

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE DESENHO INDUSTRIAL
CURSO DE BACHARELADO EM DESIGN

PEDRO SERIGHELLI DA ROCHA PARANHOS

DESIGN ESTRATÉGICO PARA MICROEMPRESA DO RAMO CERVEJEIRO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CURITIBA

2013

PEDRO SERIGHELLI DA ROCHA PARANHOS

DESIGN ESTRATÉGICO PARA MICROEMPRESA DO RAMO CERVEJEIRO

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação, apresentado à disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso, do Curso Superior de Bacharelado em Design do Departamento Acadêmico de Desenho Industrial – DADIN – da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel.

Orientadora: Profa. Dra. Joselena de Almeida Teixeira
Co-orientadora: Profa. Tânia Maria de Miranda

CURITIBA

2013

TERMO DE APROVAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO Nº 070

“DESIGN ESTRATÉGICO PARA MICROEMPRESA DO RAMO CERVEJEIRO”

por

PEDRO SERIGHELLI DA ROCHA PARANHOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no dia 07 de março de 2014 como requisito parcial para a obtenção do título de BACHAREL EM DESIGN do Curso de Bacharelado em Design, do Departamento Acadêmico de Desenho Industrial, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O aluno foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo, que após deliberação, consideraram o trabalho aprovado.

Banca Examinadora: Prof(a). MSC. Renato Bordenousky Filho
DADIN - UTFPR

Prof(a). Dr^a. Joselena de Almeida Teixeira
DADIN - UTFPR

Prof(a). MSC. Tânia Maria de Miranda
Orientador(a)
DADIN – UTFPR

Prof(a). Esp. Adriana da Costa Ferreira
Professor Responsável pela Disciplina de TCC
DADIN – UTFPR

“A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso”.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos entrevistados Annelise Vaine, Ericson Beck F. Souza, Gabriel Sant'Anna Vasques, Murilo Foltran e William Fleming, aos membros da lista de discussão da Cervejaria Bodebrown, e a todos os que contribuíram com este trabalho respondendo mais um questionário de TCC, dispendendo de seus preciosos tempo e atenção.

Obrigado às professoras Joselena de Almeida Teixeira e Tânia Maria de Miranda, por aceitarem o meu convite/pedido para serem, respectivamente, orientadora e co-orientadora deste trabalho, sempre apontando a direção a ser seguida com serenidade e maestria.

Obrigado aos amigos e familiares, pelo apoio geralmente incondicional.

Design is creativity with strategy. (CUREDALE, Robert)

Design é criatividade com estratégia. (CUREDALE, Robert)

RESUMO

PARANHOS, Pedro Serighelli da Rocha. Design estratégico para microempresa do ramo cervejeiro. 2013. Monografia (Graduação em Bacharelado em Design), Departamento de Desenho Industrial, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2013.

Este Trabalho de Conclusão de Curso consiste na aplicação da Gestão do Design em seu nível estratégico – Design Estratégico – em uma microempresa produtora de cerveja. Assim, discute-se a relevância da Gestão do Design nas empresas, particularmente em seu nível estratégico, enfocando a profunda análise de mercado e o diagnóstico da empresa como fontes de informações que possibilitam a descoberta de oportunidades para a empresa do ponto de vista do design. Aponta a importância da inclusão do design nos níveis de tomada de decisões estratégicas das empresas, e demonstra como esta prática vem se tornando crescentemente comum, principalmente em grandes empreendimentos. Este trabalho busca, então, partir desta situação atual, incluindo o design nos processos estratégicos de um pequeno empreendimento.

A metodologia aplicada é a mesma utilizada no serviço de Design Estratégico do escritório SENAI+DESIGN, desenvolvida pelo escritório como adaptação à realidade brasileira da metodologia de Design Estratégico do Poli.Design, consórcio do Politecnico di Milano. Aplicando a metodologia, obtém-se primeiramente a Visão do Mercado através das ferramentas de *Benchmarking* de Concorrentes, Pesquisa de Campo – na qual se realiza entrevistas com atores do fluxo de consumo do setor em questão –, Análise de Tendências, e Estudo do Setor. Em seguida obtém-se a Visão da Empresa através de um diagnóstico baseado na literatura da Gestão do Design, avaliando a empresa por diversos ângulos. Os dados obtidos são então cruzados, dando origem à Oportunidades Estratégicas para a empresa. Em Workshop com a empresa, avalia-se as Oportunidades geradas, selecionando as que melhor se aplicam à realidade da empresa e apresentam maior potencial de sucesso. Com isto, gera-se a Estratégia de Design da empresa, representada de forma visual.

Conclui-se que a aplicação do Design Estratégico em uma microempresa é tanto possível quanto desejável, tendo em vista os benefícios decorrentes de uma participação mais estratégica do design a médio e longo prazo nas empresas. Observa-se, no entanto, que alguns aspectos da metodologia devem ser adaptados à realidade das pequenas empresas para resultados mais efetivos.

Palavras-chave: Design, Gestão do design, Design Estratégico, Cerveja.

ABSTRACT

PARANHOS, Pedro Serighelli da Rocha. Strategic design for micro-entreprise in the beer brewing industry. 2013. Final Year Research Project (Bachelor in Design), Industrial Design Department, Federal University of Technology – Paraná. Curitiba, 2013.

This Final Year Research Project consists on the application of Design Management in its strategic level – Strategic Design – on a beer brewing micro-entreprise. Thus, the relevance of Design Management in modern companies is discussed, particularly in its strategic level, focusing on profound market analysis and company auditing as major sources of insightful information for the discovery of design-related opportunities in business. It also points to the importance of including design in companies' strategic processes while demonstrating how this is becoming increasingly common among current, although mostly large, business. Given this situation, therefore, this Project aims to include design in strategic processes of smaller enterprises.

The selected methodology is that used at design firm SENAI+DESIGN's Strategic Design service. This methodology was developed by SENAI+DESIGN as an adaptation of Poli.design's Strategic Design methodology to the Brazilian business landscape. Firstly, by applying this methodology, Market Impressions are obtained by means of such tools as Competitors Benchmarking, Field Research – whereas members within the flow of consumption in a specific sector are interviewed –, Trend Analysis, and Sector Study. Secondly, Company Impressions are obtained from thorough examinations of many aspects of the company, based on Design Management literature. The data from both Market and Company Impressions are then compiled, out of which several Strategic Opportunities arise. In a Workshop with the company, these Opportunities are evaluated and selected or discarded based on the companies' reality and potential for success. The Workshop results are then compiled and visually represented to form the company's final Design Strategy.

This paper shows that applying Strategic Design is not only possible in a micro-entreprise but, given the long-term benefits design has proven to bring when elevated to a company's strategic level, also desirable. It is advised, however, to adapt Strategic Design methodologies for the necessities of smaller companies in order for them to be fully effective in their execution.

Keywords: Design, Design management, Strategic design, Beer.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – ESCOLAS CERVEJEIRAS.....	24
QUADRO 2 – COMPARATIVO ENTRE A METODOLOGIA DE DESIGN ESTRATÉGICO E A DA PESQUISA CIENTÍFICA	26
QUADRO 3 – TENDÊNCIAS DO ANO DE 2013.....	65
QUADRO 4 – TENDÊNCIAS PARA O ANO DE 2014	66
QUADRO 5 – MACROTENDÊNCIAS DE 2012 A 2017	68
QUADRO 6 – PERFIL DOS GRUPOS DE TENDÊNCIA NO CONSUMO DE ALIMENTOS NO BRASIL.....	71
QUADRO 7 – EXTREMOS MÍNIMOS E MÁXIMOS DA RELAÇÃO ENTRE FAVORABILIDADE AO NOME “IRMÃOS CANALHA” E TRAÇOS DE PERSONALIDADE	88
QUADRO 8 – EXTREMOS MÍNIMOS E MÁXIMOS DA RELAÇÃO ENTRE FAVORABILIDADE À MARCA IRMÃOS CANALHA E TRAÇOS DE PERSONALIDADE	91

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – COMPARATIVO DE PESQUISAS DE DESIGN COM PESQUISAS DE MERCADO.....	22
FIGURA 2 – METODOLOGIA DE DESIGN ESTRATÉGICO DO SENAI+DESIGN ..	25
FIGURA 3 – MARCA WAY BEER.....	30
FIGURA 4 – SÍTIO DA WAY BEER.....	30
FIGURA 5 – <i>MIX</i> DE PRODUTOS DA WAY BEER	32
FIGURA 6 – WAY BEER AVELÃ PORTER.....	32
FIGURA 7 – WAY BEER DIE FIZZY YELLOW!.....	33
FIGURA 8 – MARCA DA DUM CERVEJARIA	35
FIGURA 9 – PÁGINA INICIAL DO SÍTIO DA DUM CERVEJARIA.....	35
FIGURA 10 – <i>MIX</i> DE PRODUTOS DA DUM CERVEJARIA.....	36
FIGURA 11 – IDENTIDADE VISUAL DA WENSKY BEER ANTES DO REDESIGN	38
FIGURA 12 – NOVA IDENTIDADE DA WENSKY BEER.....	39
FIGURA 13 – PÁGINA INICIAL DO SÍTIO DA WENSKY BEER	40
FIGURA 14 – <i>MIX</i> DA LINHA CLÁSSICA DA WENSKY BEER	42
FIGURA 15 – <i>MIX</i> DA LINHA FOLCLORE DA WENSKY BEER.....	44
FIGURA 16 – PRIMEIRA VERSÃO DA MARCA DA BODEBROWN	45
FIGURA 17 – SEGUNDA VERSÃO DA MARCA DA BODEBROWN.....	45
FIGURA 18 – TERCEIRA VERSÃO DA MARCA DA BODEBROWN	46
FIGURA 19 – PÁGINA INICIAL DO SÍTIO DA CERVEJARIA BODEBROWN	46
FIGURA 20 – RÓTULOS DAS 8 PRIMEIRAS CERVEJAS DA CERVEJARIA BODEBROWN.....	47
FIGURA 21 – DIVULGAÇÃO DA CERVEJA TRIPEL MONTFORT 2L	48
FIGURA 22 – RÓTULO DA CACAU IPA.....	48
FIGURA 23 – ANVERSO DE POSTER DE DIVULGAÇÃO DA CERVEJARIA BODEBROWN.....	49
FIGURA 24 – MARCA DA CERVEJARIA COLORADO	53
FIGURA 25 – PÁGINA INICIAL DO SÍTIO DA CERVEJARIA COLORADO	54
FIGURA 26 – <i>MIX</i> DE PRODUTOS DA CERVEJARIA COLORADO	55
FIGURA 27 – INFOGRÁFICO DOS CONSUMIDORES DE CERVEJAS ESPECIAIS NO SUL E SUDESTE DO BRASIL	73
FIGURA 28 – PERFIL DO GRUPO “CERVEJEIRO”	74
FIGURA 29 – PERFIL DO GRUPO “BEBEDOR”	76
FIGURA 30 – PERFIL DO GRUPO “APRECIADOR”	77
FIGURA 31 – CARTÃO-ANÚNCIO PARA ATRAIR RESPONDENTES AO QUESTIONÁRIO	79
FIGURA 32 – CARTÃO-ANÚNCIO NO BALCÃO DO CAIXA D’A VARANDA BEER HOUSE	80
FIGURA 33 – RELAÇÃO ENTRE FAIXA ETÁRIA E FAVORABILIDADE AO NOME “IRMÃOS CANALHA”.....	84
FIGURA 34 – RELAÇÃO ENTRE FAIXA ETÁRIA E FAVORABILIDADE À MARCA IRMÃOS CANALHA.....	84
FIGURA 35 – RELAÇÃO ENTRE GÊNERO, FAVORABILIDADE AO NOME “IRMÃOS CANALHA” E FAVORABILIDADE À MARCA DA EMPRESA	85

FIGURA 36 – RELAÇÃO ENTRE FAVORABILIDADE AO NOME “IRMÃOS CANALHA” E TRAÇOS DE PERSONALIDADE	87
FIGURA 37 – RELAÇÃO ENTRE FAVORABILIDADE À MARCA IRMÃOS CANALHA E TRAÇOS DE PERSONALIDADE	90
FIGURA 38 – MARCA DA NANOCERVEJARIA IRMÃOS CANALHA	95
FIGURA 39 – RÓTULO DA BAD TRIPEL	97
FIGURA 40 – RÓTULO DA BOMBER IPA.....	98
FIGURA 41 – RÓTULO DA EU SEI QUE VOU TE AMAR <i>LAGER</i>	100
FIGURA 42 – RÓTULO DA MAGUILA <i>ROBUST PORTER</i>	102
FIGURA 43 – RÓTULO DA MOTÖRWEIZEN.....	103
FIGURA 44 – RÓTULO DA STOUT NA'MARRA	105
FIGURA 45 – <i>WORKSHOP</i> DE OPORTUNIDADES COM A EMPRESA	115
FIGURA 46 – ESTRATÉGIA DE DESIGN DA NANOCERVEJARIA IRMÃOS CANALHA.....	117

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – HÁ QUANTO TEMPO PRODUZ CERVEJA CASEIRA.....	61
GRÁFICO 2 – VARIEDADES DE ALTA FERMENTAÇÃO MAIS PRODUZIDAS PELOS CERVEJEIROS CASEIROS PARANAENSES	61
GRÁFICO 3 – VARIEDADES DE BAIXA FERMENTAÇÃO MAIS PRODUZIDAS PELOS CERVEJEIROS CASEIROS PARANAENSES.....	62
GRÁFICO 4 – PROPORÇÃO DE CERVEJEIROS CASEIROS QUE VENDEM SUA PRODUÇÃO	62
GRÁFICO 5 – PRINCIPAIS CLIENTES DOS CERVEJEIROS CASEIROS QUE VENDEM SUA PRODUÇÃO.....	62
GRÁFICO 6 – PROPORÇÃO DE CERVEJEIROS CASEIROS QUE PRETENDEM SE PROFISSIONALIZAR.....	63
GRÁFICO 7 – ESTRATÉGIAS DE PROFISSIONALIZAÇÃO DOS CERVEJEIROS CASEIROS	63
GRÁFICO 8 – CONSUMO DE CERVEJA POR REGIÃO DO MUNDO	70
GRÁFICO 9 – CONSUMO MUNDIAL POR TIPO DE CERVEJA.....	70
GRÁFICO 10 – FAIXA ETÁRIA DOS RESPONDENTES DO QUESTIONÁRIO VIRTUAL.....	81
GRÁFICO 11 – GÊNERO DOS RESPONDENTES DO QUESTIONÁRIO VIRTUAL.....	81
GRÁFICO 12 – FAVORABILIDADE AO NOME “IRMÃOS CANALHA”	83
GRÁFICO 13 – FAVORABILIDADE À MARCA IRMÃOS CANALHA.....	83
GRÁFICO 14 – ATRIBUTOS ASSOCIADOS À MARCA IRMÃOS CANALHA.....	96
GRÁFICO 15 – PERCEPÇÃO DO RÓTULO DA CERVEJA BAD TRIPEL	97
GRÁFICO 16 – PERCEPÇÃO DO NOME “BAD TRIPEL ”	98
GRÁFICO 17 – PERCEPÇÃO DO RÓTULO DA CERVEJA BOMBER IPA.....	99
GRÁFICO 18 – PERCEPÇÃO DO NOME “BOMBER IPA”	99
GRÁFICO 19 – PERCEPÇÃO DO RÓTULO DA CERVEJA EU SEI QUE VOU TE AMAR LAGER	101
GRÁFICO 20 – PERCEPÇÃO DO NOME “EU SEI QUE VOU TE AMAR LAGER”	101
GRÁFICO 21 – PERCEPÇÃO DO RÓTULO DA CERVEJA MAGUILA.....	102
GRÁFICO 22 – PERCEPÇÃO DO NOME “MAGUILA”	103
GRÁFICO 23 – PERCEPÇÃO DO RÓTULO DA CERVEJA MOTÖRWEIZEN.....	104
GRÁFICO 24 – PERCEPÇÃO DO NOME “MOTÖRWEIZEN”	104
GRÁFICO 25 – PERCEPÇÃO DO RÓTULO DA CERVEJA STOUT NA'MARRA ..	106
GRÁFICO 26 – PERCEPÇÃO DO NOME “STOUT NA'MARRA”	106

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVO GERAL	15
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 GESTÃO DO DESIGN	18
2.1.1 Design Estratégico	19
2.1.2 Estratégia	20
2.2 DESIGN THINKING	21
2.3 CERVEJA.....	23
3 METODOLOGIA	25
4 LEVANTAMENTO DE DADOS	29
4.1 BENCHMARKING	29
4.1.1 Way Beer.....	29
4.1.2 DUM Cervejaria	34
4.1.3 Wensky Beer	38
4.1.4 Cervejaria-Escola Bodebrown	45
4.1.5 Cervejaria Colorado	52
4.2 PESQUISA DE CAMPO	58
4.3 TENDÊNCIAS	64
4.4 ESTUDO DO SETOR.....	69
4.5 DIAGNÓSTICO	79
4.5.1 Breve histórico da empresa.....	82
4.5.2 Público-alvo.....	82
4.5.3 Competência central	92
4.5.4 Valores, missão e visão.....	93
4.5.5 Estratégia de design x Estratégia empresarial	93
4.5.6 <i>Mix</i> de produtos	94
4.5.7 Identidade visual	95
4.5.8 Distribuição.....	107
4.5.9 Sustentabilidade	107
4.5.10 Recursos Humanos.....	108

4.5.11 Ambiente de trabalho	108
4.5.12 Pesquisa e desenvolvimento	108
4.5.13 Planejamento	109
4.5.14 Análise de vendas	109
5 DESENVOLVIMENTO	110
5.1 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	110
5.1.1 Marca	110
5.1.2 Produto.....	112
5.1.3 Comunicação	112
5.1.4 Ações	113
5.1.5 Recomendações gerais.....	113
5.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	114
5.3 FECHAMENTO DA PESQUISA.....	116
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	119
6.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	119
REFERÊNCIAS.....	121
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	121
SÍTIOS CONSULTADOS	123
GLOSSÁRIO.....	126
APÊNDICE A – Entrevista com Annelise Vaine, consultora no escritório SENAI+DESIGN	127
APÊNDICE B – Checklist de diagnóstico de empresas	131
APÊNDICE C – Entrevista com William Fleming, sócio das lojas Templo da Cerveja.....	132
APÊNDICE D – Entrevista com Murilo Foltran, mestre-ervejeiro da Dum Cervejaria.....	138
APÊNDICE E – Entrevista com Gabriel Sant’Anna Vasques, vendedor da Way Beer	139
APÊNDICE F – Entrevista com Ericsson Beck F. Souza, proprietário da Einbier Distribuidora de Cervejas Especiais	143
APÊNDICE G – Questionário virtual sobre a percepção da nanocervejaria Irmãos Canalha	147
APÊNDICE H – Questionário virtual realizado com cervejeiros caseiros	152

1 INTRODUÇÃO

Em um contexto globalizado, onde a informação é rapidamente propagada e as novidades tem um tempo de vida curto, as empresas se veem numa situação onde inovações tecnológicas acarretam em vantagens competitivas temporárias, sendo rapidamente assimiladas pelos concorrentes através de práticas como a engenharia reversa e *benchmarking*. Produtos são facilmente copiados assim que são lançados, sendo necessário manter um fluxo constante de inovação para se manter à frente no mercado. Perante esta situação, percebeu-se que uma das características que as empresas mais competitivas possuem em comum é o foco no Design, fator este considerado pela Confederação Nacional da Indústria como crucial para a inovação (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 1996).

O aumento da renda média da população brasileira nos últimos anos facilita o acesso a viagens para o exterior (FLEMING, 2013). Com isto vem a descoberta de novos produtos e serviços, incluindo as cervejas especiais, com cores, aromas e sabores antes desconhecidos – o que demonstra quão limitada é a oferta deste setor no Brasil, praticamente monopolizado por 4 grandes grupos que detem 98,2% do mercado e oferecem basicamente um só estilo, o *Standard American Lager*. O guia de estilos do *Beer Judge Certification Program*, referência mais utilizada em concursos nacionais e internacionais, lista 80 estilos diferentes, divididos em 23 categorias (BEER JUDGE CERTIFICATION PROGRAM, 2013).

O público cervejeiro vem tomando interesse cada vez maior pelas novidades trazidas pelo setor *premium*, o que vem acompanhado pelo aumento da exigência de qualidade. Este setor vive no Brasil um momento de grande desenvolvimento, estimado a crescer 13 vezes no decorrer da década de 2010 (UNIVERSO ONLINE, 2012), com vários empreendimentos de diferentes portes sendo criados tanto no setor produtivo quanto no comercial. Com a grande variedade de marcas e tipos de cerveja penetrando o mercado nacional tão rapidamente, entretanto, vem uma dificuldade das empresas cervejeiras em inovar e diferenciar-se perante seus concorrentes (REINOLD, 2012). Conforme reportagem na seção de economia da revista *Veja*: “Escondidas no meio delas [cervejas importadas], algumas marcas nacionais tentam aparecer para conquistar a preferência do consumidor. Mas, na maioria das vezes, perdem na comparação” (KROEHN, 2013).

Neste contexto, o presente trabalho consiste na aplicação do Design Estratégico em uma nanocervejaria curitibana, visando desenvolver uma estratégia de curto, médio e longo prazo, que possibilite posicionar a empresa no mercado de maneira competitiva através do Design.

1.1 OBJETIVO GERAL

Aplicar o Design Estratégico em uma microempresa de cervejaria em Curitiba.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Selecionar 5 cervejarias relevantes e realizar *benchmarking*;
- Realizar pesquisa de campo em lojas e bares especializados em cervejas artesanais;
- Analisar o setor de cervejas artesanais no Brasil atualmente;
- Enumerar tendências socio-culturais e de Design em termos mundiais;
- Enumerar tendências do ramo cervejeiro em termos nacionais;
- Realizar diagnóstico de uma empresa do ramo cervejeiro para estudo de caso com base nos fundamentos da Gestão do Design;
- Cruzar os dados obtidos nas pesquisas anteriores em um *workshop* com a empresa diagnosticada;
- Gerar uma estratégia, representada através de imagem.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho justifica-se, primeiramente, pela necessidade de aprofundamento nos estudos do Design Estratégico e na Gestão do Design como um todo. Conforme aponta Eckersley (2003, p. 2), em tradução livre do autor: “(...)

apesar da crescente importância estratégica do Design no mundo todo, práticas gerenciais de Design Estratégico ainda não foram sistematizadas ou amplamente reconhecidas.”¹ Esta observação aplica-se especialmente ao caso brasileiro onde, apesar de já existirem escritórios de Design que oferecem serviços de Design Estratégico, assim como cursos universitários que contemplam a Gestão do Design em suas grades curriculares, estas áreas do conhecimento são ainda incipientes.

Outro ponto, já exposto, que justifica a realização deste trabalho, é o crescente reconhecimento do Design como fator decisivo no sucesso das empresas, sendo o nível estratégico o mais participante em suas atividades, agindo em todos os processos de forma sistêmica.

Tendo em vista o bom momento do mercado de cervejas especiais, que apresenta crescimento anual de até 15% (REINOLD, 2012), percebe-se excelentes oportunidades de aplicação do Design nas empresas, principalmente em seu nível estratégico, visto que se trata de um mercado em rápida expansão e de difícil diferenciação entre as diversas marcas nacionais e estrangeiras que preenchem as prateleiras brasileiras.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho, de acordo com a classificação da pesquisa segundo sua finalidade proposta pela Adelaide University, define-se como pesquisa de desenvolvimento experimental, visto sua utilização de “(...) conhecimentos derivados da pesquisa ou experiência prática com vistas à produção de novos materiais, equipamentos, políticas e comportamentos, ou à instalação ou melhoria de novos sistemas e serviços” (ADELAIDE UNIVERSITY, 2008 *apud* GIL, 2010).

