja, se houve algum estudo para entender se havia um público massivo de consumidores de cervejas especiais para tornar o negócio viável e com potencial?
- c) Qual sua relação com cervejas especiais? Já experimentou criar a própria cerveja? Já visitou ou teve experiências em cervejarias? (grandes ou pequenas)