A metodologia empregada neste trabalho foi desenvolvida pelo escritório SENAI+DESIGN e é oferecida em seu serviço de Design Estratégico. Trata-se de uma adaptação à realidade empresarial brasileira da metodologia trazida em consultoria pelo Poli.design, um consórcio do Politecnico di Milano, em 2008. O objetivo da metodologia é a geração de uma estratégia baseada no design como

¹ No original: *Despite Design's increasing strategic importance worldwide, management practices for deeply strategic design are not yet well established or widely acknowledged.*

diferencial competitivo. Para tanto realiza-se pesquisa de mercado, avaliando o contexto externo da empresa, bem como um diagnóstico da própria empresa, avaliando suas qualidades e dificuldades. Com o cruzamento dos resultados destas análises, em *workshop* com a empresa, delinea-se então a estratégia, considerando as oportunidades observadas.

A tabulação dos dados obtidos durante a pesquisa foi realizada com o auxílio de dois *softwares*: Qualtrics, ferramenta *online* gratuita de questionários virtuais; e GNU PSPP, *software* gratuito de análise estatística.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DO DESIGN

A Gestão do Design, ou *Design Management*, pode ser descrita como a administração das atividades de design de uma empresa, focando em seus objetivos de curto, médio e longo prazo (MARTINS; MERINO, 2008). Engloba o design, a inovação, desenvolvimentos tecnológicos, a administração e os consumidores para gerar vantagens competitivas respeitando fatores econômicos, socioculturais e ambientais. O escopo de suas atividades compreende desde o gerenciamento tático do design corporativo e de agências de design, até a instalação estratégica de uma cultura de design em uma organização como um diferencial e impulsionador do sucesso no mercado, e se utiliza do *design thinking* como processo para solucionar problemas de negócios em geral (DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

No início do século 20, pelo seu trabalho para a *Allgemeine Elektrizitäts Gesellschaft* (AEG), Peter Behrens pode ser considerado o responsável pelas primeiras contribuições à gestão do design, ou *Design Management*, em contextos empresariais. Entretanto, de acordo com Bürdek (2006, p.358), “(...) o britânico Michael Farr foi o primeiro a fazer algumas reflexões básicas tiradas da teoria dos sistemas e da gestão de projetos, das quais estabeleceu estruturas de como o design pode ser manuseado ao nível empresarial”. Esta origem remonta aos anos 1960, época na qual o termo *Design Management* dizia respeito à gestão da interação entre um escritório de design e seus clientes (MARTINS; MERINO, 2008).

Em 1975, na cidade de Boston, nos Estados Unidos, Bill Hannon e a *Massachusetts College of Arts* fundaram o *Design Management Institute* (DMI), referência em Gestão do Design (MARTINS; MERINO, 2008). A instituição é considerada o maior e mais importante proponente da Gestão do Design no mundo, com publicações, seminários, programas educacionais, e estudos de caso dedicados ao tema, sendo também responsável pelo TRIAD, primeiro projeto de pesquisa internacional sobre Gestão do Design (DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

Desde os anos 1980, continua Bürdek (2006, p.359), “(...) o tema gestão do design passou a ter um evidente impulso”, devido à crescente consciência por parte dos administradores de que o design não se limita apenas a questões estéticas, e que tem grande influência e importância econômica. Esta tendência continuou durante a década seguinte, e o design atualmente é tratado como assunto sério pela alta administração de muitas empresas. “As decisões estratégicas destas empresas são em muitos casos também decisões de design” (BÜRDEK, 2006, p.363). Em meados de 2003, conforme lembra Nitzsche (2012, p. 52), “(...) vários profissionais brasileiros já estavam envolvidos com a prática de um *design management* comprometido com o planejamento estratégico dos clientes”. Martins e Merino (2008) reforçam: “O reconhecimento da importância do Design como uma das variáveis decisivas da eficácia empresarial é algo que vem ganhando cada vez mais respaldo”.

2.1.1 Design Estratégico

O Design Estratégico é um dos níveis da Gestão do Design, e o mais próximo à alta gerência de uma empresa. Neste nível, de acordo com Mozota, Costa e Klöpsch (2011, p. 285), “(...) o gerente deve, essencialmente, criar uma relação entre design, estratégia e a identidade e cultura da empresa”. Nitzsche (2012, p.162) o define como “design completamente comprometido com o planejamento estratégico do cliente”.

Os principais aspectos envolvidos neste nível de atuação do design, de acordo com o Centro Português de Design (1997), são:

- Diagnosticar a situação da empresa, os seus produtos e as suas tecnologias principais, em relação aos concorrentes mais próximos;
- Definir os campos de atuação para o futuro, em termos de tecnologias, produtos e mercados;
- Determinar as opções em função dos pontos fortes e fracos da empresa;
- Integrar no desenvolvimento dos produtos as funções de marketing, produção, engenharia de produto, finanças, design industrial, etc. para descobrir novas oportunidades e riscos;
- Fazer do design e da inovação algo instalado na cultura empresarial e absolutamente necessário para obter rentabilidade a longo prazo.

Assim, trata-se de uma atividade de delimitação da estratégia de uma empresa sob o prisma do design. Segundo Seidel *apud* Mozota, Costa e Klöpsch (2011), o Design Estratégico tem quatro papéis fundamentais a exercer:

1. Visualizar a estratégia empresarial;
2. Procurar a competência central;
3. Reunir informações de mercado;
4. Inovar em processos de gerenciamento.

Percebe-se, portanto, a qualidade multifacetada desta atividade: não apenas a delimitação da estratégia empresarial está envolvida, através de análises externas e internas, mas também a sua visualização e aplicação em processos gerenciais.

Magalhães (1997) ressalva que uma estratégia de design deve permear todos os níveis da empresa, mantendo assim uma imagem e cultura organizacional consistentes, auxiliando na busca de seus objetivos estratégicos. O designer pode, portanto, participar na configuração da própria filosofia da empresa. O autor ressalva também, entretanto, que o design sozinho não garante o sucesso de uma organização, mas sim o valor percebido por seus clientes através de vários fatores como tecnologia, gestão, pós-venda, marketing, engenharia, entre tantos outros elementos da cadeia de valor da empresa.

2.1.2 Estratégia

Neste trabalho propõe-se o desenvolvimento de uma estratégia sob a perspectiva do *design*. Sendo assim, faz-se necessário explicitar o conceito de estratégia de modo geral, e como este se aplica em uma realidade empresarial.

Segundo Ferreira (1986), estratégia pode ser definida como “Arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos”, ou “Arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos”.

No contexto da administração de empresas, “estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização” (WRIGHT *et al*, 2007). Nota-se, entretanto, que a visão deste autor explicita a estratégia empresarial como responsabilidade exclusiva

dos executivos da alta administração, visão esta que, como se verá mais adiante, mostra-se limitada em relação aos desenvolvimentos mais recentes da área.

A sub-área do campo da Administração que trata do desenvolvimento de estratégias empresariais é chamada de Administração Estratégica, definida por Wright *et al* (2007) como a administração dos estágios de determinação da missão e dos objetivos de uma organização em seus contextos ambientais internos e externos.

2.2 DESIGN THINKING

O *design thinking* é definido por Ambrose e Harris (2011) como a “ação ou prática de pensar o design”. Vianna *et al* (2012) expande esta definição, explicando o termo como a maneira do designer raciocinar, através de processos não lineares, multifásicos e experimentais, pautados pelo pensamento abduutivo. O conceito de pensamento abduutivo, desenvolvido por Charles Sanders Peirce, envolve uma lógica processual que valoriza a surpresa como geradora de mudanças, favorecendo a criatividade e a inovação (PANTALEÃO, 2009).

Este assunto vem sendo cada vez mais discutido no meio acadêmico e profissional como um elemento-chave da inovação, e seu impacto positivo conta com ampla documentação em estudos de caso. Atualmente, de acordo com Nitzsche (2012, p. 35), “(...) o termo *design thinking* vem sendo compreendido como uma prática do design que conversa intimamente com a prática dos negócios em um processo interativo de troca de conteúdo”.

O emprego deste termo faz-se necessário para diferenciar esta abordagem, alinhada com o pensamento contemporâneo do design mundial, da abordagem tradicional que vem sendo utilizada no Brasil desde o surgimento dos primeiros cursos universitários de design na década de 1960, oriunda do pensamento modernista da Bauhaus e da Escola de Ulm (CARDOSO, 2008). Considerando que esta abordagem tradicional consiste em um processo linear, racional e com etapas claramente definidas, fica claro o contraste com a perspectiva do *design thinking*, onde o processo de projeto é “(...) multifásico e não-linear”, permitindo “(...) interações e aprendizados constantes” (VIANNA *et al*, 2012, p. 13).

O contraste com o *design thinking* torna-se ainda mais claro na comparação de pesquisas de design com pesquisas tradicionais de mercado, conforme ilustrado na figura 1 a seguir:

	Pesquisa de design	Pesquisa de mercado
Foco	Nas pessoas.	Nas pessoas.
Objetivo	Pretende entender culturas, experiências, emoções, pensamentos e comportamentos de forma a reunir informações para inspirar o projeto.	Pretende entender comportamentos a partir do que as pessoas fazem, ou dizem que fazem para prever o que fariam numa nova situação e gerar soluções a partir disso.
Levantamento de dados	Através da interação entre pesquisador e sujeito da pesquisa, principalmente a partir de conversas semi-estruturadas.	Priorizando questionários e entrevistas estruturadas.
Amostragem	Representa qualitativamente a amostra e busca por perfis de usuários extremos, pois o raro e o obscuro nas observações podem levar a uma nova e interessante ideia.	Representa a amostra estatisticamente, com o objetivo de entender as respostas das massas, frequentemente ignorando pontos fora da curva. análise dos dados requer um ponto de vista objetivo, sendo crítico evitar vieses.
Tipo de informação coletada	Comportamentos, objetos e palavras que as pessoas usam para expressar sua relação com as coisas e processos ao seu redor.	Opiniões e comportamentos das pessoas quanto à situação atual ou à expectativa de contextos futuros.

Figura 1 – Comparativo de pesquisas de design com pesquisas de mercado
 Fonte: VIANNA et al (2012)

Ao invés, entretanto, de uma metodologia de projeto com etapas e técnicas específicas a serem seguidas, conforme defende Brown (2010), considera-se neste trabalho o *design thinking* como o raciocínio, a abordagem empregada pelo *designer* na solução de um problema.

2.3 CERVEJA

A cerveja é o resultado da fermentação do mosto obtido através da extração de açúcares de cereais como cevada, trigo, centeio, entre outros, ao qual é adicionado lúpulo ou outras ervas. Apesar de existirem diversas variedades de cerveja, com grande liberdade na utilização de diferentes ingredientes em sua fabricação, uma bebida fermentada produzida com menos de 20% de malte de cevada não pode ser considerada cerveja (MORADO, 2009).

A história da cerveja, conta Morado (2009), funde-se com a história da própria humanidade. Por volta de 9000 a.C. na Ásia Ocidental, o homem pré-histórico abandonou a vida nômade para dedicar-se ao cultivo de grãos e sementes, deflagrando a chama Revolução Agrícola. Evidências arqueológicas apontam o início da produção de pão e cerveja por volta deste período. Morado (2009, p. 29) continua, explicando que indícios históricos mostram que “(...) à época que a humanidade começou a construir cidades, por volta de 6.000 a.C., a produção de cerveja já era uma atividade bem estabelecida e organizada”.

Através dos séculos, desde seu surgimento, a cerveja sempre foi considerada um alimento importante – afinal, além de ser uma bebida nutritiva, fonte de vitaminas e minerais, seu processo de produção e a presença do álcool no produto final eliminavam bactérias nocivas presentes na água não tratada, que sempre foi fonte de doenças no decorrer da história humana (BELTRAMELLI, 2012).

Muito embora existam registros da produção de cerveja na Europa desde a Idade do Bronze (período que durou aproximadamente entre 1.800–700 a.C.), a cultura cervejeira floresceu particularmente na Europa durante a Idade Média (aproximadamente entre 400–1400 d.C.), particularmente nas regiões onde se plantavam grãos ao invés de uvas. Cada região possuía suas práticas específicas na produção de cerveja, bem como a utilização de determinadas variedades de água, maltes, lúpulos e fermentos, o que acarretou no surgimento dos diversos estilos de cerveja existentes atualmente, e sua divisão entre as chamadas “escolas cervejeiras”. São elas: Escola Alemã; Escola Belga; Escola Britânica; e Nova Escola Americana (BELTRAMELLI, 2012).

O quadro 1 a seguir descreve as características básicas de cada escola cervejeira, bem como enumera seus estilos principais:

Escola	Descrição	Estilos principais
Alemã	A cerveja é parte fundamental da cultura alemã, e esta escola é representada por diversos estilos, muitas vezes característicos de determinadas regiões (<i>Rauchbier</i> em Bamberg, <i>Munich Dunkel</i> em Munique, etc). É intimamente associada à Lei da Pureza Alemã de 1516, em vigor até hoje, que determina a utilização de apenas 3 ingredientes na fabricação de cerveja: água, malte e lúpulo (a levedura não era conhecida na época, porém já foi incluída na lei atual). A escola alemã, portanto, é avessa à inovação na produção de cervejas, focando-se em cervejas tradicionais.	<i>Weizenbier, German Pilsner, Bock, Munich Dunkel, Rauchbier, Schwarzbier.</i>
Americana	Escola que surgiu nos Estados Unidos na década de 1970, a partir dos esforços de cervejeiros caseiros em produzir cervejas diferentes das <i>American Lager</i> massificadas. As principais características desta escola são a inovação nos produtos e na comunicação das cervejarias, e utilização extrema do lúpulo, particularmente as variedades americanas, predominantemente cítricas. A Escola Americana é fruto da chama Renascença das Cervejas Artesanais, e diz-se que o momento cervejeiro atualmente no Brasil é similar ao que se viu nos EUA há algumas décadas atrás.	<i>American Lager, American Pale Ale, American India Pale Ale, American Barley Wine</i>
Belga	A Bélgica, com seus mais de 1.000 rótulos de cerveja, pode ser considerada um paraíso cervejeiro. Esta escola é caracterizada por estilos refinados, cujas tradições de preparo e ingredientes se mantiveram inalteradas através dos séculos. A utilização de aromatizantes como especiarias e frutas é comum. Conta com uma ampla variedade de estilos de cervejas, desde as cervejas de trigo leves e cítricas até as <i>Dubbel</i> escuras, licorosas e alcoólicas, passando pelas ácidas cervejas de fermentação espontânea, entre muitos outros estilos. A grande propulsora desta escola foi a prática da produção cervejeira entre monges católicos, particularmente da ordem trapista, para nutri-los em seus períodos de jejum e vender para visitantes dos mosteiros.	<i>Belgian Blonde, Belgian Dubbel, Belgian Tripel, Strong Golden Ale, Witbier, Lambic.</i>
Britânica	Lar da cultura dos <i>pubs</i> , esta escola conta com os estilos desenvolvidos nas ilhas britânicas e Irlanda. Favorecida por terras altamente produtivas no cultivo de grãos – não à toa grande produtora de uísque–, a região conta com estilos predominantemente maltados. A água também favoreceu o surgimento de determinados estilos: a água de Burton-on-trent permitiu o surgimento das <i>Burton Ales</i> , enquanto a água alcalina de Dublin, na Irlanda, favorece maltes torrados, o que propiciou o surgimento das <i>Stouts</i> . Esta escola é associada às chamadas <i>Real Ales</i> , que são cervejas tradicionais do século XVIII, quase sem carbonatação, e acondicionadas em barris de madeira, dos quais são extraídas manualmente nos <i>pubs</i> .	<i>Porter, Stout, Pale Ale, English India Pale Ale, Wee Heavy, English Barley Wine.</i>

Quadro 1: Escolas cervejeiras

Fonte: Adaptado de BELTRAMELLI (2012)

Os estilos de cerveja são numerosos demais para serem descritos neste trabalho. Descrições sucintas de determinados estilos podem ser encontradas à medida que estes forem mencionados.

3 METODOLOGIA

A metodologia seguida neste trabalho é uma adaptação da metodologia de Design Estratégico do POLI.design, consórcio do Politecnico di Milano, feita pelo escritório de design SENAI+DESIGN. A partir de uma parceria do POLI.design com o Senai—PR, foi realizado entre 2008 e 2010 um trabalho de transferência de conhecimento com o escritório SENAI+DESIGN, capacitando seus colaboradores para a realização de serviços de design estratégico. Tendo em vista a realidade empresarial brasileira, distinta da italiana, e a possibilidade que os designers tem de projetar suas próprias metodologias, adaptou-se a metodologia para ampliar sua eficiência neste contexto (VAINE, 2013).

É possível observar a representação esquemática da metodologia resultante na figura 2 a seguir:

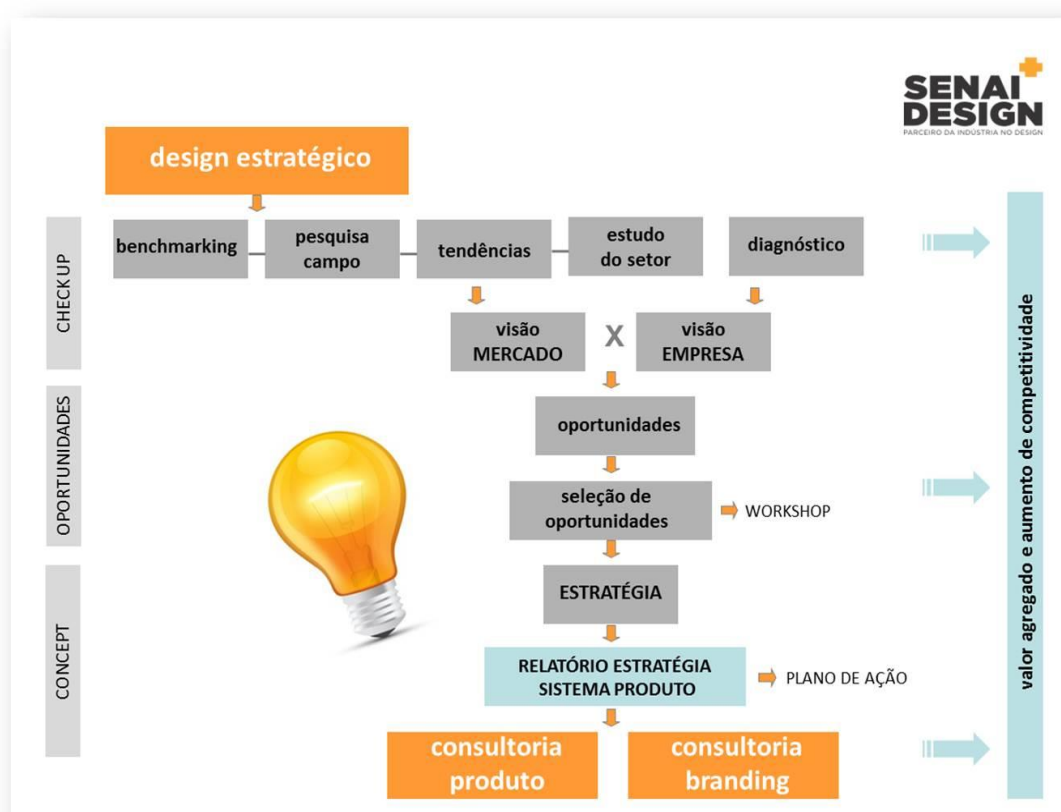


Figura 2 – Metodologia de Design Estratégico do SENAI+DESIGN
Fonte: SENAI+DESIGN (2013)

Para analisar as etapas de coleta de dados – denominada *check-up* no diagrama apresentado – à luz dos métodos de pesquisa científica, pode-se observar o quadro 2 a seguir, baseado nas obras de Lakatos e Marconi (2002) e Gil (2010):

Metodologia de Design Estratégico	Metodologia de pesquisa científica
a) <i>Benchmarking</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa documental • Observação estruturada não participante • Entrevista não dirigida
b) Pesquisa de campo	<ul style="list-style-type: none"> • Observação estruturada não participante • Entrevista não dirigida • Questionário
c) Tendências	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa documental • Pesquisa bibliográfica
d) Estudo do setor	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa documental • Pesquisa bibliográfica • Questionário
e) Diagnóstico da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Estudo de caso

Quadro 2 – Comparativo entre a metodologia de Design Estratégico e a da pesquisa científica

Fonte: O autor (2013)

- a) No *Benchmarking* analisa-se concorrentes diretos e indiretos da empresa em questão, bem como empresas líderes em boas práticas no setor, independentemente de serem ou não concorrentes – como seria o caso, por exemplo, de uma empresa de outro país que não exporta seus produtos. Neste trabalho, o *benchmarking* se desenrola através de três formas de obtenção de informações: pesquisa documental, tanto de documentos físicos quanto digitais; observação estruturada não participante nas cervejarias selecionadas e em lojas; e entrevista não dirigida com empresários, funcionários, lojistas e consumidores.
- b) A pesquisa de campo apoia-se no *Benchmarking* e utiliza-se também da observação estruturada não participante em cervejarias, lojas e supermercados, bem como de entrevistas não dirigidas com empresários,

cervejeiros, *beer sommeliers*, lojistas, consumidores, e outros atores do fluxo de consumo no setor de bebidas. Há também a aplicação de questionário com consumidores de cerveja nas lojas e bares, visto que esta ferramenta traz as vantagens de economizar tempo, obtém grande número de dados, atinge maior número de pessoas, e principalmente, as respostas são mais sinceras, em razão do anonimato (LAKATOS e MARCONI, 2002). Best (2012, p. 46) relembra que “os *insights* obtidos pelo *designer* ao permitir que os consumidores/usuários e produtores/fabricantes informem seu pensamento inevitavelmente inspiram soluções mais singulares e criativas”.

- c) A análise de tendências, conforme relatado no Apêndice A, mostra-se na prática bastante útil para a compreensão dos comportamentos, produtos e serviços atuais e sua evolução com o passar do tempo. É realizada majoritariamente através de pesquisa documental na internet, complementada pela pesquisa bibliográfica.
- d) O estudo do setor consiste na coleta e análise de dados brutos como faturamentos, projeções de crescimento, dados de consumo, entre outros. Portanto, trata-se de uma etapa onde a pesquisa documental e bibliográfica são as formas principais de coleta de dados, porém neste trabalho aplicou-se também um questionário direcionado a cervejeiros caseiros para enriquecer esta etapa da pesquisa.
- e) Finalmente, tem-se o diagnóstico da empresa, que se realiza como estudo de caso, que, segundo Gil (2010), “(...) consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos”. O estudo de caso, neste trabalho, é pautado por um *checklist* de diagnóstico desenvolvido com base na obra do Centro Português de Design (1997), Mozota, Costa e Klöpsch (2011) e Vaine (2012), que pode ser encontrado no Apêndice B.

Com estes dados coletados, cruza-se os resultados da visão de mercado (*benchmarking* + pesquisa de campo + análise de tendências + estudo do setor) com a visão da empresa (diagnóstico), gerando oportunidades. Em seguida, estas oportunidades são discutidas e selecionadas em um *workshop* com a empresa, e a partir disto gera-se um diagrama que esquematiza a estratégia desenvolvida.

Concluindo a metodologia, gera-se um relatório de recomendações estratégicas com um resumo de todos os dados coletados, observações, percepções, oportunidades etc., bem como a explicação da estratégia encontrada para a empresa.

Após esta etapa faz-se necessário um acompanhamento da aplicação da estratégia por parte da empresa que, como a experiência comprova, raramente é um processo suave e sem percalços. O último ponto a ser realizado é a definição de um plano de ação, que serve de guia para este acompanhamento, até que a empresa tenha incorporado de fato a estratégia em sua cultura organizacional.

4 LEVANTAMENTO DE DADOS

4.1 BENCHMARKING

Foram selecionadas 5 empresas para a realização do *benchmarking*, entre concorrentes da empresa selecionada para diagnóstico e líderes no mercado de cervejas artesanais. São elas: Way Beer; DUM Cervejaria; Wensky Beer; Cervejaria Bodebrown; e Cervejaria Colorado.

Conforme indicado por Vaine (2013), nesta etapa analisa-se: Identidade Visual; Comunicação; Produto; *Mix* de produtos; Distribuição; e Diferenciais.

4.1.1 Way Beer

A microcervejaria Way Beer foi fundada em 2010, em Pinhais, região metropolitana de Curitiba. Em sua curta história, rapidamente tornou-se líder no mercado curitibano de cervejas *premium*, devido à premiada qualidade de suas cervejas, aliada ao *branding* bem trabalhado e ações eficazes de divulgação. É membro da Associação das Microcervejarias do Paraná, a Procerva.

A sua identidade visual, realizada pela Komm Design (KOMM, 2013), toma como referência o *punk rock*, utilizando-se de elementos como marcas de tinta, colagens, papel rasgado e papelão, esquema cromático com cores vivas e contrastantes, construindo uma estética *grunge*. A referência ao *rock* evidencia-se em seu *slogan*, “*Rock your taste*”, e sua personalidade é autoproclamada “independente e inovadora” (WAY BEER, 2013).

Os rótulos são impressos diretamente nas garrafas através do processo de serigrafia, o que, apesar de acarretar em custos mais elevados por garrafa se comparado a rótulos tradicionais de papel ou plástico, ajuda a destacar a marca perante suas concorrentes.

Observa-se a marca da empresa e uma aplicação da identidade visual nas figuras 3 e 4 a seguir:



Figura 3 – Marca Way Beer
Fonte: WAY BEER (2013)



Figura 4 – Sítio da Way Beer
Fonte: WAY BEER (2013)

A comunicação é bastante focada na rede social Facebook, na qual sua página conta com aproximadamente 6.500 “curtir” e atualizações constantes com fotos de eventos e conteúdo próprio alinhado com a personalidade da empresa.

Vale destacar ações de divulgação de sucesso como o *Saturday Way*, evento gastronômico que acontece com frequência de aproximadamente um sábado por mês, na própria cervejaria, e conta com harmonizações de comida com as cervejas da empresa. Este evento serve também como uma forma de realizar marketing de relacionamento com clientes – por exemplo restaurantes que servem seus pratos no evento, divulgando assim sua própria marca (VASQUES, 2013). Outra forma de divulgação da cervejaria é a sua presença constante em eventos relacionados à cultura cervejeira, e sua proximidade com os cervejeiros caseiros.

A Way Beer conta com 8 cervejas em seu *mix* de produtos:

- *Premium Lager*, cerveja clara de baixa fermentação do estilo *Premium American Lager*. Este estilo caracteriza-se por utilizar insumos de maior qualidade e possuir amargor levemente mais acentuado que as *Standard American Lager*, que dominam a grande maioria do mercado brasileiro;
- *Cream Porter*, cerveja escura de alta fermentação, baseada no estilo inglês *Porter*; *American Pale Ale*, premiado carro-chefe da cervejaria, com grande dose de lúpulos cítricos em sua receita;
- *Irish Red Ale*, cerveja avermelhada na qual o malte predomina; *Amburana Lager*, cerveja clara de baixa fermentação envelhecida em barris de amburana, madeira nativa do Brasil;
- *Belgian Dark Roller Coaster IPA*, uma cerveja escura de estilo híbrido, baseada nas cervejas belgas, com aromas frutados e alta graduação alcoólica, porém com grandes doses de lúpulo, mais característico das *India Pale Ale*;
- *Double American Pale Ale*, versão mais intensa da *American Pale Ale*, com cargas maiores de lúpulo, daí o uso do termo “*double*”²;
- *Avelã Porter*, lançada em março de 2013 na 5ª edição do Festival Brasileiro da Cerveja, cerveja escura do supracitado estilo *Porter*, que conta com a adição de avelãs em sua produção. Esta é a primeira cerveja sazonal da cervejaria, a ser produzida no período da páscoa;
- *Die Fizzy Yellow!* é o lançamento mais recente da cervejaria. Trata-se de uma *American India Pale Ale*, cerveja clara de alta fermentação,

² “*Double*” significa “duplo” em inglês.

onde predominam acentuados aromas e sabor dos lúpulos cítricos americanos.

O *mix* completo pode ser observado nas figuras 5, 6 e 7 a seguir:



Figura 5 – *Mix* de produtos da Way Beer
Fonte: WAY BEER (2013)

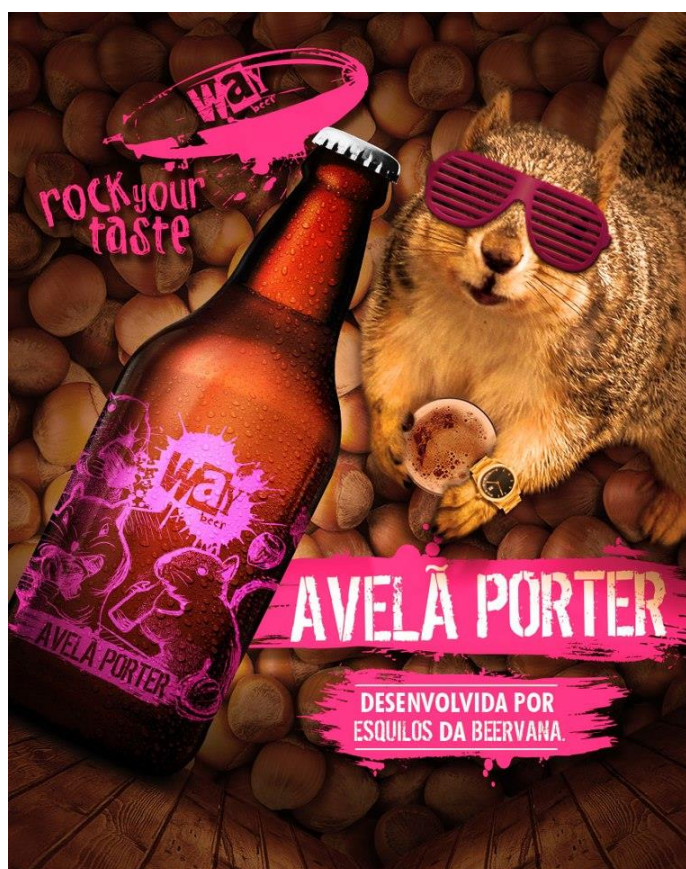


Figura 6 – Way Beer Avelã Porter
Fonte: WAY BEER (2013)



Figura 7 – Way Beer Die Fizzy Yellow!
Fonte: WAY BEER (2013)

O *mix* de produtos da Way foi definido em parte baseado nas preferências do consumidor brasileiro de cervejas, e em parte pela vontade e intuição do mestre-cervejeiro. A *Premium Lager* (estilo *American Lager*), por exemplo, é uma cerveja praticamente obrigatória para qualquer cervejaria brasileira

As cervejas da Way estão presentes em bares e lojas especializadas no Paraná e em diversos estados do Brasil. No Paraná, a distribuição é coordenada por um vendedor interno, enquanto em outros estados a distribuição é realizada através de parcerias com distribuidoras (VASQUES, 2013).

Um dos diferenciais da cervejaria é sua identidade visual, que foge da linguagem tradicional da maioria das cervejarias, e com a qual principalmente – mas não exclusivamente – o público jovem se identifica.

Outro diferencial são os eventos que a empresa organiza, assim como as ações em eventos nos quais participa. Além do já citado *Saturday Way*, que atrai centenas de pessoas, a Way já ofereceu seu espaço para encontros de cervejeiros caseiros e eventos como a festa de premiação do VIII Concurso Nacional das AcervAs³, que aconteceu em Junho de 2013. Um exemplo de ação de divulgação em eventos é a “raquetada”, uma pequena bandeja de degustação ofertada pela cervejaria no V Festival Brasileiro da Cerveja, realizado em Blumenau, em Março de

³ AcervA é a sigla para Associação dos Cervejeiros Artesanais (cervejeiros caseiros), dividida por estados.

2013, a qual teve grande aceitação e gerou considerável mídia espontânea, além de ter servido como veículo de divulgação de novos produtos e teste de “protótipos” de cervejas, que possam vir a ser incorporadas no *mix* futuramente.

Percebe-se também que a Way frequentemente cumpre o papel de ser a primeira cerveja artesanal consumida pelas pessoas, particularmente a cerveja *American Pale Ale*, que é facilmente encontrada em diversos bares de Curitiba. Isso gera uma conexão emocional com a marca, além de encorajar o consumo de seus outros produtos.

Seu grande diferencial, de acordo com Vasques (2013), é seu *mix* de “(...) produtos de vanguarda e o trabalho de design. Ser o 1º lugar, o líder que tem como objetivo moldar o mercado de cervejas artesanais no Brasil”.

4.1.2 DUM Cervejaria

A DUM Cervejaria pode ser considerada um dos mais expressivos exemplos de microcervejaria que começou como cervejaria caseira, devido à sua fama e reconhecimento no Paraná e no Brasil – conquistando diversos prêmios, e uma de suas receitas, a *Petroleum*, já vem sendo produzida a anos pela Cervejaria Wäls, uma das mais conceituadas do país.

De acordo com Foltran (2013), um dos sócios-proprietários e mestre-cervejeiro da DUM, a cervejaria começou com 4 amigos que se encontravam para fazer cerveja e ver os jogos do Atlético Paranaense – o que demonstra como uma iniciativa despreziosa pode transformar-se em um empreendimento de sucesso. Em meados de 2013 a DUM tornou-se oficialmente uma microcervejaria, sendo produzida nas instalações da Microcervejaria Gauden Bier.

A identidade visual da DUM, realizada pelo estúdio de design d-lab (D-LAB, 2013), apresenta linguagem contemporânea e sólida. A marca faz referência ao nome da cervejaria, originado da palavra *dům*, que significa “casa” em tcheco (FOLTRAN, 2013). Pode-se observar a visão avançada dos proprietários da DUM Cervejaria, que investiram em design profissional muito antes de sua regularização como cervejaria registrada, demonstrando sua compreensão da importância do *branding* para o sucesso de uma empresa. O sítio é bem diagramado, tem boa

usabilidade e é responsivo, ou seja, seu conteúdo adapta-se ao aparelho onde é acessado, seja em computadores, *smartphones* ou *tablets*.

Pode-se observar a marca e a página inicial do sítio da DUM nas figuras 8 e 9 a seguir:



Figura 8 – Marca da DUM Cervejaria
Fonte: DUM (2013)



Figura 9 – Página inicial do sítio da DUM Cervejaria
Fonte: DUM (2013)

Além da clara referência à casa, que indica a origem caseira da cervejaria, vale notar a utilização da estrela vermelha, que, aliada à tipografia de estilo estêncil e a frases como o *slogan* “Viva La Revolución” e a chamada “Petroleum é nosso”, denota um claro tom revolucionário na comunicação, fazendo alusão à “revolução” das cervejas artesanais no Brasil.

A comunicação é realizada através das mídias sociais Facebook (8.610 curtir) e Twitter (1.666 seguidores), bem como do *blog*, que pode ser acessado pelo sítio principal da cervejaria. O tom da comunicação é bastante amigável e íntimo, nada institucional ou formal.

O *mix* de produtos quando a DUM ainda era uma cervejaria caseira era maior, porém atualmente consiste em apenas duas cervejas, que podem ser observadas na figura 10 a seguir:



Figura 10 – *Mix* de produtos da DUM Cervejaria
Fonte: DUM (2013)

A *Petroleum* é do estilo *Russian Oatmeal Imperial Stout*. É uma cerveja preta bastante densa, amarga e alcoólica (12%), que conta com adição de cacau e aveia em sua produção, e aromas e sabores de café torrado e chocolate amargo. Como já foi citado anteriormente, sua receita vem sendo produzida pela microcervejaria mineira Wäls a alguns anos, porém concomitantemente a DUM continuou produzindo a sua própria versão. Já ganhou diversas premiações, entre elas: Melhor Ale do Brasil 2012 e 2013 (Painel do Bob, seção Paladar do Jornal Estadão de São Paulo); Ouro no *Mondial de la Bière* França 2013 (Wäls); Ouro no *South Beer Cup* 2012 (Wäls); Bronze no VIII Concurso Nacional das AcervAs (DUM, 2013).

A outra cerveja do *mix* atual é a Jan Kubiš, uma *American Pale Lager* de coloração cobre claro, aromas cítricos provenientes dos lúpulos americanos e amargor pronunciado equilibrado com a doçura do malte, com o sabor finalizando seco. É uma cerveja refrescante, boa para dias quentes. Seu nome é uma homenagem a um soldado tcheco que lutou contra os nazistas na Segunda Guerra Mundial.

As cervejas DUM podem ser encontradas em 71 estabelecimentos nos estados do Paraná, São Paulo e Rio de Janeiro (DUM, 2013). No Paraná, a distribuição é feita exclusivamente pela Liga das Cervejas Extraordinárias (FOLTRAN, 2013), distribuidora baseada em Curitiba focada em atender cervejarias incipientes, particularmente as estabelecidas por cervejeiros caseiros que terceirizam sua produção.

De acordo com um dos sócios-proprietários e mestre-cervejeiro, Murilo Foltran (2013), o grande diferencial da DUM é a paixão dos sócios pelo que fazem, a paixão pela cerveja de qualidade. Ademais, deve-se considerar o pioneirismo de ter a qualidade de uma receita atestada, ainda em tempos de cervejaria caseira, por uma microcervejaria renomada, bem como a amplitude de sua fama no meio cervejeiro curitibano, principalmente devido à interação contínua com os cervejeiros caseiros e à comemoração do aniversário da DUM, o DUM DAY – cuja 3ª edição aconteceu em Junho de 2013, coincidindo com a comemoração pela profissionalização da cervejaria –, evento que vem se firmando cada vez mais no calendário de eventos cervejeiros em Curitiba.

4.1.3 Wensky Beer

A Wensky Beer surgiu do interesse despertado no proprietário e mestre-cervejeiro Luciano Wengrzinski – daí o nome Wensky – pela tradição familiar que seus avós trouxeram da Polônia e seus pais continuaram, que era a de produzir cerveja em casa para consumo próprio e festividades. Este interesse o levou a estudar mais a fundo a produção de cerveja, eventualmente o levando à Europa para conhecer diversas cervejarias e, em 2009, culminando na criação de uma cervejaria-bar na cidade de Araucária, na região metropolitana de Curitiba. Dois anos depois o bar foi desativado, focando-se apenas na produção de cerveja (WENSKY BEER, 2013).

A identidade visual, assim como todo o posicionamento da cervejaria, baseia-se na tradição polonesa, desde seu próprio nome até a utilização de elementos como as cores branca e vermelha – cores da bandeira polonesa –, o próprio *slogan* em polonês “*To jest piwo*”, significando “Isto é uma cerveja”, até a utilização de animais europeus em cada um de seus rótulos. Recentemente passou por um redesign completo de sua identidade, realizado pela agência Labis (LABIS DESIGN, 2013). Nas figuras 11 e 12 a seguir é possível observar a transformação:



Figura 11 – Identidade visual da Wensky Beer antes do redesign
Fonte: WENSKY BEER (2013)

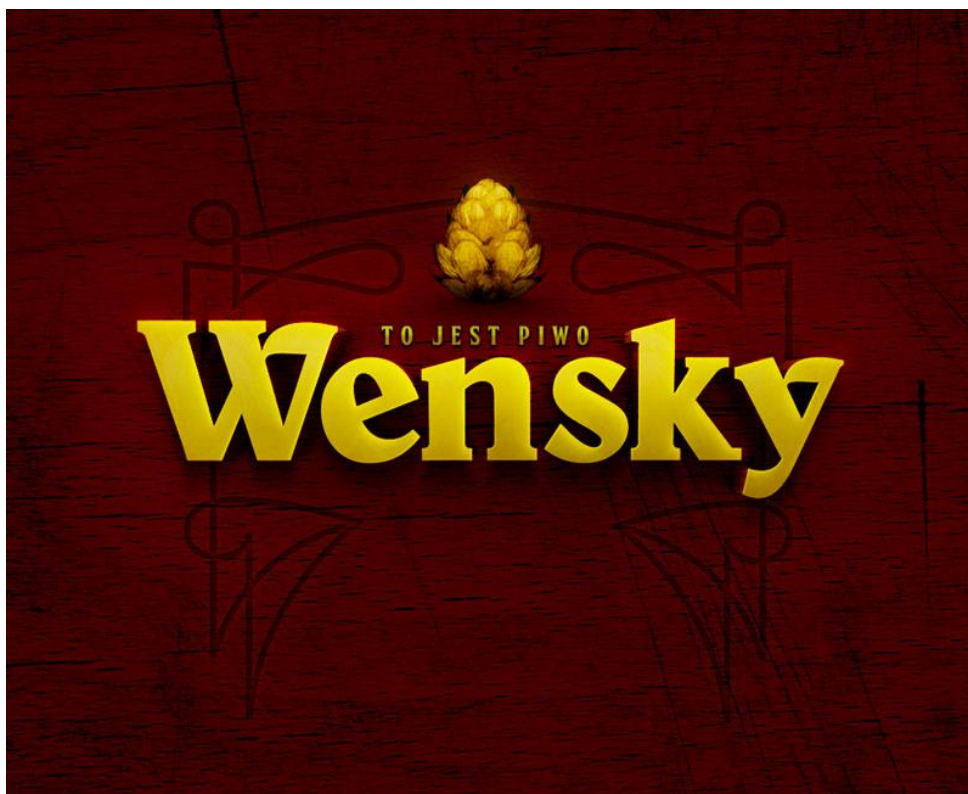


Figura 12 – Nova identidade da Wensky Beer
Fonte: LABIS DESIGN (2013)

A evolução é bastante clara. O logotipo, antes de aparência genérica e simplória, atualmente é composto por uma fonte serifada com alterações customizadas e efeitos de volume. A marca existente anteriormente, composta por uma águia branca em um escudo, foi eliminada, e atualmente a única figura que acompanha o logotipo é um lúpulo dourado acima do logotipo, o que, junto com o *slogan* e linhas ornamentais como as utilizadas nos novos rótulos, dão consistência à nova identidade.

A comunicação é realizada através do sítio principal da cervejaria e do Facebook, onde tem aproximadamente 1.150 “curtir” – pouco, em comparação com seus concorrentes. A comunicação no sítio tem um tom tradicional, acompanhando a identidade visual, como se vê pela descrição das cervejas utilizando expressões como “nobre aroma de lúpulo” e “fina combinação de maltes especiais” (WENSKY BEER, 2013). A página do Facebook conta com postagens de conteúdo sobre a Polônia intercaladas com notícias da cervejaria. A frequência de postagens é irregular, indo de 1 por semana a 2 por dia, o que indica que provavelmente não há gerenciamento profissional de mídias sociais (WENSKY BEER, 2013).

O sítio principal é simples, porém eficiente. É responsivo – seu *layout* se adapta a *smartphones*, *tablets*, etc –, e possui apenas 5 seções: Microcervejaria, que é a seção apresentada automaticamente quando o sítio é acessado, descrevendo a história da empresa; Cervejas & Chopp, onde há uma breve descrição das cervejas, identificadas na linha clássica pelo animal correspondente; Onde encontrar, com um mapa interativo do Brasil e uma lista de todos os estabelecimentos onde a Wensky Beer é vendida, divididos por estado; Downloads, onde o usuário pode baixar a marca em vetor, arquivos relativos a materiais de pontos de venda e papéis de parede; e Contato, com um formulário simples de contato, *link* para a página do Facebook, e um mapa interativo com a localização da fábrica. A página inicial do sítio pode ser observada na figura 13 a seguir:

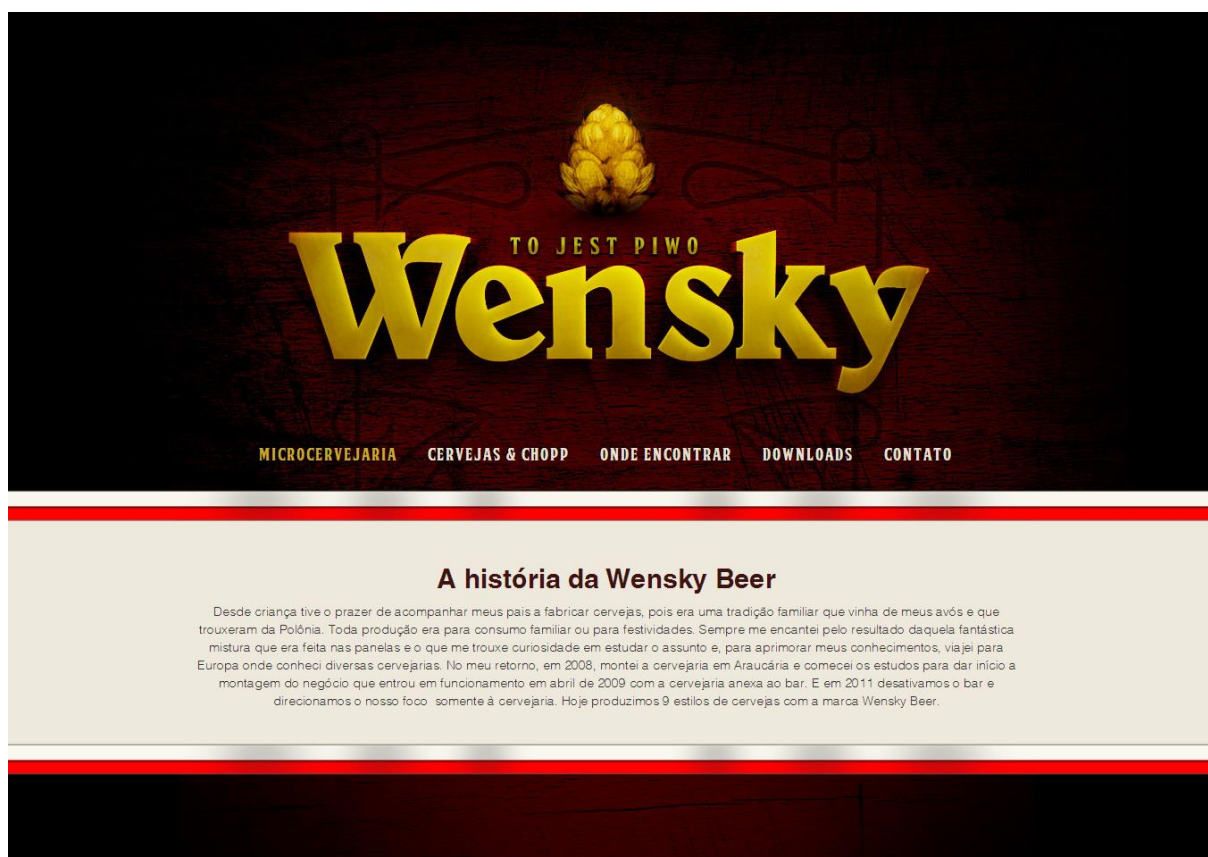


Figura 13 – Página inicial do sítio da Wensky Beer
Fonte: WENSKY BEER (2013)

O *mix* de produtos consiste em 9 cervejas divididas em duas linhas: a “Clássica” e a “Folclore”. Cada linha possui sua identidade visual própria, sendo a

Linha Folclore propositadamente diferente e inovadora em sua linguagem gráfica, como se verá mais adiante.

A Linha Clássica conta com 6 cervejas, cada uma com um animal e um *slogan* específicos:

- *Pilsen*, uma cerveja clara e leve, com suave amargor. É simbolizada pela águia, um dos símbolos maiores da Polônia (a águia branca é retratada no brasão do país). Seu *slogan* é “Um clássico”;
- *Vienna Lager*, uma cerveja caracterizada pela cor avermelhada e sabor distinto do malte *Vienna*, com amargor equilibrado. Seu símbolo é o bode, referenciando os alpes austríacos, país cuja capital empresta o nome ao estilo. O *slogan* é “Força e equilíbrio”. Recebeu medalha de bronze da Abradeg (Associação Brasileira dos Degustadores de Cerveja) em 2012;
- *Baltic Porter*, cerveja escura, de cor rubi, amargor moderado e aromas tostados de café e chocolate amargo. Seu símbolo é o Bisão, devido à força da cerveja (LABIS, 2013). Seu *slogan* é “A força do bisão”. Recebeu medalha de ouro da Abradeg em 2012;
- *Munich Dunkel*, estilo de cerveja escura de baixa fermentação original da região de Munique, sul da Alemanha. É uma cerveja de amargor médio e aromas tostados e caramelizados, provenientes dos maltes utilizados em sua produção. Seu símbolo é o cachorro Pastor Alemão e seu *slogan* “Tradição alemã”;
- *Red Weizen*, uma cerveja de trigo com coloração avermelhada, que associa os aromas de cravo e banana das tradicionais cervejas de trigo alemãs com notas adocicadas dos maltes caramelizados, que também contribuem para sua cor distinta. Seu símbolo é o Alce, e seu *slogan* “Tenra e encorpada”;
- *Drewna Piwa*⁴, do estilo Old Ale, é uma cerveja de cor marrom avermelhada. Por ser maturada com *chips* de carvalho francês, conta com notas amadeiradas em seu aroma e sabor que complementam os tons de baunilha e chocolate. Seu símbolo é o barril de madeira, e seu

⁴ Traduzindo literalmente do polonês tem-se “Madeira de Cerveja”. Provavelmente a intenção do produtor era batizá-la de *Drewniany Piwo*, que significa “Cerveja de Madeira”, porém este nome ficaria complicado demais para quem não está acostumado com a língua polonesa.

slogan “Maturada em carvalho”. Recebeu medalhas de prata e ouro no *South Beer Cup 2012* e *2013*, respectivamente (WENSKY BEER, 2013).

O *mix* deste linha pode ser observado na figura 14 a seguir:



Figura 14 – *Mix* da Linha Clássica da Wensky Beer
Fonte: O autor (adaptado de WENSKY BEER, 2013)

A proposta da Linha Folclore é ser fora do comum, adotar uma personalidade forte e original através de elementos do folclore brasileiro, associada a uma linguagem visual inovadora para o setor de cervejas artesanais no Brasil (LABIS, 2013). A linha consiste em 3 rótulos – todos de estilos da escola americana, conhecida por ser a escola cervejeira mais inovadora e irreverente:

- Curupira, cerveja do já descrito estilo *American India Pale Ale*, caracterizada pela forte presença de lúpulos cítricos tanto no aroma quanto no sabor. Recebeu medalha de bronze no *South Beer Cup* 2013;
- Saci, uma *American Amber Ale*, cerveja refrescante de coloração âmbar, amargor equilibrado com a doçura dos maltes caramelizados, e que também apresenta aromas cítricos provenientes do lúpulo;
- Lobisomem, do estilo *American Stout*, cerveja escura de médio amargor e aromas tostados provenientes do malte combinados com leves aromas cítricos do lúpulo (WENSKI BEER, 2013).

Interessante notar que nas duas primeiras cervejas foi realizada a técnica de *dry-hopping*, que consiste em adição extra de lúpulo após a fermentação da cerveja para ampliar seu aroma, sendo destacado no rótulo a variedade de lúpulo utilizada. Em todos os rótulos há a inscrição “Viva o folclore”.

Esta linha vem obtendo grande notoriedade no meio cervejeiro – provavelmente devido à originalidade de seus rótulos –, e são as cervejas da Wensky Beer mais comumente encontradas nos estabelecimentos que vendem a marca.

Pode-se observar o *mix* da Linha Folclore na figura 15 a seguir:



Figura 15 – *Mix da Linha Folclore da Wensky Beer*
Fonte: LABIS (2013)

A distribuição é realizada em 67 estabelecimentos espalhados pelos estados do Paraná, Santa Catarina, São Paulo, Rio de Janeiro, Mato Grosso, Minas Gerais e Pará, sendo a grande maioria no Paraná.

O diferencial da Wensky Beer é a aplicação bem sucedida do design na alavancagem de uma microcervejaria perante suas concorrentes, indo de uma coadjuvante com design fraco para uma protagonista no mercado com design forte. É um case de sucesso de inovação e coragem empresarial.

4.1.4 Cervejaria-Escola Bodebrown

A Cervejaria Bodebrown foi fundada em Curitiba no ano de 2008 com um modelo de negócio inovador: além de microcervejaria, o estabelecimento atua como cervejaria-escola, oferecendo cursos de produção caseira de cerveja, além de contar com uma loja de insumos para cervejeiros caseiros (TAMAMAR, 2014). A lista de e-mails da Bodebrown é o principal meio de comunicação entre cervejeiros caseiros, funcionando como um fórum. É uma das principais proponentes da cultura cervejeira, tanto em Curitiba como no Brasil, sendo uma cerveja nacional e internacionalmente premiada, e buscando sempre a inovação em seus produtos, em geral mais extremos do que as cervejas produzidas por outras microcervejarias. É membro da Procerva, Associação das Microcervejarias do Paraná e foi eleita “Cervejaria do Ano” no V Festival Brasileiro da Cerveja, realizado em Março de 2013 na cidade de Blumenau.

A identidade visual da Bodebrown evoluiu muito desde seu início. A cervejaria claramente vem percebendo a importância de uma comunicação visual de qualidade e, conseqüentemente, investindo em Design. A marca da cervejaria-escola sempre foi a representação de uma cabeça de bode, e já está em sua terceira versão, como se pode observar nas figuras 16 a 18 a seguir:



Figura 16 – Primeira versão da marca da Bodebrown
Fonte: CHERMONT (2014)



Figura 17 – Segunda versão da marca da Bodebrown
Fonte: DUM (2014)



Figura 18 – Terceira versão da marca da Bodebrown
 Fonte: CERVEJARIA BODEBROWN (2014)

Apesar destes investimentos em sua identidade visual, onde de fato houve melhorias na marca a cada redesign efetuado, percebe-se pouca consistência em sua aplicação: a primeira versão já não é mais utilizada, porém tanto a segunda quando a terceira versões são utilizadas concomitantemente, o que torna a identidade sem coesão, minando assim sua força na mente dos consumidores. A cor preta predomina, como se pode observar na página inicial do sítio da cervejaria na figura 19 abaixo:

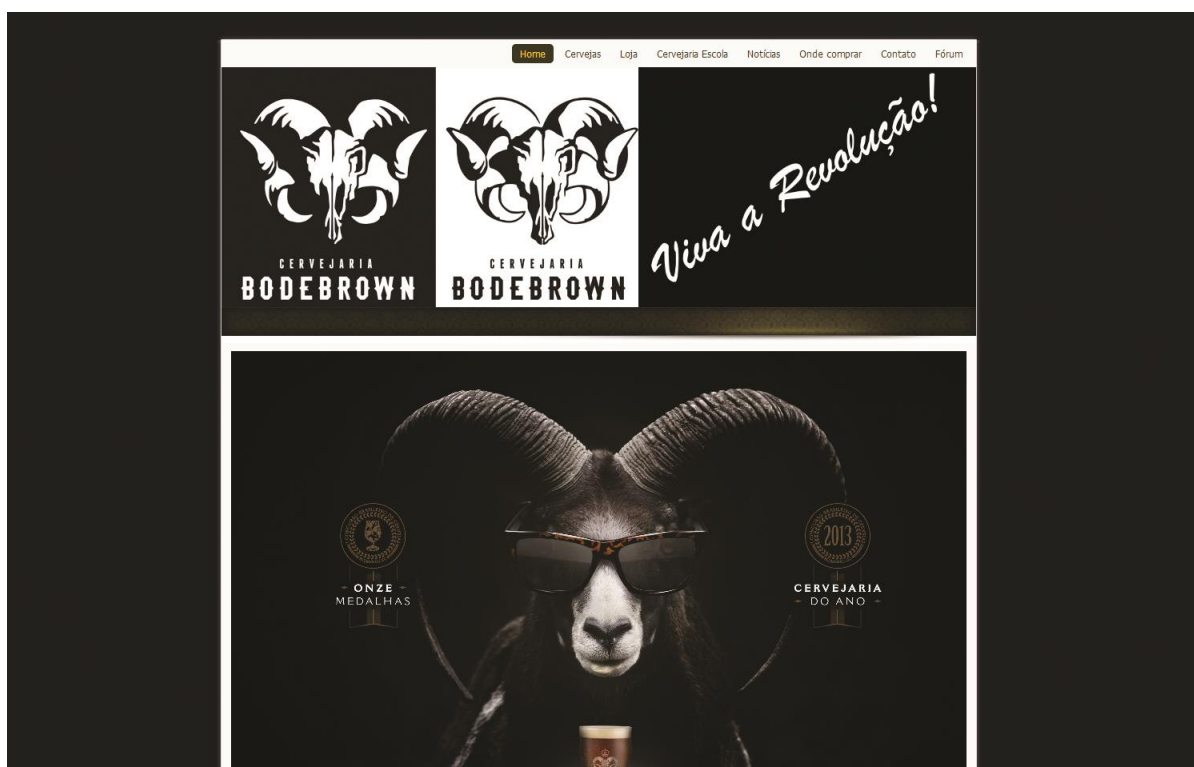


Figura 19 – Página inicial do sítio da Cervejaria Bodebrown
 Fonte: CERVEJARIA BODEBROWN (2014)

Os rótulos, de modo geral, não apresentam coesão. A aplicação da marca é realizada sem critério algum: às vezes o nome da cervejaria é escrito com uma fonte que não faz parte de sua identidade, às vezes está em posição de destaque, às vezes está escondido no canto do rótulo. Alguns rótulos apresentam pinturas clássicas (como a Tripel Montfort e a Cerveja do Amor), outros são mais simples, como a Perigosa Imperial IPA e Perigosa Imperial Stout. Rótulos como a Blanche de Curitiba e Cara Preta apresentam ilustrações customizadas, porém sem nenhuma similaridade de estilo. Houve recentemente, entretanto, a criação dos rótulos da Tripel Montfort 2L e da Cacau IPA, cerveja mais recente da cervejaria, com *letterings* muito bem trabalhados, e coesos entre si, excelentes do ponto de vista do design. Estas observações podem ser constatadas nas figuras 20 a 22 a seguir:



Figura 20 – Rótulos das 8 primeiras cervejas da Cervejaria Bodebrown
Fonte: CERVEJARIA BODEBROWN (2014)

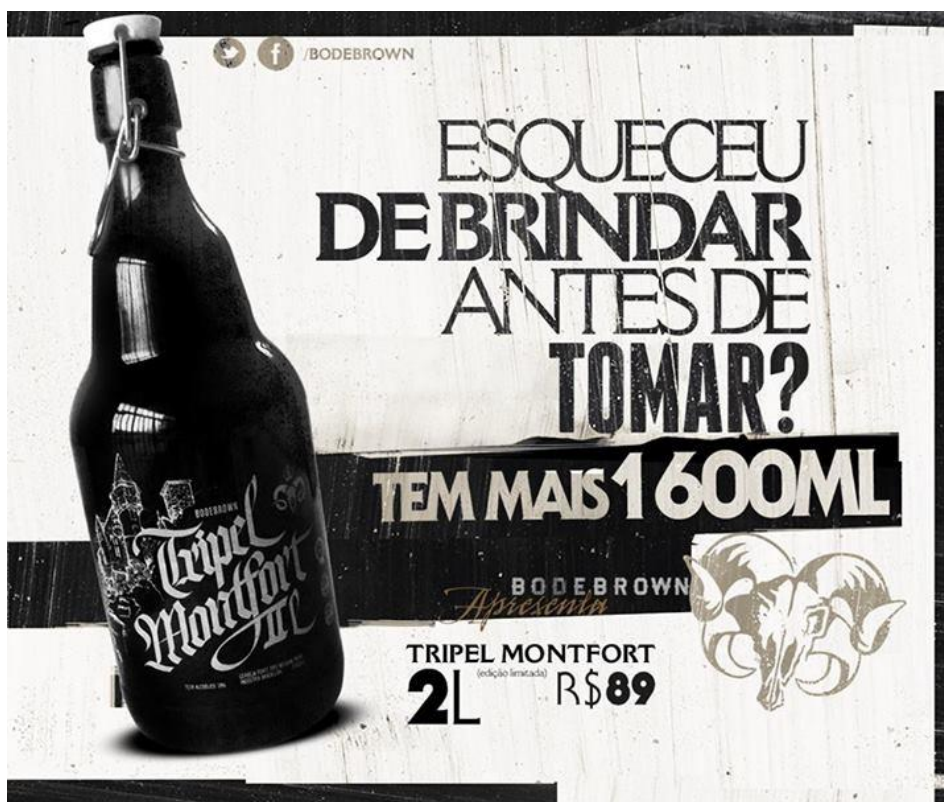


Figura 21 – Divulgação da cerveja Tripel Montfort 2L
 Fonte: CERVEJARIA BODEBROWN (2014)



Figura 22 – Rótulo da Cacao IPA
 Fonte: CERVEJARIA BODEBROWN (2014)

A gestão da comunicação da Bodebrown é atualmente realizada pela agência curitibana Taste (TASTE, 2014). A comunicação é realizada predominantemente através de mídias sociais como o Facebook (31.475 curtidas), que é o canal principal, apoiado pelo Twitter e Instagram. Todos os canais contam com postagens regulares, e as postagens no Facebook possuem artes consistentes e bem diagramadas. O sítio da cervejaria é bastante simplório, sem coesão visual entre as seções, e é pouco atualizado.

Um dos poucos impressos da cervejaria é um pôster de tamanho A2, cujo anverso pode ser observado na figura 23 a seguir:

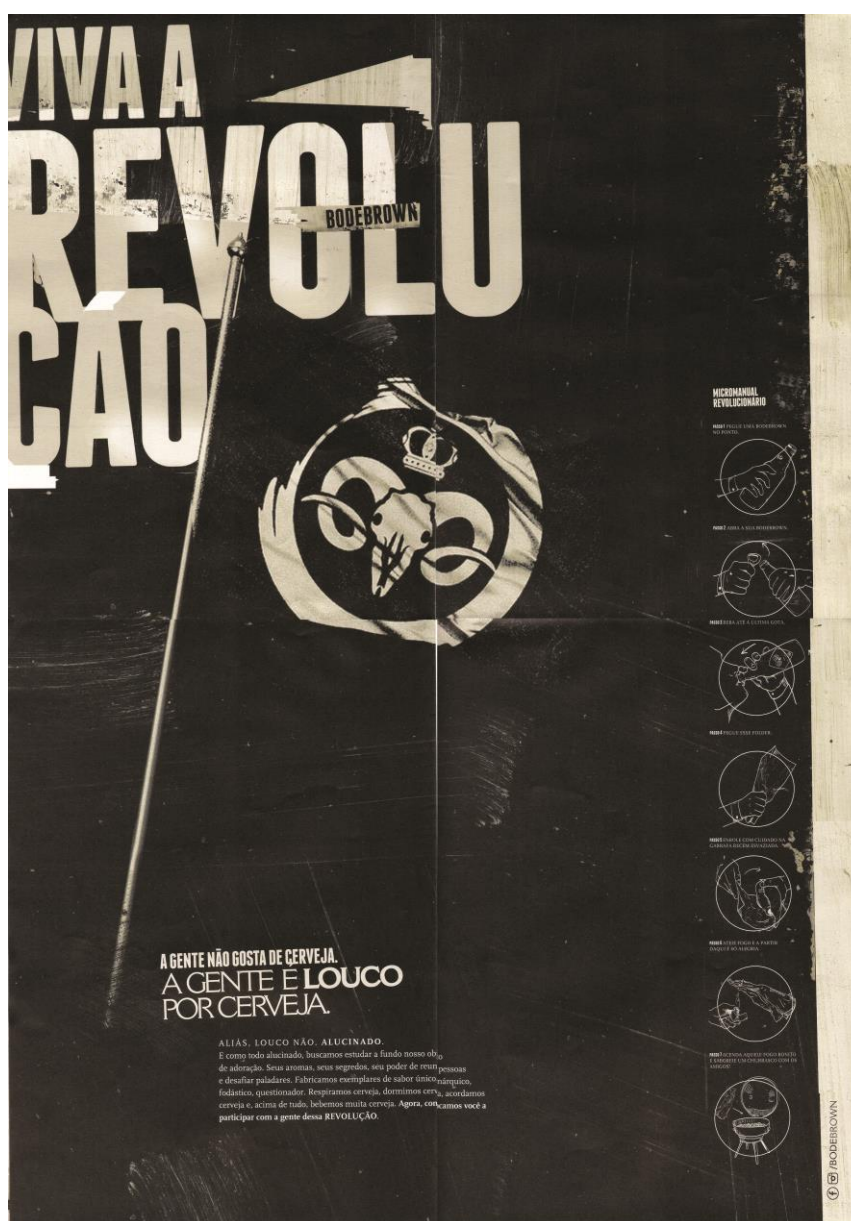


Figura 23 – Anverso de poster de divulgação da Cervejaria Bodebrown
Fonte: Acervo do autor

No verso deste impresso há descrições detalhadas sobre o conceito da cervejaria, sua história e suas cervejas. Constata-se um estilo bastante despojado, confiante e desafiador de redação, às vezes incluindo até mesmo alguns palavrões, o que é extremamente raro neste tipo de material.

As cervejas da Bodebrown acompanham esta atitude desafiadora, pois a cervejaria produz cervejas mais extremas que suas concorrentes. Apesar de extremas, seus 23 prêmios nacionais e internacionais atestam sua qualidade. Nas avaliações no sítio www.brejas.com.br, um dos mais importantes sítios relacionados à cultura cervejeira no Brasil, as cervejas Bodebrown possuem nota média de 3,8 em uma escala de 0 a 5 (BREJAS, 2014).

O *Mix* de produtos é composto por 10 cervejas:

- A *Hop Weiss*, cerveja de trigo extra lupulada, une as características clássicas das cervejas de trigo alemãs (turbidez, aroma de cravo e banana), com a escola americana, onde predominam lúpulos cítricos, representados nesta cerveja pelo aroma de maracujá do lúpulo Amarillo.
- *Wee Heavy*, subestilo das tradicionais Scotch Ale de origem escocesa. É uma cerveja alcoólica (8%), encorpada e com doçura residual dos maltes utilizados. Foi premiada com medalha de ouro no *Mondial de la Bière* de 2011, em Montreal; medalha de prata no Australian International Beer Awards de 2012; medalha de prata no Concurso Brasileiro de Cervejas de 2013, em Blumenau. Foi a primeira cerveja deste estilo produzida no Brasil.
- Cerveja do Amor, estilo *Belgian Tripel* com adição de amoras. Apresenta sabores e aromas frutados, característicos do estilo, com uma leve acidez característica da fruta. É uma cerveja sazonal, produzida em datas especiais como Dia dos Namorados e Natal. Recebeu medalha de bronze no Concurso Brasileiro de Cervejas de 2013, em Blumenau.
- Perigosa, estilo *Imperial India Pale Ale*. É uma *American IPA* com alto teor alcoólico (9,2%) e carga maior de lúpulo, por isso o termo “*Imperial*”, que tem o mesmo significado que “*double*” nas cervejas, ou seja, é uma versão mais extrema do estilo. Trata-se de uma cerveja de cor acobreada, bastante amarga e com aromas cítricos dos lúpulos

americanos. Recebeu medalhas de ouro no Concurso Brasileiro de Cervejas de 2013, em Blumenau; e medalha de bronze no *South Beer Cup* 2012, em Blumenau.

- Perigosa *Imperial Stout*, versão extrema do tradicional estilo inglês *Stout*. Altamente alcoólica (12%) e bastante amarga por conta dos maltes torrados e também da carga de lúpulo. Recebeu medalha de ouro no *Mondial de la Bière* de 2012, em Montreal.
- Blanche de Curitiba, estilo *Witbier*. É uma cerveja de trigo com adição de casca de laranja, sementes de coentro e especiarias, o que a torna bastante cítrica. É leve e refrescante, pouco amarga, boa para o verão. Recebeu medalha de ouro no Concurso Brasileiro de Cervejas de 2013, em Blumenau.
- *Black Rye IPA*, estilo *American Black Ale*. É uma cerveja escura, de amargor médio, com lúpulos cítricos norte-americanos e um leve toque picante proveniente do malte de centeio, centeio caramelizado e centeio torrado. Recebeu medalha de ouro no Concurso Brasileiro de Cervejas de 2013, em Blumenau. Foi a primeira *Black Rye IPA* registrada e comercializada no Brasil.
- Cara Preta, estilo *Mild Ale*. O nome é uma homenagem aos trabalhadores das minas de carvão na Inglaterra, que consumiam este estilo de cerveja após um dia duro de trabalho. É uma cerveja leve em graduação alcoólica (3.5%), de coloração cobre, com leve doçura dos maltes e baixo amargor. Recebeu medalha de ouro no Concurso Brasileiro de Cervejas de 2013, em Blumenau; e medalha de bronze no *Australia International Beer Awards*, em Melbourne. Foi a primeira cerveja do estilo produzida no Brasil.
- Tripel Montfort, estilo *Belgian Tripel*. De cor dourada, com aromas frutados e forte presença de especiarias, é uma cerveja seca, pouco amarga e bastante alcoólica (10%). Recebeu medalha de prata no *Australian International Beer Awards* em Melbourne; e medalha de prata no Concurso Brasileiro de Cervejas de 2013, em Blumenau.
- Cacau IPA, estilo *American India Pale Ale*. Cerveja India Pale Ale produzida em colaboração com a *Stone Brewing Co.*, dos EUA, com

adição de cacau. Possui amargor médio, coloração cobre, e aromas cítricos com notas maltadas e de cacau. Recebeu medalha de ouro no Concurso Brasileiro de Cervejas de 2013, em Blumenau.

A Bodebrown produz aproximadamente 16 mil litros de cerveja por mês (TAMAMAR, 2014). Sua distribuição é realizada tanto na loja da fábrica, que é também onde os cervejeiros caseiros da cidade compram seus insumos, como em lojas especializadas no Paraná e São Paulo. Vale notar, entretanto, que são cervejas extremamente difíceis de encontrar – mesmo na loja da fábrica é difícil encontrar à venda todas as cervejas produzidas.

O diferencial da Bodebrown é seu reconhecimento como uma cervejaria *cult*, reconhecida nacional e internacionalmente pela qualidade e inovação de suas cervejas, bem como por ser a primeira cervejaria escola do Brasil. Eventos como o *Beer Train*, no qual a cervejaria une turismo à cultura cervejeira ao propor refeições harmonizadas durante uma viagem de trem à Morretes, ou o *Beer Ranch*, no qual traz alguma personalidade estrangeira do mundo cervejeiro para uma produção colaborativa, juntamente com uma refeição harmonizada, também contribuem para a solidificação da Bodebrown como um dos líderes brasileiros do mercado de cervejas artesanais.

4.1.5 Cervejaria Colorado

A Cervejaria Colorado, uma das 10 maiores microcervejarias do Brasil, foi fundada em 1995 na cidade de Ribeirão Preto / SP, o que a torna também uma das primeiras no país (CERVEJARIA COLORADO, 2014). A Colorado começou como um restaurante com sua própria fabricação de cerveja (*brewpub*), porém a alta tributação aplicada a este modelo de negócios no Brasil forçou seu proprietário a separar os estabelecimentos, fundando a cervejaria como empresa separada do restaurante, que todavia se mantém até hoje sob o nome de Cervejarium (REVISTA DA CERVEJA, 2012).

A identidade visual da cervejaria foi realizada em 2007 pelo renomado escritor, cervejeiro caseiro e designer americano Randy Mosher (FONSECA, 2009). Apesar do nome emprestado do estado americano do Colorado, que tem grande

tradição cervejeira, o foco da Cervejaria Colorado é a “brasilidade”, a busca pela identidade cervejeira brasileira (REVISTA DA CERVEJA, 2012).

A marca é composta por um logotipo em *lettering* de estilo retrô, acompanhado do *slogan* “Sem medo de ser BRASILEIRA” em fonte também retrô, e a ilustração da cabeça de um urso-de-óculos, única subespécie que habita a América do Sul – o urso foi utilizado inicialmente por estar na bandeira do estado americano da Califórnia, que era o nome inicial da cervejaria, porém que foi trocado por não ter sido bem aceito pelos consumidores da região (FONSECA, 2009). Pode observar-se a marca da cervejaria na figura 24 a seguir:



Figura 24 – Marca da Cervejaria Colorado
Fonte: CERVEJARIA COLORADO (2014)

Os rótulos das cervejas são compostos por ilustrações e *letterings* exclusivos, mantendo excelente consistência e originalidade em sua linguagem visual – prejudicando um pouco, entretanto, a diferenciação entre as cervejas do *mix*, apesar de cada cerveja possuir também sua cor correspondente.

O sítio da cervejaria é bastante simples, dando ênfase às cervejas em sua página principal. As outras seções do sítio são bastante simplórias, com apenas uma foto e texto, ou formulários de contato. A seção “Onde Encontro”, entretanto, apresenta excelente navegação e facilidade de encontrar revendedores e pontos de venda. Um ponto que difere este sítio dos de outras microcervejarias é a utilização e a posição de destaque da rede social de compartilhamento de imagens Instagram em todas as seções. A página inicial do sítio da Cervejaria Colorado pode ser observada na figura 25 a seguir:

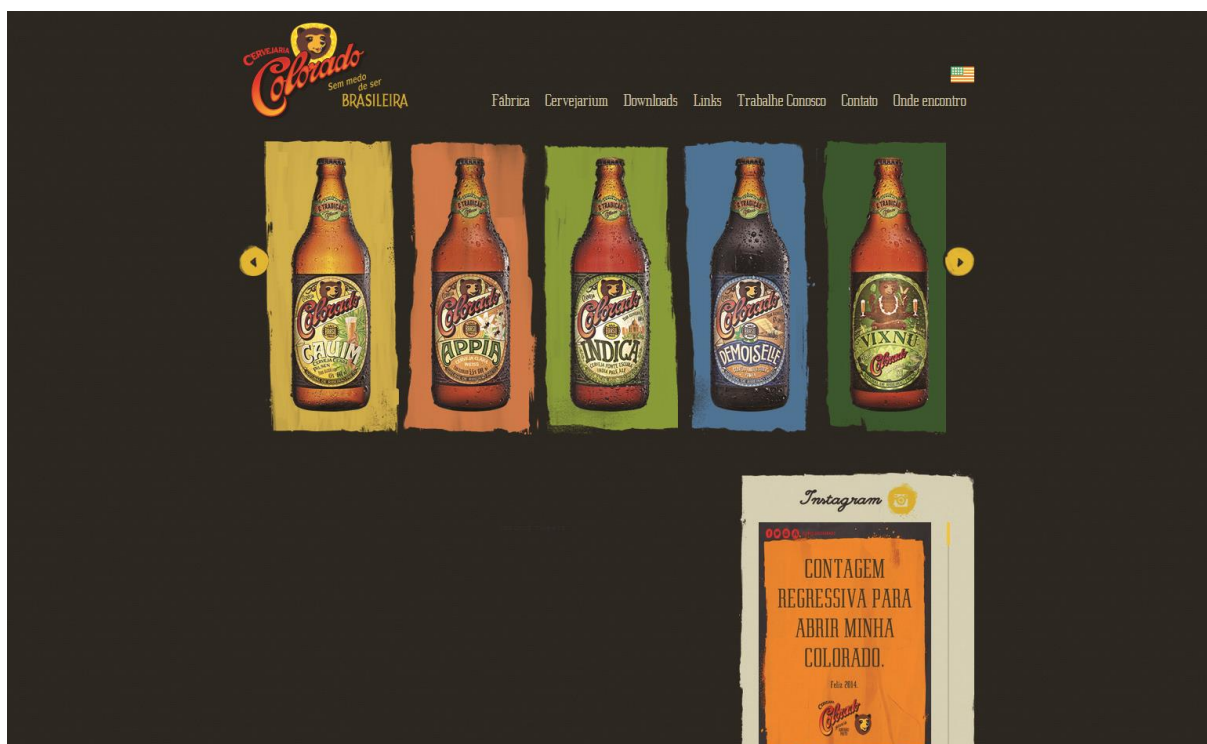


Figura 25 – Página inicial do sítio da Cervejaria Colorado
Fonte: CERVEJARIA COLORADO (2014)

A comunicação da cervejaria é realizada majoritariamente pelo Facebook, onde conta com mais de 66,5 mil curtidas. A Colorado recebeu medalha de bronze na categoria “Comunicação e Cultura Cervejeira” no 1º Prêmio Brasil Brau de Gestão de Negócios em Cerveja, em 2013, pela sua campanha no Facebook, que é de fato um exemplo de gestão de mídias sociais. No mesmo prêmio, recebeu a premiação na categoria “Responsabilidade Social” pelo projeto Gastronomia Cauim (CELSON JR., 2013).

Os produtos da Cervejaria Colorado refletem a filosofia da empresa de abraçar a “brasilidade”, quase sempre contando com a adição de algum ingrediente tipicamente brasileiro como rapadura ou mandioca em suas fórmulas. De maneira geral as cervejas Colorado são consideradas entre as melhores do país.

O *mix* de produtos é composto por 7 cervejas, que podem ser observadas na figura 26 a seguir:



Figura 26 – *Mix de produtos da Cervejaria Colorado*
 Fonte: O autor (adaptado de CERVEJARIA COLORADO, 2014)

- Cauim: cerveja estilo *Pilsen* com adição de mandioca. Cerveja clara, apresenta sabor leve e suave, com apenas 4% de teor alcoólico. Cauim é o nome de uma tradicional bebida alcoólica à base de

mandioca, de origem indígena. Recebeu medalha de bronze no Concurso Brasileiro de Cervejas de 2013, em Blumenau.

- Appia: cerveja estilo *Wheat Ale* com adição de mel de laranja. Cerveja de trigo que dispensa os aromas tradicionais de cravo e banana das *Hefeweizen* alemãs ao ser fermentada com levedura inglesa, que abre espaço para o sutil aroma e sabor adocicado do mel. Possui teor alcoólico de 5,5%. É a cerveja mais vendida da cervejaria, e recebeu medalha de bronze no Concurso Brasileiro de Cervejas de 2013, em Blumenau.
- Indica: cerveja estilo *American India Pale Ale*. Baseada em tradicionais receitas inglesas das cervejas enviadas à Índia, com cargas expressivas de lúpulo e teor alcoólico mais elevado, para garantir sua conservação durante a longa viagem. A Indica apresenta aromas cítricos do lúpulos americanos, amargor assertivo, e teor alcoólico de 7%. Conquistou 3 estrelas no livro *Pocket Beer Book*, de Michael Jackson (maior autoridade mundial em bebidas à base de malte e homônimo do famoso cantor de *pop*). Foi também aclamada como a “Cerveja do Ano” de 2008 pela revista Prazeres da Mesa.
- Demoiselle: cerveja estilo *Robust Porter* com adição de café da região da Alta Mogiana, em SP. Cerveja de coloração escura, na qual predominam os sabores do malte tostado e o aroma do café, com teor alcoólico de 6%. Seu nome é uma homenagem ao aviador Santos Dumont, cuja família possuía plantações de café na região de Ribeirão Preto. Recebeu medalha de ouro no *European Beer Star 2008*; recebeu medalha de prata do *International Taste & Quality Institute* de Bruxelas em 2012; e foi eleita a Cerveja do Ano de 2009 pela revista Prazeres da Mesa.
- Vixnu: cerveja estilo *Imperial American India Pale Ale*, com adição de rapadura. Versão extrema do estilo *American India Pale Ale*, com amargor e teor alcoólico elevados (9,5%), equilibrados pela doçura da rapadura e dos aromas cítricos e de maracujá, provenientes dos lúpulos. Seu nome vem do deus indiano responsável pela manutenção do universo, que junto com Shiva e Brahma – quando surgirá a cerveja Shiva? –, formam a trindade sagrada do hinduísmo. Recebeu duas

medalhas de ouro (na categoria *India Pale Ale* e eleita melhor da competição) na *Copa Cervezas de America* de 2012, no Chile.

- Berthô: cerveja estilo *Double Brown Ale* com adição de castanha do Pará. Cerveja de cor acobreada, equilibrada entre o dulçor do malte, amargor do lúpulo inglês e sabor das castanhas, e expressivo teor alcoólico (8%). Recebeu medalha de ouro no *South Beer Cup* de 2013, realizado em Buenos Aires, e faz parte da linha de exportação da cervejaria.
- Ithaca: cerveja estilo *Imperial Stout* com adição de rapadura queimada. Cerveja escura, com sabor e aroma de torrefação, contrabalanceados pelo sabor caramelizado da rapadura. Encorpada e alcoólica (10,5%), é considerada uma cerveja de guarda, ou seja, cerveja que evolui com o tempo. Batizada pela ilha grega onde nasceu Odisseu, do famoso poema épico *Odisseia* – o nome foi escolhido para representar as dificuldades enfrentadas pela cervejaria durante o processo de registro da cerveja, lançada inicialmente com o nome *Vintage Black Rapadura*. Recebeu medalha de prata no *South Beer Cup* de 2013 em Buenos Aires. É a única cerveja do *mix* que conta com um lacre de cera.

A Cervejaria Colorado pode ser encontrada através de 11 revendedores distribuídos entre os estados de SP, MG, RJ, GO, DF, MT, SC e RS, e 14 pontos de venda distribuídos entre os estados de SP, RJ, MG, ES, PR e RS. A maior concentração de pontos de venda e revendedores é nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul (CERVEJARIA COLORADO, 2014). A Colorado também é uma das primeiras microcervejarias brasileiras a exportar seus produtos. Os três rótulos mais alcoólicos da cervejaria – Vixnu, Berthô e Guanabara (nome de exportação dado à Ithaca, que já é utilizado por uma cervejaria americano) podem ser encontradas em lojas nos EUA (HOMINI LÚPULO, 2014).

O grande diferencial da Colorado é o cumprimento de sua promessa de “brasilidade”, adicionando com maestria ingredientes brasileiros a estilos tradicionais de cerveja. Seu trabalho com o Facebook é um *case* de sucesso a ser estudado, e sua elevada capacidade produtiva e grande penetração no mercado brasileiro permitem o ineditismo de exportar alguns rótulos para os EUA, o que só contribui para o fortalecimento da cultura cervejeira brasileira perante o mundo.

4.2 PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo, segundo Mestriner (2002), “(...) é uma peça fundamental para a montagem de estratégias embasadas na realidade da competição no ponto-de-venda”. Informações valiosas podem ser encontradas nesta etapa do planejamento estratégico e posteriormente servir de subsídio a projetos específicos de design. Vaine (2012) ecoa estes argumentos, lembrando que entrevistar um ator do fluxo de consumo de determinado setor pode contribuir significativamente para a compreensão do mesmo como um todo.

Com isso em mente, realizou-se nesta etapa entrevistas com diferentes membros do setor de cervejas especiais, como proprietários de lojas especializadas, proprietários de microcervejarias, mestres-cervejeiros, distribuidores e vendedores. Além disso, realizou-se a aplicação de um questionário com cervejeiros caseiros do estado do Paraná, a fim de melhor compreender este universo.

Proprietário de uma das mais conhecidas lojas de cervejas especiais em Curitiba, Templo da Cerveja, Fleming (2013) afirma que o mercado de cervejas artesanais no Brasil ainda é bastante incipiente e com grande potencial de expansão, devendo crescer vertiginosamente pelos próximos anos – atualmente o *share* de mercado das cervejas artesanais no Brasil é de 0,33%, devendo saturar por volta dos 8%. O empresário adverte que este crescimento deve fluir naturalmente até os 5%, sendo os últimos 3% mais complicados. Hoje existem aproximadamente 1000 rótulos de cervejas artesanais no país, com potencial de alcançar os 5000.

Ainda de acordo com Fleming (2013), o interesse em cervejas artesanais no Brasil deve-se em grande parte ao aumento do poder de compra da população brasileira, que tem mais condições de, por exemplo, viajar para o exterior, onde a oferta de diversos tipos de cerveja é comum. Ao voltar para o Brasil, naturalmente surge uma comparação com o mercado estrangeiro e o consumidor constata a pobreza de oferta de cervejas no país.

Fleming (2013) afirma ainda que há dois perfis principais de clientes em seu estabelecimento: empresários e trabalhadores autônomos de alta renda, que valorizam produtos de qualidade sem muita preocupação com preços, para quem pagar R\$ 20 em uma garrafa não é problema; e jovens trabalhadores que almejam

alcançar a situação do perfil descrito anteriormente – muitas vezes são jovens com experiência internacional, que conheceram cervejas artesanais no exterior. Há outro grupo incipiente, porém que não pode ser ignorado, de pessoas que procuram cervejas artesanais para dar de presente.

Souza (2013), proprietário da distribuidora de cervejas especiais Einbier, ecoa a percepção otimista com relação ao mercado de cervejas artesanais no Brasil, porém manifesta preocupação com o poder das grandes cervejarias que dominam o mercado cervejeiro atualmente – pois elas estão obviamente cientes das mudanças que estão acontecendo neste mercado, já atuando inclusive na compra de microcervejarias e obtendo exclusividade de distribuição de cervejas importadas. Na opinião do empresário, seu trunfo é valorizar o que as grandes cervejarias não conseguem explorar: a conexão emocional dos consumidores com as marcas, a proximidade com os produtores. Há uma preocupação por parte da Einbier de fomentar a cultura cervejeira, mesmo acima de interesses financeiros da própria empresa – vê-se esta atitude como um investimento de médio-longo prazo.

A necessidade deste tipo de investimento intangível decorre da percepção de que a cultura cervejeira no Brasil ainda é emergente e o mercado ainda imaturo (SOUZA, 2013). Em parte por este motivo, opina Souza (2013), a identidade visual das microcervejarias é tão importante quanto a qualidade do próprio produto dentro das garrafas. Fleming (2013) ecoa esta importância, relatando que os rótulos são os maiores argumentos de venda neste mercado.

O padrão de consumo de cervejas especiais no Brasil é “(...) pulverizado. Não existe fidelidade a uma cervejaria específica, a fidelidade é maior ao estilo” (FLEMING, 2013). Souza (2013) concorda e elabora que há diferenças na preferência por estilos de cerveja de acordo com a região do país – o que é possível constatar até mesmo pelo *mix* de produtos das cervejarias de cada região. No estado de Santa Catarina, por exemplo, predominam os estilos da escola alemã – é impensável uma microcervejaria catarinense não contar com uma cerveja de trigo em seu *mix*. Entretanto, nenhuma microcervejaria do estado produz uma *India Pale Ale*, por exemplo.

No Paraná, entretanto, predominam as cervejas mais lupuladas, particularmente da escola americana, como *American India Pale Ale* e *American Pale Ale* (FLEMING, 2013; SOUZA, 2013).

Em São Paulo, por tratar-se de um mercado tão grande e diversificado, não há preferência por estilos específicos – o que houver no mercado, será aceito e comercializado. A preferência, neste caso, é pela novidade (SOUZA, 2013).

O fato é que os consumidores de cervejas especiais estão ainda se adaptando a um mercado imaturo. As microcervejarias se deparam então com um dilema: produzir cervejas de altíssima qualidade, o que acarreta na elevação do preço dos produtos finais; ou almejar um preço mais competitivo comprometendo a qualidade a fim de baratear um produto que, apesar de não apresentar qualidade internacionalmente competitiva, ainda é imensamente superior às cervejas massificadas que dominam o mercado. De acordo com Fleming (2013), a ausência deste posicionamento é um dos maiores erros cometidos pelas microcervejarias brasileiras atualmente. Souza (2013) continua, advertindo que um grande erro cometido pelas microcervejarias é não incluir quem vende (no caso, distribuidoras e estabelecimentos do varejo) em suas estratégias.

As primeiras microcervejarias brasileiras surgiram através de empreendedores que abriram fábricas para produção artesanal de cerveja. Paralelamente ao surgimento destas plantas produtivas, foram surgindo produtores caseiros de cerveja, conhecidos como “paneiros” ou *homebrewers*. Hoje existem diversos rótulos oriundos de receitas caseiras, produzidas por terceirização em fábricas já existentes. Estes “paneiros” são parte fundamental do ecossistema cervejeiro: muitos mestres cervejeiros começaram como *homebrewers*, e muitos *homebrewers* almejam fundar suas cervejarias, seja através de produção terceirizada, seja através da construção de uma planta fabril. Além disso, naturalmente, são importantes formadores de opinião e fomentadores da cultura cervejeira – o que torna a sua compreensão indispensável para este trabalho.

Foi realizado, portanto, um questionário virtual, que pode ser encontrado no Apêndice H, com membros da lista de discussão da Cervejaria Escola Bodebrown – grupo virtual por correio eletrônico que é o principal meio de comunicação entre os cervejeiros caseiros do estado e que conta com “paneiros” do Brasil inteiro –, cujo resultado pode-se observar nos gráficos 1 a 7 a seguir:

A quanto tempo você faz cerveja em casa?

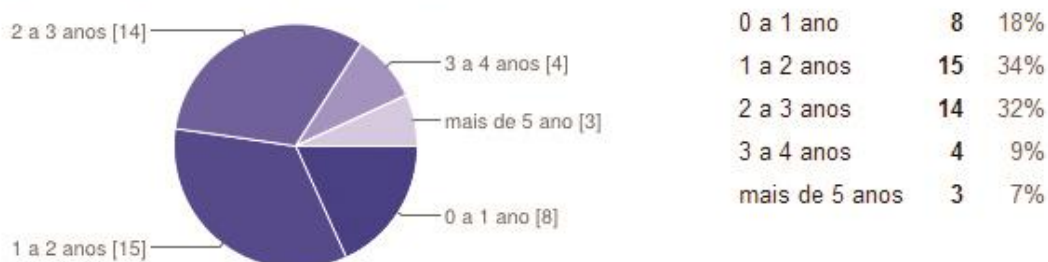


Gráfico 1 – Há quanto tempo produz cerveja caseira
Fonte: O autor (2013)

ALES



Gráfico 2 – Variedades de alta fermentação mais produzidas pelos cervejeiros caseiros paranaenses
Fonte: O autor (2013)

LAGERS

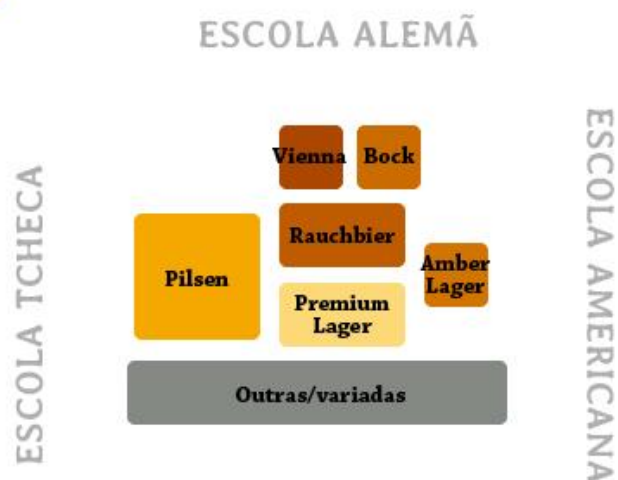


Gráfico 3 – Variedades de baixa fermentação mais produzidas pelos cervejeiros caseiros paranaenses

Fonte: O autor (2013)

Você vende sua produção?

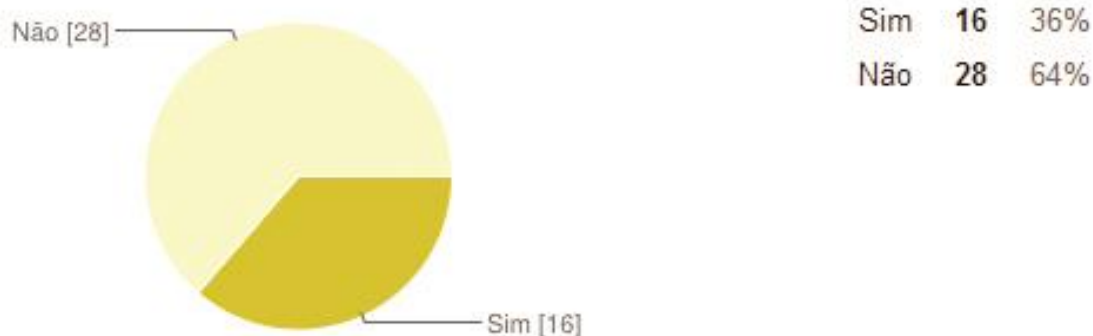


Gráfico 4 – Proporção de cervejeiros caseiros que vendem sua produção

Fonte: O autor (2013)

Para quem?

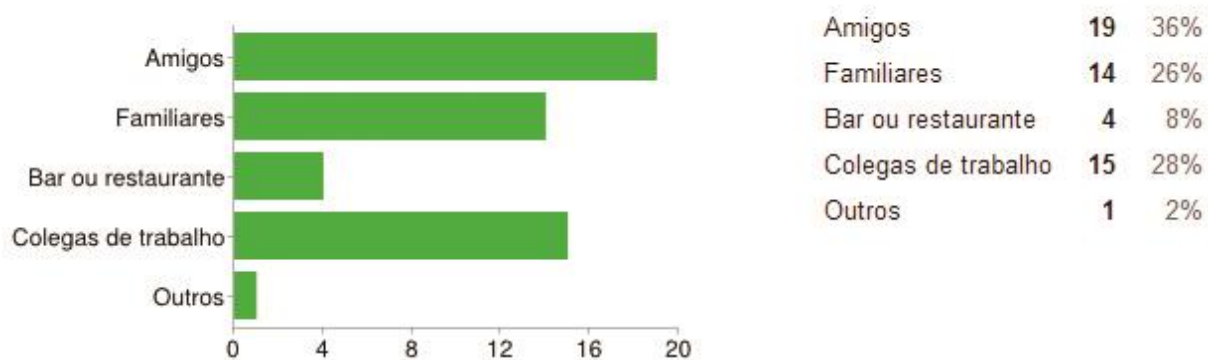


Gráfico 5 – Principais clientes dos cervejeiros caseiros que vendem sua produção

Fonte: O autor (2013)

Pensa em se profissionalizar?



Gráfico 6 – Proporção de cervejeiros caseiros que pretendem se profissionalizar

Fonte: O autor (2013)

Se sim, como?

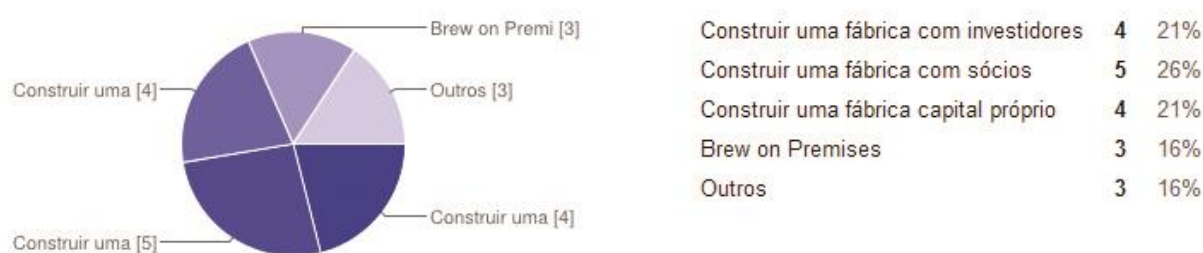


Gráfico 7 – Estratégias de profissionalização dos cervejeiros caseiros

Fonte: O autor (2013)

Analisando os resultados apresentados nos gráficos acima, é possível traçar um perfil geral dos cervejeiros caseiros no Paraná:

- 84% produzem cerveja há menos de 3 anos, ou seja, é uma prática ainda incipiente no estado;
- As cervejas de alta fermentação, chamadas *ales*, predominam nos estilos mais produzidos, particularmente as IPAs e seus subestilos, APAs, Weissbiers (cervejas de trigo), Witbiers (cervejas de trigo com especiarias da escola belga), e Stouts e seus subestilos. Entre as *lagers*, de baixa fermentação – e, portanto, mais difíceis de serem produzidas em casa, pois requerem a utilização de geladeiras com controle de temperatura –, predominam as Pilsners.
- 36% dos cervejeiros caseiros paranaenses vendem sua produção, predominantemente para amigos, parentes e colegas de trabalho. Apenas 8% vendem para bares ou restaurantes.
- Não coincidentemente, 36% dos cervejeiros caseiros paranaenses desejam se profissionalizar. Existem diversas maneiras para isso:

montar fábrica com sócios, com investidores, com capital próprio, terceirizar a produção em uma cervejaria já existente, entre outros. Entre os interessados na profissionalização no Paraná, as estratégias são equilibradamente distribuídas, com ligeira predominância da intenção de abrir uma cervejaria com sócios.

4.3 TENDÊNCIAS

A análise de tendências é uma poderosa ferramenta para o desenvolvimento de estratégias. Estudando tendências previstas no passado e os acontecimentos empíricos, percebe-se uma correlação que torna as observações de especialistas em sítios como www.trendwatching.com plausíveis o suficiente para sua utilização em serviços de Design (VAINE, 2013).

O sítio www.trendwatching.com publica no início de cada ano um relatório resumido de todas as tendências previstas para o ano que começa, e mensalmente um relatório que descreve uma tendência atual mais profundamente. O quadro 3 a seguir enumera tendências do ano de 2013:

Virgin Consumers	O ritmo em que surgem novos produtos e serviços é atualmente tão rápido que os consumidores se deparam constantemente com novidades – e estão cada vez mais ávidos por conhecê-las. Longe de serem acanhados, os ‘consumidores virgens’ desejam, testam, experimentam com o novo. Pode-se dividir esta tendência em dois perfis de consumidores: os ‘virgens ávidos’, que tem uma certa predisposição para aceitar o novo como algo intrinsecamente benéfico e interessante; e os ‘virgens experientes’, que apesar de possivelmente não estarem familiarizados com determinado produto ou serviço, são exigentes e não são nada ingênuos.
Mi Casa Es Tu Casa	Apesar da melhoria da qualidade de vida sentida por milhões de latino-americanos nos últimos anos, o materialismo desenfreado é visto como insatisfatório ou até mesmo como egoísta, tendo em vista a brutal desigualdade social que continua presente nestes países. Assim, percebe-se uma tendência que valoriza as empresas que não fecham os olhos para estes problemas sociais, e promovem ações que ajudam a melhorar a situação. Se conseguem envolver os consumidores para que participem ativamente nestas ações, melhor ainda.
Clean Slate Brands	Os consumidores tem valorizado cada vez mais empresas novas, frescas, que ainda não se comprovaram no mercado. A percepção é a de que a tradição nas empresas significa falta de criatividade, monotonia, algo sem-graça. As novas empresas são percebidas como mais ágeis, mais limpas, mais interativas, mais abertas, melhores. Fatores que impulsionam esta tendência são: o interesse pelo novo (vide <i>Virgin Consumers</i>); confiança instantânea em novas empresas, particularmente em países de economias maduras (decorrente da transparência destas novas empresas, que refletem o espírito da época de maior preocupação

	ambiental, ética e social, bem como a preocupação com uma comunicação simples e direta); e a maneira aberta e sem cerimônias de se comunicar com os consumidores, o que os dá uma sensação de maior controle, o que é um desejo básico do ser humano, e fortalece a identificação com a marca.
Pretail	“Um modo de consumo onde os consumidores tratam plataformas de <i>crowdfunding</i> como <i>shopping centers</i> .” A lógica por trás desta tendência é que é justamente no <i>crowdfunding</i> que os consumidores encontram a oferta adequada para as crescentes demandas por produtos únicos e inovadores, bem como pelos serviços incomparáveis fornecidos por milhares de empreendedores.
Emerging	“Marcas emergentes do mundo todo estão atendendo aos desejos da classe média emergente do mundo todo”. Tendência que demonstra a mudança da dinâmica de consumo no mundo: no passado, empresas de países desenvolvidos dominavam a oferta de produtos e serviços nos mercados emergentes, e os países emergentes forneciam recursos para os países desenvolvidos. Agora, empresas de países emergentes estão tomando a liderança nos próprios mercados emergentes.
Demanding Brands	“O desejo de marcas serão uma ordem para os consumidores”. Esta tendência diz respeito a marcas que já atuam na busca por um futuro mais sustentável e justo, e que além desta atuação praticamente exigem de seus consumidores a mesma atitude, como em campanhas para doação de sangue, por exemplo.
Mobile Moments	“Vivendo a vida multi-hyper-tasking: porque micro-conveniências, mini-experiências e snacks digitais irão dominar 2013”. A premissa aqui é que os consumidores passarão – se é que já não o fazem – a utilizar os smartphones para maximizar cada momento de suas vidas.
New Life Inside	“É hora dos produtos que retribuem”. A preocupação com o meio-ambiente já deixou de ser tendência e vem se solidificando como bom-senso. Esta tendência, no entanto, mostra produtos que literalmente “possuem vida” dentro de si, como um lápis que pode ser plantado após ficar pequeno demais, ou bolachas para copos de cerveja recheadas com sementes.
Celebration Nation	“Ostentando culturas que estão na moda. Mercados emergentes exportarão orgulhosamente e inclusive farão questão de disseminar sua cultura e história (...). Símbolos, estilos de vida e tradições (...) serão fonte de orgulho para consumidores locais, e objeto de interesse para consumidores globais”.
Again Made Here	“Manufatura local é a nova economia de serviços”. A vontade dos consumidores de possuírem o mais novo, no menor tempo possível – de preferência agora –, aliada à necessidade de produtos que contem uma história, bem como a valorização da sustentabilidade e novas tecnologias de manufatura como impressoras 3D são os principais fatores desta tendência. Valoriza-se novamente a produção local.
Full Frontal	“Não apenas transparentes, mas nus e orgulhosos”. De acordo com o sítio, esta tendência é mais uma manifestação da macrotendência da transparência das empresas. A diferença desta tendência específica é que, ao invés das empresas ‘não terem nada a esconder’, cada vez mais elas devem ativamente ‘mostrar que não tem nada a esconder’, expondo contribuições positivas, informações claras e diretas, e até mesmo eventuais falhas.
Guilt Free Consumption	“Tomados por uma penetrante consciência dos conflitos entre seus impulsos consumistas e suas aspirações para serem ‘bons’, os consumidores maduros estão se sentindo cada vez mais culpados”. Esta tendência explora uma nova maneira de consumir, livre (ou pelo menos mais livre) de preocupações sobre seu impacto negativo no mundo, enquanto continua permitindo o consumo indulgente. Este impacto negativo divide-se em três frentes: o <i>Self</i> , ou seja, impactos negativos à própria saúde do consumidor, como as iniciativas de grandes redes de fast food de oferecer produtos mais saudáveis; a Sociedade, preocupada com impactos negativos como a utilização de minerais extraídos em regiões de conflitos; e o Planeta, que consiste em consumo preocupado com o impacto global de emissões de CO2, embalagens que desperdiçam materiais, etc.

Quadro 3 – Tendências do ano de 2013

Fonte: O autor (adaptado de TRENDWATCHING, 2013)

O quadro 4 a seguir descreve as tendências previstas para o ano de 2014:

<i>Guilt Free Status</i>	“Porque, em 2014, ‘não sentir culpa’ é o novo símbolo de status”. Esta tendência é praticamente a mesma que a <i>Guilt Free Consumption</i> , adicionando apenas que o consumo livre de preocupações com seu impacto negativo no mundo se tornará uma grande fonte de símbolos de status e objetos de luxo.
<i>Crowd Shaped</i>	“Por meio de mídias sociais, históricos de internet, comércio eletrônico, listas de leituras/seriados/filmes e músicas, serviços de GPS dos smartphones, além de outras coisas, consumidores conectados estão criando amplos perfis e deixando para trás rastros de dados que dizem respeito a tudo: de suas preferências musicais a seus deslocamentos diários”. Isso acarreta em maiores expectativas por parte dos consumidores, e que produtos e serviços devem ser criados ou remodelados de acordo com as preferências e comportamentos de grupos (grandes ou pequenos) de consumidores, a partir das informações obtidas através destes dados. Nota-se que esta e a <i>No Data</i> são contratendências, ou seja, tendências opostas uma à outra.
<i>Made Greener By/For China</i>	“Em 2014, as percepções da China darão mais uma guinada importante, na medida em que os consumidores se derem conta de que o país está se transformando, com rapidez, no epicentro de inovações ecológicas verdadeiramente inovadoras e superiores”. Esta tendência alerta para os desenvolvimentos incansáveis e em grande escala que a China vem fazendo com relação a grandes desafios ambientais como transporte, energia, construção, etc, e como esta será a última barreira para a penetração das marcas chinesas no mundo.
<i>Mychiatry</i>	“Até agora, boa parte da atenção do setor tem se voltado à saúde física. O próximo passo? Os consumidores vão cada vez mais ver seus smartphones como aparelhos que fornecem assistência total a seu estilo de vida”. A penetração crescente dos smartphones em vários mercados, bem como o desenvolvimento de tecnologias de quantificação de processos biológicos como estresse, humor e sono, darão origem a inovações que permitirão os consumidores acompanhar e melhorar seu bem-estar mental.
<i>No Data</i>	Esta tendência diz respeito ao crescente desconforto, por parte dos consumidores, em fornecer seus dados pessoais às empresas, fortemente agravado em 2013 com escândalos envolvendo quebras de privacidade de empresas – liberando informações sobre seus consumidores – e à descoberta da escala do acesso a informações pessoais possuído por uma agência governamental norte-americana. Contratendência do <i>Crowd Shaped</i> , explica o surgimento de marcas que “(...) simplesmente oferecem ótimos serviços ao mesmo tempo em que orgulhosamente deixam de coletar dados pessoais (e fazem muito alarde deste fato)”.
<i>The Internet of Caring Things</i>	“Tudo que for excepcional que os ‘objetos conectados’ possam fazer pelos consumidores, seja monitorar ou aprimorar a saúde, ajudá-los a economizar dinheiro ou a executar tarefas, será recebido com alegria no ano que vem e nos anos que estão por vir”. Basicamente, esta tendência evidencia as inovações relativas a produtos que “cuidam” através de conexão com a <i>internet</i> , como camisetas que medem dados médicos ou uma <i>scooter</i> que envia alertas aos familiares do motorista em caso de acidente.

Quadro 4 – Tendências para o ano de 2014

Fonte: O autor (adaptado de TRENDWATCHING, 2013)

O próprio sítio lembra que tendências não são regras, tampouco são lineares e separadas umas das outras. Acontecem ao mesmo tempo, de maneiras diferentes, em lugares diferentes, e cabe ao leitor a sua interpretação do que poderá ser aplicado, e como. Neste ponto do trabalho é suficiente esta visão abrangente do que

foi publicado no sítio para o período atual. Posteriormente se observará mais a fundo em quais tendências será embasada a estratégia proposta, e por quê.

Além destas tendências, que observam o comportamento atual e projetam o que acontecerá em um futuro próximo – com frequência evoluindo e transformando-se de um ano para o outro –, há de se considerar também as chamadas macrotendências, que projetam as mudanças que ocorrerão no mundo em um período mais longo de tempo. A Euromonitor, empresa de pesquisa estratégica de mercados de consumidores estabelecida em 1972, e que conta com analistas em 80 países, publicou em 2012 um relatório com 10 macrotendências até o ano de 2017 (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2013). Uma versão resumida pode ser observada no quadro 5 a seguir:

Um futuro incerto	Incertezas políticas e econômicas atingem seu maior nível em anos, e a expectativa é que esta situação continue, com efeitos nos consumidores que, em tempos de incerteza, procederão com cautela em suas decisões de compra.
A classe média emergente	A expansão da classe média em mercados emergentes tem sido um dos principais fatores responsáveis pelo crescimento econômico, enquanto milhões de pessoas saem da miséria e contribuem na formação de uma base de consumidores crescentemente exigente e complexa.
Juventude descontente	Uma das principais consequências de uma recessão em economias desenvolvidas é a falta de perspectivas decentes para os jovens, que enfrentam altos níveis de desemprego, juros dos financiamentos para a educação, crescentes custos de vida, falta de moradia acessível e o fardo de sustentar populações envelhecidas no futuro.
A divisão ricos / pobres	Há anos a desigualdade social tem estado em evidência, mas vem tornando-se fonte de grandes atritos nas sociedades e do interesse da mídia. As causas da desigualdade incluem mudanças nos padrões de emprego, salários desproporcionais, progresso tecnológico, urbanização, políticas de governo e fatores demográficos.
O desafio do clima	Padrões climáticos crescentemente erráticos e o aumento do nível do mar estarão entre as maiores ameaças às populações nos próximos 5 anos – e além. Dignos de nota são as secas e enchentes que continuarão a trazer o caos e destruição às safras, afetando o preço da comida no futuro próximo.
Mundo envelhecido	A combinação de baixa natalidade com o aumento das expectativas de vida estão causando o envelhecimento da população. Este envelhecimento terá impacto no crescimento econômico do futuro, devido à redução da força de trabalho e diminuição dos rendimentos de poupanças e investimentos. Concomitantemente, a perspectiva de aumento de gastos governamentais relacionados a estes fenômenos deve aumentar fortemente.
A transição urbana	Apesar da urbanização ser uma macrotendência de longo prazo, seu ritmo vem aumentando consideravelmente nos últimos anos, e o crescimento das cidades vem atingindo níveis recordes nos mercados emergentes. O êxodo rural é causado pelo desejo das populações rurais de aumentar seu poder econômico. A transição global em direção à vida urbana está transformando as demandas do mercado consumidor.
Mobilidade	Conforme a globalização vai diminuindo o mundo, torna-se mais barato viajar e restrições internacionais abrandam-se, mais pessoas escolhem viver, estudar ou trabalhar em outros países. A migração contínua tem impacto significativo nas economias, empresas e consumidores. Uma maior diversidade cultural enriquece também as possibilidades de marketing para as empresas.
Um mundo mais conectado	Conforme o desejo dos consumidores por maior conveniência e mobilidade, a <i>internet</i> vem sendo cada vez mais acessada via <i>smartphones</i> e <i>tablets</i> . Quase um terço dos consumidores globais conectados tem acesso à <i>internet</i> em seus celulares. Mídias

	sociais, como o Twitter e o Facebook, estão mudando a maneira como as pessoas interagem. Uma estratégia de mídias sociais será prioridade para empresas ao redor do mundo.
China globalizada	Até recentemente, os investimentos internacionais da China concentravam-se em países em desenvolvimento e algumas economias ricas em recursos naturais como Austrália e Canadá. Porém, desde 2008, o foco dos investidores chineses vem mudando para os EUA e Europa. Diversas marcas chinesas estão penetrando no mercado global e desafiando as posições de marcas estabelecidas. Especialistas preveem um crescimento explosivo nos investimentos estrangeiros de empresas chinesas na próxima década.

Quadro 5 – Macrotendências de 2012 a 2017

Fonte: O autor (adaptado de EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2013)

As macrotendências, com sua visão mais abrangente, possibilitam colocar todas as tendências específicas de consumo em perspectiva e interpretá-las melhor, assim como sintetizam o momento histórico atual e auxiliam em sua compreensão.

É possível observar também tendências específicas a um setor. Morado (2009) enumerou algumas tendências para o desenvolvimento do mercado cervejeiro, expostas a seguir:

- A saturação do mercado europeu levará as empresas a priorizar novos mercados-alvo, como China, Rússia e América do Sul (Brasil, em especial).
- Deverá ocorrer um incentivo ao produto *premium*, porque ele proporciona maior margem de lucro ao produtor.
- Os consumidores tendem a se tornar cada vez mais exigentes, com o paladar mais refinado e buscando satisfação sensorial, o que fará os produtores atentarem mais para o perfil sensorial de seus produtos -- embalagem, sabor e, em especial, o aroma.
- As questões ecológicas e a resistência a ingredientes artificiais e transgênicos certamente impulsionarão os apelos pela cerveja orgânica com ingredientes naturais e sem agrotóxicos.
- O refinamento das exigências do consumidor garantirá um crescimento do *market share* das cervejas caseiras e regionais, que produzem maior variedade, aumentando a popularidade das cervejas de trigo e das cervejas frutadas e aromatizadas entre a população jovem e nos círculos gastronômicos.
- A crise econômica levará muitas indústrias a reduzir o percentual de malte de cevada na bebida, substituindo-o por outros cereais mais baratos, principalmente na composição dos produtos de venda em grande escala.

Estas tendências reafirmam o cenário favorável às cervejarias artesanais, particularmente nos países em desenvolvimento como os BRIC⁵, bem como reafirmam macrotendências de consumo que dizem respeito à valorização de produtos sustentáveis e de pequenos produtores locais.

⁵ Brasil, Rússia, Índia e China.

4.4 ESTUDO DO SETOR

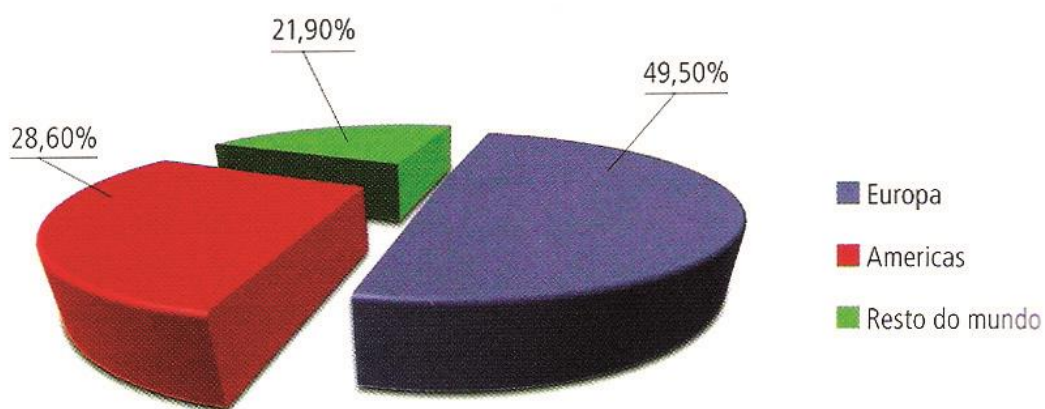
De acordo com Morado (2009, p. 260), a cerveja “(...) é a bebida alcóolica mais consumida no mundo. Considerando-se o consumo de todas as bebidas, inclusive as não-alcóolicas, a cerveja perde apenas para a água e o chá”.

Morado (2009, p. 258) indica o setor cervejeiro como um grande gerador de empregos, sendo assim importante para a economia de qualquer país. De acordo com o autor, “(...) para cada trabalhador na indústria são empregados outros quinze nos setores subsequentes – distribuição (1), suprimentos (2) e serviços (12)”.

A República Tcheca, país com forte tradição na produção de cerveja, figura como o maior consumidor per capita da bebida, com 160,5 litros per capita / ano. A Alemanha é o segundo maior consumidor, com 111,7 litros per capita / ano, seguida de Luxemburgo, com 108 litros per capita / ano (MORADO, 2009). O Brasil encontra-se na 17ª posição do ranking, com 62 litros per capita / ano, e é o terceiro maior produtor de cerveja, com produção estimada de 133.000 hectolitros no ano de 2011, ficando atrás apenas da China (489.880 hectolitros) e dos EUA (225.337 hectolitros) (BARTH-HAAS ,2012).

O perfil de consumo em países com tradição no consumo de cerveja, como os europeus, vem mudando. As estatísticas sobre o consumo de bebidas em algumas regiões da Europa vem demonstrando uma saturação ou até mesmo queda no consumo de cerveja, e aumento no consumo de bebidas mais leves, como energéticos e refrescos levemente alcóolicos (MORADO, 2009). A Europa, no entanto, continua sendo responsável por quase metade do consumo mundial da bebida, conforme demonstra o gráfico 8 a seguir:

Consumo



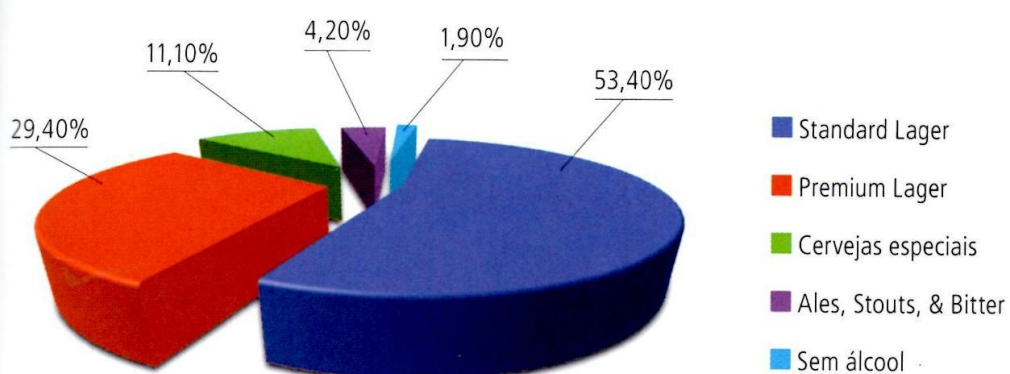
Fonte: Global Beer – Datamonitor (2007)

Gráfico 8 – Consumo de cerveja por região do mundo

Fonte: MORADO (2009)

Em termos mundiais, pode-se observar o consumo por tipo de cerveja no gráfico 9 a seguir:

Consumo por tipo de cerveja



Fonte: Global Beer – Datamonitor (2008)

Gráfico 9 – Consumo mundial por tipo de cerveja

Fonte: MORADO (2009)

Percebe-se clara dominância das cervejas *Standard Lager*, porém com as *Premium Lager* – versão do estilo que apresenta maior preocupação com a qualidade que sua variação *Standard* massificada –, crescendo em participação a cada ano, refletindo maior exigência dos consumidores quanto à qualidade das cervejas. Isto é uma boa notícia também para os fabricantes, que obtêm assim maiores margens de lucro nestes produtos (MORADO, 2009).

No Brasil, a projeção em 2013 para o crescimento do consumo domiciliar no setor de bebidas alcoólicas é de 10%, movimentando 6,8 bilhões de reais. O consumo deve concentrar-se nas classes B (41,9%) e C (39,3%), enquanto as classes A e DE representam 12% e 6,7% dos gastos, respectivamente. Analisando por regiões, o Sudeste lidera com potencial de consumo de 50% do total, com o Sul vindo em seguida com 18%, seguido pelas regiões Nordeste (16%), Centro-oeste (9%), e Norte (5,6%) (IBOPE, 2013). Naturalmente, deve-se levar em conta estes números proporcionalmente à divisão em classes da população brasileira, muito maior nas classes D e E do que nas A e B.

Outra pesquisa realizada pelo IBOPE (2013) com o intuito de mapear o consumo de alimentos no Brasil classifica os consumidores do setor alimentício no Brasil em 5 grandes grupos, conforme se observa no quadro 6 a seguir:

%	Grupo	Descrição	Características
34%	Conveniência e Praticidade	Com a vida que levo, não tenho tempo de cozinhar em casa.	<ul style="list-style-type: none"> • Congelados e semiprontos • Confiam na qualidade dos produtos • Priorizam sabor e variedade
23%	Sensorialidade e Prazer	Entre o alimento que é mais gostoso e outro que é mais saudável, eu escolho o mais gostoso.	<ul style="list-style-type: none"> • Mais impulsivos na hora de comer, são guiados principalmente pelo prazer sem culpa
23%	Confiabilidade e Qualidade	Para mim, a marca é o mais importante na hora de escolher o alimento.	<ul style="list-style-type: none"> • Mais presente na classe C, principalmente mulheres • Grande destaque para as marcas em que confiam
21%	Saudabilidade e Bem-estar	Se o alimento for saudável, eu compro mesmo que seja mais caro.	<ul style="list-style-type: none"> • Dois perfis que se mesclam no Brasil • Alimentos que trazem benefícios à saúde • Selos de qualidade • Informações sobre a origem dos alimentos
	Sustentabilidade e Ética	Dou preferência ao alimento industrializado se souber que o fabricante protege o meio ambiente ou tem projetos sociais.	

Quadro 6 – Perfil dos grupos de tendência no consumo de alimentos no Brasil.

Fonte: O autor (adaptado de IBOPE, 2013)

Comentando esta pesquisa do IBOPE, a *sommelier* de cervejas Andréa Calmon (2013) indica o grupo “Sensorialidade e Prazer” como o principal público de cervejas especiais, lembrando que a alta gastronomia é uma porta de entrada para a angariação de novos consumidores. Reconhece também no grupo “Saudabilidade e Bem-estar” o de mais difícil penetração, ressaltando, entretanto, que a cerveja também pode ser saudável – não sendo, portanto, impossível a aproximação com este grupo. Concluindo seus comentários, enumera os seguintes públicos potenciais a serem explorados pelas microcervejarias nos próximos anos: pessoas preocupadas com a saúde; pessoas interessadas no mundo *gourmet*; mulheres; e pessoas que não conhecem cervejas especiais.

Estudar o processo de compra é indispensável para a compreensão de qualquer mercado. Lopes e Elias (2013) levantaram dados sobre o processo de compras do público consumidor de cervejas especiais nas regiões Sul e Sudeste do Brasil.

A amostragem desta pesquisa concentrou-se principalmente nos estados do Paraná, Rio Grande do Sul e São Paulo, com predominância do gênero masculino (88%) entre os respondentes. 53% do público apreciador de cervejas especiais consome estes produtos há 2 a 4 anos.

A grande maioria dos respondentes (81%) afirmou consumir cervejas especiais semanalmente, o que demonstra este consumo ser um hábito, porém em pequenas quantidades por vez – 84% consome entre 1 a 3 garrafas em cada consumo.

O lugar preferido para o consumo é em casa, onde 96% dos consumidores apreciam suas cervejas especiais, “(...) seguido dos bares especializados com 69% e a casa de amigos com 65%, evidenciando o aspecto forte social em torno do consumo de cervejas especiais” (LOPES; ELIAS, 2013).

Quanto ao estabelecimento preferido para a compra, 82% compram em supermercados, ficando à frente de bares e lojas especializadas.

Para buscar informações sobre as cervejas, “(...) o canal mais utilizado é o **rótulo** com 86%, seguido pelos **sítios de cervejarias** (72%) e **amigos** que consomem cervejas especiais (70%)” (LOPES; ELIAS, 2013, p. 37). Este resultado reforça a importância dos rótulos e dos sítios de internet das cervejarias, destacando assim a necessidade de uma estratégia de design bem delineada e executada.

É possível observar uma compilação dos resultados obtidos, em forma de infográfico, na figura 27 a seguir:

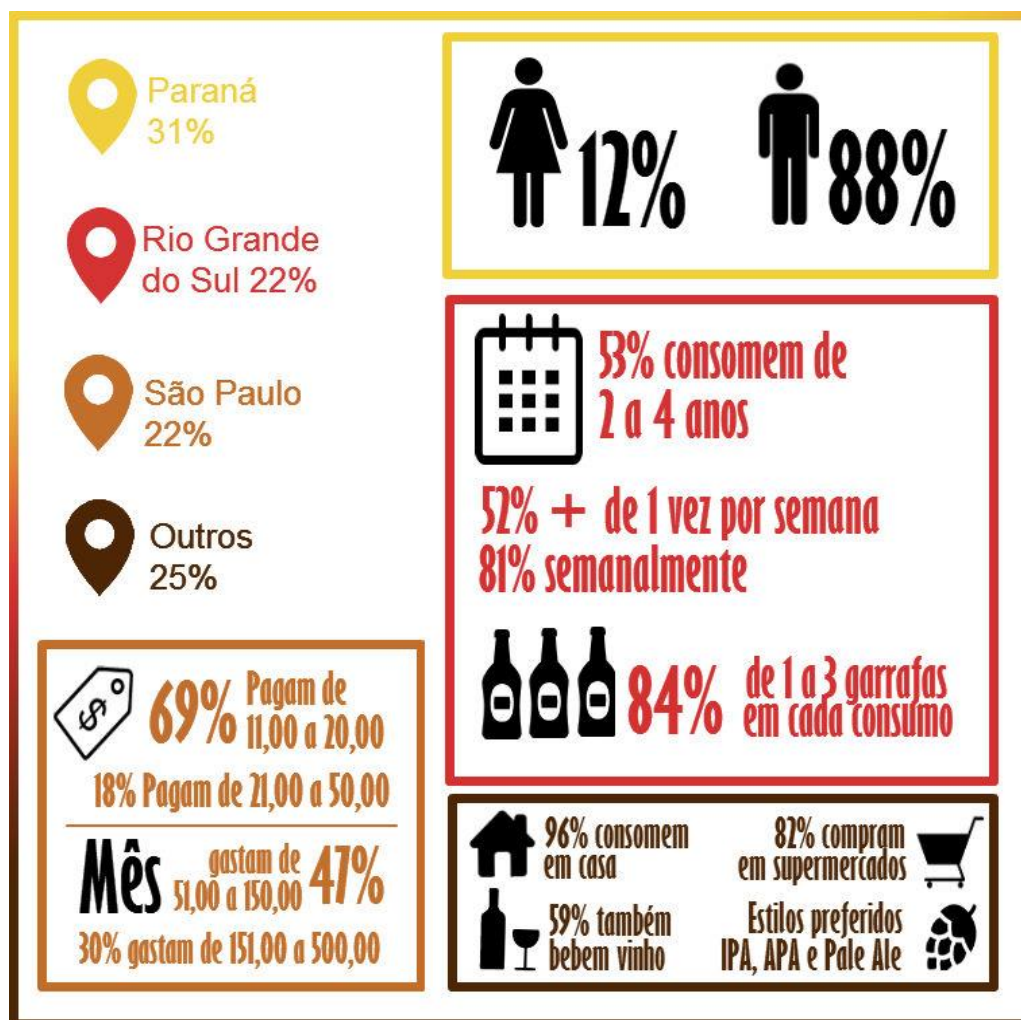


Figura 27 – Infográfico dos consumidores de cervejas especiais no Sul e Sudeste do Brasil
Fonte: LOPES; ELIAS (2013)

Analisando os resultados, Lopes e Elias (2013) observaram uma divisão natural em 3 *clusters*, ou grupos de consumidores. São eles: Cervejeiro; Bebedor; e Apreciador. Suas características são demonstradas nas figuras 28 a 30 a seguir:



Figura 28 – Perfil do grupo “Cervejeiro”
Fonte: LOPES; ELIAS (2013)

O grupo cervejeiro é o de consumidores mais engajados – dão opinião em sítios, utilizam aplicativos relacionados ao consumo de cervejas especiais, como o Untappd –, possuem grande autonomia de compra, e se aventuram na compra de rótulos desconhecidos. É o grupo mais fiel às cervejas especiais, “(...) tendo as menores porcentagens de consumo de outras bebidas alcoólicas, se destacando as cervejas industriais (67%), o vinho (50%) e o uísque (39%).” (LOPES; ELIAS, 2013, p. 43). É o grupo que consome cervejas especiais há mais tempo – 43% consomem há mais de 5 anos. Lopes e Elias (2013) argumentam que este grupo não apresenta preferência por determinada marca, experimentando mais de uma vez o mesmo

rótulo para formar sua opinião. Valoriza marcas nacionais, por acreditar que a qualidade das cervejas artesanais brasileiras não deve nada às importadas, e devido à sua maior autonomia no processo de compra, busca ativamente informações nos rótulos (83%), nos sites das cervejarias (81%), e em *blogs* especializados (75%) (LOPES; ELIAS, 2013).

O segundo grupo, denominado “Bebedor”, é o menos envolvido com a cultura cervejeira. Apresentam fidelidade às marcas conhecidas, raramente se aventurando com novos rótulos, e não buscam muitas informações. São consumidores pouco fieis às cervejas especiais, apresentando elevado consumo de outras bebidas como cervejas “industrializadas” (77%), vodka (30%) e vinho (63%). É o grupo que consome cervejas especiais a menos tempo (38% de 1 a 2 anos), com menor frequência (25% esporadicamente ou quinzenalmente), e que está disposto a pagar o menor valor (85% pagam de R\$5 a R\$20 por garrafa). Por possuir pouca autonomia de compra, decidindo geralmente no ponto de venda, é o grupo que confere maior importância à opinião dos profissionais no momento da compra (29%) (LOPES; ELIAS, 2013). As características deste grupo estão resumidas na figura 29 a seguir.



Figura 29 – Perfil do grupo “Bebedor”
 Fonte: LOPES; ELIAS (2013)

O terceiro e último grupo, denominado “Apreciador”, não é tão ativo quanto o grupo “Cervejeiro”, porém é mais ativo que o grupo “Bebedor”. Apresenta a maior média de pessoas que consomem cervejas especiais há mais de 10 anos (13%). É o grupo que mais busca informações em revistas e livros (52%), porém os rótulos (87%), sítios das cervejarias (71%) e amigos (68%) compõem os principais canais de informação. Demonstra autonomia no processo de compra, eventualmente se aventurando com rótulos novos, porém sempre buscando o conhecido e as informações externas. Consome as mesmas cervejas, porém não costuma experimentar o mesmo rótulo mais de uma vez. Consideram as cervejas brasileiras de qualidade inferior às importadas, e dá sua opinião a amigos através de mídias

sociais, aplicativos e sítios especializados. Não apresentam fidelidade alguma às cervejas especiais, consumindo com frequência também cervejas “industrializadas” (79%), vinho (63%), uísque (39%) e vodka (39%). Apresentam considerável frequência de consumo (82% consome semanalmente), enquanto 83% está disposto a pagar de R\$ 11 a R\$ 50 por garrafa (LOPES; ELIAS, 2013). As características deste grupo estão resumidas na figura 30 a seguir:

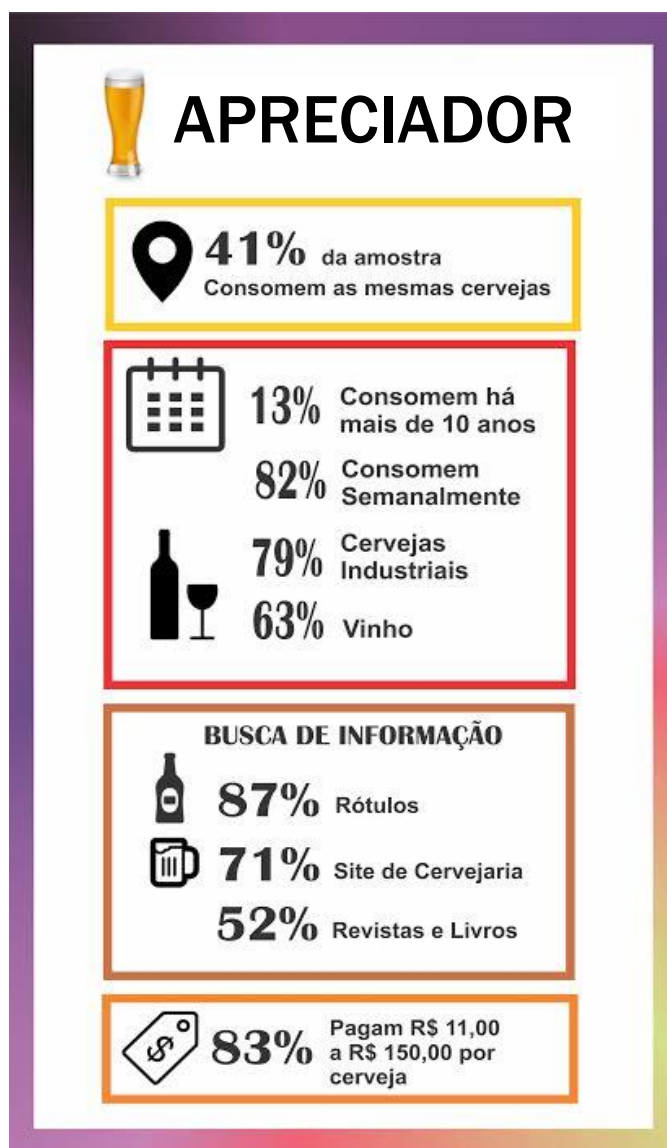


Figura 30 – Perfil do grupo “Apreciador”
Fonte: LOPES; ELIAS (2013)

As pesquisadoras concluem seu estudo com as seguintes considerações:

- 81% dos consumidores consomem de 1 a 3 garrafas por vez, o que demonstra o consumo consciente e com foco na degustação do produto, característica

reforçada pelo *slogan* “Beba menos, beba melhor” difundido pelas microcervejarias Brasil agora.

- O preço médio pago por cervejas especiais varia entre R\$ 11 a R\$ 50 por garrafa, e o investimento mensal médio varia entre R\$ 50 e R\$ 150.
- O consumo não é planejado, a decisão de compra ocorre majoritariamente no ponto de venda. A compra é realizada principalmente em supermercados, devido à conveniência do alto giro de pessoas e aos preços baixos, decorrentes do grande poder de barganha das grandes redes de supermercado.
- Quanto ao pós-compra, os consumidores de modo geral interagem com as cervejarias nos meios *online*, postando suas opiniões em redes sociais, aplicativos, *blogs* e sítios de cervejarias, e compartilhando-as com seus amigos.
- O nível de lealdade às marcas varia de acordo com os 3 grupos definidos a partir dos resultados encontrados: o grupo dos cervejeiros não apresenta fidelidade nenhuma, sempre abertos a novidades; o dos apreciadores apresenta alguma fidelidade à marcas já conhecidas, mas ainda é relativamente aberto a novos rótulos; e o dos bebedores, que preferem o conhecido.
- O consumo pode acontecer em qualquer dia da semana, sozinho ou acompanhado. Muitos compram para estudar, aprender sobre cervejas. Harmonizações geralmente são realizadas com amigos ou familiares.
- A busca por informações – normalmente dados técnicos da cerveja como graduação alcoólica, estilo, amargor etc –, se dá através dos rótulos, sítios das cervejarias, amigos e, em menor expressividade, livros e revistas. Após este momento, o consumidor avalia as alternativas, levando em consideração qualidade, estilo, indicação, preço e inovação.
- Os estilos mais apreciados são: *India Pale Ale*, particularmente do subestilo *American India Pale Ale*; *American Pale Ale*; *Pale Ale*; *Imperial/Double India Pale Ale*; *Porter*; *Witbier*.
- A compra de cervejas especiais é predominantemente compra por conveniência; Os preços são avaliados de acordo com o custo-benefício gerado pela qualidade do produto; As microcervejarias da região Sul e Sudeste devem focar em estilos lupulados e aromáticos; A comunicação deve focar em canais *online*, promovendo personalização e interação com os consumidores o máximo possível (LOPES; ELIAS, 2013).

4.5 DIAGNÓSTICO

A empresa selecionada para diagnóstico foi a Nanocervejaria Irmãos Canalha, localizada em Curitiba.

Para auxiliar na realização do diagnóstico da empresa e permitir uma compreensão mais exata sobre a percepção dos consumidores da imagem da empresa, realizou-se um questionário virtual abrangendo os seguintes pontos: faixa etária; atributos de personalidade; percepção do nome da empresa; percepção da identidade visual da empresa; percepção dos nomes dos produtos; percepção dos rótulos; preferência de tamanho de garrafa na compra de cervejas especiais. O questionário pode ser observado no Apêndice G.

Para estimular a participação, ofereceu-se como compensação um sorteio de 12 garrafas de cerveja para um dos participantes, escolhido aleatoriamente. Além de divulgação por meios eletrônicos como *e-mail* e mídias sociais, foi realizada divulgação impressa em dois bares especializados – A Varanda Beer House e Hop n' Roll –, como se vê nas figuras 31 e 32 a seguir:



Figura 31 – Cartão-anúncio para atrair respondentes ao questionário
Fonte: O autor (2013)



Figura 32 – Cartão-anúncio no balcão do caixa d'A Varanda Beer House
Fonte: Acervo do autor

Escolheu-se obter alguns traços da personalidade de quem respondeu o questionário para averiguar com quais perfis de personalidade a marca ressoa, e quais perfis a rejeitam. Esta decisão baseia-se na observação de que mensagens direcionadas a determinados traços de personalidade são mais eficientes (HIRSH; KANG; BODENHAUSEN, 2012). Troiano (2009, p. 16) reforça este argumento destacando a importância das emoções e sutilezas das mentes dos consumidores para o sucesso das marcas:

Os consumidores vivem em um império de emoções. (...) Compreender essa sua trama de sentimentos, de álibis, de frases politicamente corretas, de motivações nem sempre aparentes é o trajeto obrigatório para formular políticas inteligentes para a saúde das marcas. (...)

A aplicação do questionário virtual foi realizada entre os dias 28/11/2013 e 26/12/2013, contou com 104 contribuições, sendo 87 válidas (onde todas as questões foram respondidas). O perfil dos respondentes pode ser observado nos gráficos 10 e 11 a seguir:

QUAL É A SUA FAIXA ETÁRIA?

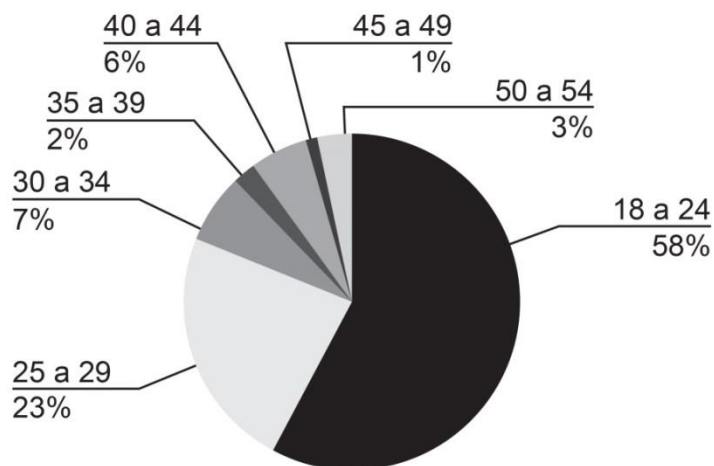


Gráfico 10 – Faixa etária dos respondentes do questionário virtual
Fonte: O autor (2013)

QUAL É O SEU GÊNERO?

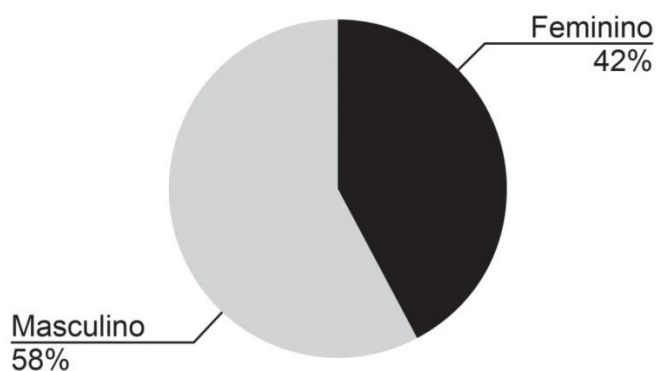


Gráfico 11 – Gênero dos respondentes do questionário virtual
Fonte: O autor (2013)

Para realizar o diagnóstico da empresa foi elaborado pelo autor deste trabalho um *checklist* baseado nas obras de Mozota, Costa e Klöpsch (2011) e Centro Português de Design (1997), que pode ser encontrado no apêndice B. Os dados obtidos a partir do questionário virtual aplicado serão apresentados e discutidos nas seções pertinentes do *checklist* a seguir.

4.5.1 Breve histórico da empresa

A Nanocervejaria Irmãos Canalha é a cervejaria caseira criada pelos irmãos Fernando e Pedro Serighelli da Rocha Paranhos, em Curitiba. Fernando fez o curso de produção caseira de cerveja na Cervejaria-Escola Bodebrown e começou a produzir sozinho em meados de Junho de 2011, com o nome provisório de Nanocervejaria Canalha. Pedro uniu-se ao irmão, com quem aprendeu a fazer cerveja, em Agosto do mesmo ano, e assim mudou-se o nome para Nanocervejaria Irmãos Canalha.

Desde o seu início até o ano de 2013, as receitas eram de 20 Litros. Atualmente, a capacidade máxima de produção é de 90 Litros por leva, porém há planos de expansão e profissionalização da empresa – construir uma microcervejaria de padrão industrial – em andamento, contando inclusive com o envolvimento de mais dois sócios.

Por ainda não contar com CNPJ e outros registros necessários para o estabelecimento de uma cervejaria, vem operando na informalidade desde o início de suas atividades, participando de eventos de cervejeiros caseiros e vendendo seus produtos principalmente para amigos e familiares. Já conta, porém, com alguns pontos de venda informais: um estúdio de música; uma barraca de feira; e um bar.

4.5.2 Público-alvo

O atual público consumidor da nanocervejaria consiste em amigos e, em menor escala, familiares dos sócios – principalmente os amigos são grandes divulgadores da empresa, apresentando-a a outras pessoas próximas e assim aumentando o alcance da marca e gerando mídia espontânea.

Através do questionário virtual pode-se observar claramente o perfil de consumidores que melhor se identificam com a marca, devendo ser este, portanto, o foco das ações de comunicação da cervejaria. Observa-se nos gráficos 12 e 13 a seguir os resultados do questionário que descrevem a favorabilidade ao nome e à marca:

O QUE VOCÊ ACHA DO NOME “IRMÃOS CANALHA”?

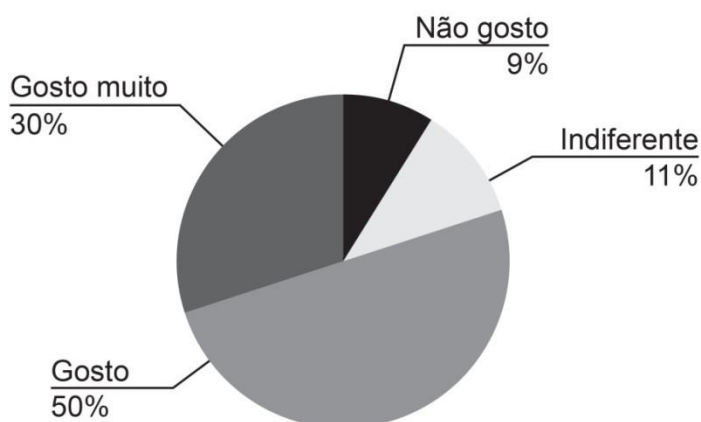


Gráfico 12 – Favorabilidade ao nome “Irmãos Canalha”

Fonte: O autor (2013)

O QUE VOCÊ ACHA DA MARCA DA NANOCERVEJARIA IRMÃOS CANALHA?

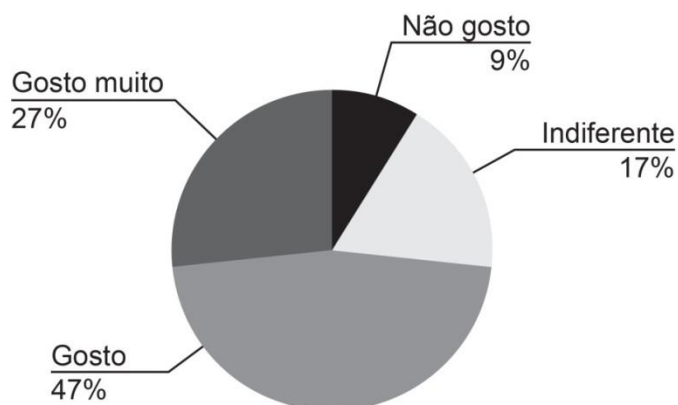


Gráfico 13 – Favorabilidade à marca Irmãos Canalha

Fonte: O autor (2013)

Percebe-se nos resultados obtidos uma opinião claramente positiva tanto do nome como da marca da nanocervejaria – 80% dos respondentes gostam ou gostam muito do nome, e 74% gostam ou gostam muito da marca. Nenhum respondente detesta o nome ou a marca. As figuras 33 e 34 a seguir demonstram a correlação entre estas percepções com as faixas etárias dos respondentes:

	18 a 24 anos	25 a 29 anos	30 a 34 anos	35 a 39 anos	40 a 44 anos	45 a 49 anos	50 a 54 anos	55 a 59 anos	mais de 60 anos	Total
Detesto	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%
Não gosto	5 9.62%	2 9.52%	0 0.00%	0 0.00%	1 20.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	8 8.89%
Indiferente	6 11.54%	2 9.52%	1 16.67%	0 0.00%	1 20.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	10 11.11%
Gosto	25 48.08%	11 52.38%	2 33.33%	1 50.00%	3 60.00%	0 0.00%	3 100.00%	0 0.00%	0 0.00%	45 50.00%
Gosto muito	16 30.77%	6 28.57%	3 50.00%	1 50.00%	0 0.00%	1 100.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	27 30.00%
Total	52 100.00%	21 100.00%	6 100.00%	2 100.00%	5 100.00%	1 100.00%	3 100.00%	0 100.00%	0 100.00%	90 100.00%

Figura 33 – Relação entre faixa etária e favorabilidade ao nome “Irmãos Canalha”
Fonte: O autor (2013)

Percebe-se na figura 33 acima que a favorabilidade ao nome tende levemente para a faixa etária entre 18 e 29 anos, apesar da quase totalidade da amostragem (81,1%) estar na faixa etária entre 18 e 34 anos. Percebe-se que a proporção de pessoas que não gostam do nome é de 20% na faixa etária de 40 a 44 anos, por exemplo, comparada a 9,62% na faixa etária de 18 a 24 anos. 100% dos respondentes na faixa entre 50 a 54 anos, entretanto, gostam do nome – o que contribui para a conclusão de que a faixa etária, apesar de fator a ser considerado, não consiste no principal delimitador do público-alvo.

Conclusões similares podem ser tiradas analisando-se a figura 34 abaixo, com a ressalva de que 1.89% dos respondentes são bastante desfavoráveis à marca (“detesto”), justamente na faixa etária entre 18 e 24 anos. Porém, na faixa etária mais desfavorável ao nome – 40 a 44 anos –, 20% dos respondentes gostam muito da marca.

	18 a 24 anos	25 a 29 anos	30 a 34 anos	35 a 39 anos	40 a 44 anos	45 a 49 anos	50 a 54 anos	55 a 59 anos	mais de 60 anos	Total
Detesto	1 1.89%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	1 1.08%
Não gosto	3 5.66%	3 13.64%	1 14.29%	1 50.00%	1 20.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	9 9.68%
Indiferente	9 16.98%	3 13.64%	2 28.57%	1 50.00%	1 20.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	16 17.20%
Gosto	24 45.28%	10 45.45%	3 42.86%	0 0.00%	2 40.00%	1 100.00%	3 100.00%	0 0.00%	0 0.00%	43 46.24%
Gosto muito	16 30.19%	6 27.27%	1 14.29%	0 0.00%	1 20.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	24 25.81%
Total	53 100.00%	22 100.00%	7 100.00%	2 100.00%	5 100.00%	1 100.00%	3 100.00%	0 100.00%	0 100.00%	93 100.00%

Figura 34 – Relação entre faixa etária e favorabilidade à marca Irmãos Canalha
Fonte: O autor (2013)

Com um nome provocativo como “Irmãos Canalha”, que poderia evocar interpretações desfavoráveis no tocante às questões de gênero, viu-se como fundamental a avaliação da percepção da cervejaria através deste quesito. Na figura 35 a seguir observa-se a relação entre gênero (coluna) e a favorabilidade ao nome (linhas superiores) e à marca (linhas inferiores).

	Feminino	Masculino	Total
Detesto	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%
Não gosto	3 7.50%	5 9.43%	8 8.60%
Indiferente	5 12.50%	7 13.21%	12 12.90%
Gosto	22 55.00%	24 45.28%	46 49.46%
Gosto muito	10 25.00%	17 32.08%	27 29.03%
Total	40 100.00%	53 100.00%	93 100.00%
Detesto	1 2.50%	0 0.00%	1 1.08%
Não gosto	1 2.50%	8 15.09%	9 9.68%
Indiferente	5 12.50%	11 20.75%	16 17.20%
Gosto	25 62.50%	18 33.96%	43 46.24%
Gosto muito	8 20.00%	16 30.19%	24 25.81%
Total	40 100.00%	53 100.00%	93 100.00%

Figura 35 – Relação entre gênero, favorabilidade ao nome “Irmãos Canalha” e favorabilidade à marca da empresa
Fonte: O autor (2013)

Como é possível concluir a partir destes resultados, as interpretações do nome “Irmãos Canalha” não apresentam parcialidade do ponto de vista do gênero. O mesmo pode ser dito da favorabilidade à marca, apesar dos resultados menos homogêneos – 2,5% do gênero feminino detesta a marca, em contraste com 0% do gênero masculino, porém 62,5% do gênero feminino gosta da marca, em contraste

com 33,96% do gênero masculino. De modo geral, conclui-se que não há tendências explícitas na definição do público-alvo do ponto de vista do gênero.

Estas descobertas levam à busca por uma relação entre traços de personalidade e a favorabilidade à cervejaria, como se observa na figura 36 a seguir. Vale notar que os valores percentuais referem-se à proporção dos traços de personalidade em relação a cada grau de favorabilidade ao nome (por exemplo, 37,5% das pessoas que não gostam do nome se consideram competitivas):

	Detesto	Não gosto	Indiferente	Gosto	Gosto muito	Total
Competitiva	0 0.00%	3 37.50%	3 25.00%	9 19.57%	1 3.70%	16 17.20%
Diplomática	0 0.00%	3 37.50%	1 8.33%	9 19.57%	10 37.04%	23 24.73%
Empática	0 0.00%	0 0.00%	1 8.33%	5 10.87%	3 11.11%	9 9.68%
Direta	0 0.00%	3 37.50%	4 33.33%	11 23.91%	9 33.33%	27 29.03%
Tradicional	0 0.00%	2 25.00%	1 8.33%	8 17.39%	1 3.70%	12 12.90%
Aberta a novas experiências	0 0.00%	2 25.00%	4 33.33%	17 36.96%	13 48.15%	36 38.71%
Conservadora	0 0.00%	0 0.00%	1 8.33%	1 2.17%	3 11.11%	5 5.38%
Liberal	0 0.00%	3 37.50%	4 33.33%	12 26.09%	4 14.81%	23 24.73%
Introvertida	0 0.00%	2 25.00%	4 33.33%	10 21.74%	3 11.11%	19 20.43%
Extrovertida	0 0.00%	1 12.50%	5 41.67%	15 32.61%	10 37.04%	31 33.33%
Ansiosa	0 0.00%	3 37.50%	5 41.67%	23 50.00%	9 33.33%	40 43.01%
Tranquila	0 0.00%	3 37.50%	5 41.67%	21 45.65%	9 33.33%	38 40.86%
Espontânea	0 0.00%	1 12.50%	4 33.33%	16 34.78%	10 37.04%	31 33.33%
Organizada	0 0.00%	4 50.00%	3 25.00%	13 28.26%	7 25.93%	27 29.03%
Irreverente	0 0.00%	0 0.00%	1 8.33%	4 8.70%	3 11.11%	8 8.60%
Séria	0 0.00%	1 12.50%	4 33.33%	9 19.57%	4 14.81%	18 19.35%
Despojada	0 0.00%	2 25.00%	1 8.33%	4 8.70%	10 37.04%	17 18.28%
Elegante	0 0.00%	0 0.00%	2 16.67%	4 8.70%	3 11.11%	9 9.68%
Exigente	0 0.00%	3 37.50%	3 25.00%	13 28.26%	10 37.04%	29 31.18%
Flexível	0 0.00%	4 50.00%	4 33.33%	26 56.52%	13 48.15%	47 50.54%
Total	0 100.00%	8 100.00%	12 100.00%	46 100.00%	27 100.00%	93 100.00%

Figura 36 – Relação entre favorabilidade ao nome “Irmãos Canalha” e traços de personalidade
Fonte: O autor (2013)

A fim de facilitar a compreensão da figura, selecionou-se os traços de personalidade mais presentes tanto no extremo mínimo (menos de 10%) quanto no máximo (mais de 35%). Esta seleção pode ser observada no quadro 7 a seguir:

Menores porcentagens (<10%)	Favorabilidade	Maiores porcentagens (>35%)
Empática (0%); Conservadora (0%); Irreverente (0%); Elegante (0%)	Não gosta	Flexível (50%); Organizada (50%); Ansiosa (37,5%); Competitiva (37,5%); Diplomática (37,5%); Exigente (37,5%); Liberal (37,5%); Tranquila (37,5%)
Conservadora (8,33%); Despojada (8,33%); Diplomática (8,33%); Empática (8,33%); Irreverente (8,33%); Tradicional (8,33%)	Indiferente	Ansiosa (41,67%); Tranquila (41,67%); Extrovertida (41,67%);
Conservadora (2,17%); Despojada (8,7%); Elegante (8,7%); Irreverente (8,7%)	Gosta	Flexível (56,52%); Ansiosa (50%); Tranquila (45,65%); Aberta a novas experiências (36,96%);
Competitiva (3,7%); Tradicional (3,7%)	Gosta muito	Flexível (48,15%); Aberta a novas experiências (48,15%); Diplomática (37,04%); Despojada (37,04%); Espontânea (37,04%); Exigente (37,04%); Extrovertida (37,04%)

Quadro 7 – Extremos mínimos e máximos da relação entre favorabilidade ao nome “Irmãos Canalha” e traços de personalidade

Fonte: O autor (2013)

Apesar de não haver divisões claras, visto que cada pessoa é uma mistura única de traços de personalidade, por vezes conflitantes, é possível – cruzando os dados das maiores com as menores porcentagens – indicar certos perfis de personalidade mais favoráveis ao nome “Irmãos Canalha”. São pessoas: Abertas a novas experiências; Extrovertidas; Espontâneas. Traços como “Flexível” e “Tranquila” foram anulados neste caso, por estarem presentes nas maiores porcentagens de diferentes graus de favorabilidade – ou seja, provavelmente grande parte dos respondentes entende possuir estes traços.

É igualmente possível identificar traços menos favoráveis ao nome da nanocervejaria. São pessoas predominantemente: Competitivas; Tradicionais; Organizadas. Traços como “Conservadora” e “Despojada” foram desconsiderados

por aparecer nas menores ou maiores porcentagens em graus opostos de favorabilidade.

Assim como a relação entre favorabilidade ao nome e os traços de personalidade levantados, realizou-se também uma relação similar, porém relacionando a favorabilidade à marca com os traços de personalidade. Os resultados são apresentados na figura 37 a seguir:

	Detesto	Não gosto	Indiferente	Gosto	Gosto muito	Total
Competitiva	0 0.00%	2 22.22%	2 12.50%	9 20.93%	3 12.50%	16 17.20%
Diplomática	0 0.00%	2 22.22%	4 25.00%	8 18.60%	9 37.50%	23 24.73%
Empática	0 0.00%	0 0.00%	3 18.75%	6 13.95%	0 0.00%	9 9.68%
Direta	1 100.00%	3 33.33%	4 25.00%	11 25.58%	8 33.33%	27 29.03%
Tradicional	0 0.00%	4 44.44%	2 12.50%	3 6.98%	3 12.50%	12 12.90%
Aberta a novas experiências	1 100.00%	2 22.22%	9 56.25%	12 27.91%	12 50.00%	36 38.71%
Conservadora	0 0.00%	1 11.11%	1 6.25%	0 0.00%	3 12.50%	5 5.38%
Liberal	0 0.00%	4 44.44%	5 31.25%	8 18.60%	6 25.00%	23 24.73%
Introvertida	0 0.00%	3 33.33%	3 18.75%	10 23.26%	3 12.50%	19 20.43%
Extrovertida	0 0.00%	1 11.11%	7 43.75%	15 34.88%	8 33.33%	31 33.33%
Ansiosa	0 0.00%	4 44.44%	8 50.00%	19 44.19%	9 37.50%	40 43.01%
Tranquila	0 0.00%	5 55.56%	6 37.50%	15 34.88%	12 50.00%	38 40.86%
Espontânea	1 100.00%	0 0.00%	2 12.50%	18 41.86%	10 41.67%	31 33.33%
Organizada	1 100.00%	3 33.33%	5 31.25%	11 25.58%	7 29.17%	27 29.03%
Irreverente	0 0.00%	0 0.00%	2 12.50%	2 4.65%	4 16.67%	8 8.60%
Séria	1 100.00%	1 11.11%	2 12.50%	11 25.58%	3 12.50%	18 19.35%
Despojada	0 0.00%	2 22.22%	1 6.25%	11 25.58%	3 12.50%	17 18.28%
Elegante	0 0.00%	0 0.00%	2 12.50%	6 13.95%	1 4.17%	9 9.68%
Exigente	0 0.00%	3 33.33%	4 25.00%	19 44.19%	3 12.50%	29 31.18%
Flexível	0 0.00%	5 55.56%	8 50.00%	21 48.84%	13 54.17%	47 50.54%
Total	1 100.00%	9 100.00%	16 100.00%	43 100.00%	24 100.00%	93 100.00%

Figura 37 – Relação entre favorabilidade à marca Irmãos Canalha e traços de personalidade
Fonte: O autor (2013)

Assim como no caso da já descrita relação entre a favorabilidade ao nome e os traços de personalidade, realizou-se para a melhor compreensão da relação entre

a favorabilidade à marca e os traços de personalidade um quadro com os atributos mais presentes nos extremos mínimos (abaixo de 10%) e máximos (acima de 35%). Os resultados podem ser observados no quadro 8 a seguir:

Menores porcentagens (<10%)	Favorabilidade	Maiores porcentagens (>35%)
Todos os outros traços (0%)	Detesta	Aberta a novas experiências (100%); Direta (100%); Espontânea (100%); Organizada (100%); Séria (100%)
Elegante (0%); Empática (0%); Espontânea (0%); Irreverente (0%)	Não gosta	Flexível (55,56%); Tranquila (55,56%); Ansiosa (44,44%); Liberal (44,44%); Tradicional (44,44%);
Conservadora (6,25%); Despojada (6,25%)	Indiferente	Aberta a novas experiências (56,25%); Ansiosa (50%); Flexível (50%); Extrovertida (43,75%); Tranquila (37,5%)
Conservadora (0%); Irreverente (4,65%); Tradicional (6,98%)	Gosta	Flexível (48,84%); Ansiosa (44,19%); Exigente (44,19%); Espontânea (41,86%)
Empática (0); Elegante (4,17%)	Gosta muito	Flexível (54,17%); Aberta a novas experiências (50%); Tranquila (50%); Espontânea (41,67%); Ansiosa (37,5%); Diplomática (37,5)

Quadro 8 – Extremos mínimos e máximos da relação entre favorabilidade à marca Irmãos Canalha e traços de personalidade

Fonte: O autor (2013)

Neste caso, houve um fenômeno que foge do padrão: apenas uma pessoa entre os 104 respondentes detesta a marca e, portanto, os 5 traços de personalidade selecionados compõem 100% deste grau de favorabilidade. É importante notar que esta resposta não aparece no gráfico 13 apresentado anteriormente devido ao fato de que foram utilizados dois *softwares* diferentes para cada análise estatística, sendo o que foi utilizado para as tabulações cruzadas (Qualtrics) incapaz de eliminar respostas não-válidas. Como a avaliação de traços de personalidade apresenta alto grau de subjetividade, entretanto, considera-se possível tolerar tal margem de erro neste trabalho sem maiores prejuízos à compreensão deste item.

Os resultados deste item apresentam maior homogeneidade comparados com os resultados discutidos no item anterior, porém ainda assim é possível tirar algumas

conclusões. A partir dos resultados apresentados na figura 37 e no quadro 8, conclui-se que os traços de personalidade mais favoráveis à marca são de pessoas: Diplomáticas; Espontâneas; Aberta a novas experiências.

Os traços menos favoráveis à marca são de pessoas: Tradicionais; Liberais.

Levando em consideração as informações levantadas, conclui-se que o público-alvo não deve ser segmentado por gênero ou idade – visto que estes aspectos mostraram-se bastante homogêneos em seus resultados de favorabilidade ao nome e à marca –, mas por traços de personalidade.

Assim, define-se o público-alvo da nanocervejaria Irmãos Canalha como homens e mulheres de personalidade espontânea, aberta à novas experiências e extrovertida, independente de idade – apesar de estes traços serem mais comumente encontrados em jovens.

4.5.3 Competência central

O conceito de competência central – algumas vezes mencionada no original em inglês, *core competency* –, foi inicialmente descrito por Prahalad e Hamel (1990) como o conhecimento coletivo de uma empresa sobre a coordenação de diversas habilidades e tecnologias de produção. Apesar de o artigo em que este conceito foi apresentado tratar exclusivamente de grandes empresas, que atuam em diversos mercados, e focar particularmente na área de tecnologia, a preocupação com competências centrais pode beneficiar qualquer empresa. Vale notar, entretanto, que as empresas não nascem, com suas competências centrais formadas. Os autores lembram que elas “(...) são construídas através de um processo de melhoria contínua, que pode durar uma década, ou mais”⁶ (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 82, tradução livre do autor).

De acordo com os autores, há pelo menos três maneiras de identificar competências centrais em uma empresa:

1. Uma competência central traz potencial de acesso a uma grande variedade mercados. Uma competência em *displays* eletrônicos, por

⁶ No original: “Core competencies are built through a process of continuous improvement and enhancement that may span through a decade or longer (...)”

exemplo, acarreta no potencial de entrar no mercado de calculadoras, televisores, computadores, relógios, etc;

2. Uma competência central deve contribuir significativamente para a percepção de valor no produto final, por parte do consumidor.
3. Uma competência central deve ser difícil de imitar, para os concorrentes. (PRAHALAD; HAMEL, 1990)

Visto que competências centrais são desenvolvidas ao longo do tempo e dependem de conhecimento acumulado, a nanocervejaria Irmãos Canalha ainda não possui nenhuma.

No entanto, existem algumas áreas em que seria possível desenvolver competências centrais, como: Estilos inusitados ou pouco explorados no Brasil (Gruit Ale, Sahti, Geuze / Lambic / Faro, entre outros); Produção própria de lúpulo (o que liberaria, ao menos em parte, a dependência de produtores estrangeiros, além de eliminar o problema da variação de disponibilidade de certas variedades da planta); Tosta e torrefação do próprio malte (liberando-se assim, também, da dependência de produtores estrangeiros, visto que apenas o malte base, não tostado, é produzido no Brasil).

4.5.4 Valores, missão e visão

A empresa não possui nenhum registro de sua missão ou visão. Entende-se como de suma importância, entretanto, definir estes elementos básicos fundamentais para qualquer empreendimento.

4.5.5 Estratégia de design x Estratégia empresarial

A estratégia de design está sendo delineada neste trabalho. Não há estratégia empresarial, visto que não há nem mesmo missão e visão definidos.

4.5.6 *Mix* de produtos

O *mix* é composto por 6 estilos de cervejas produzidas periodicamente, com eventuais produções pontuais de outros estilos – como por exemplo quando há uma encomenda de terceirização, ou a produção de uma leva para um evento específico.

O *mix* permanente consiste nas seguintes cervejas:

1. Bad Tripel, cerveja do estilo *Belgian Tripel*. Caracteriza-se pela cor dourada, alta carbonatação, sutil presença de lúpulo e pronunciado aroma frutado, proveniente da fermentação e característica principal do estilo. Trata-se de uma cerveja seca, aromática, e com elevado teor alcoólico (9,2%).
2. Bomber IPA, cerveja do estilo *American India Pale Ale*. Como qualquer representante deste estilo, é uma cerveja que possui forte presença do lúpulo, tanto no amargor quanto no aroma. De cor cobre-claro, apresenta carbonatação média e aromas cítricos, característicos dos lúpulos americanos. É a cerveja mais amarga do *mix*.
3. Eu sei que vou te amar Lager, do estilo *Vienna Lager*. Pode-se dizer que é uma das cervejas mais “acessíveis” para consumidores que não estão acostumados com cervejas artesanais. De cor âmbar, amargor equilibrado e aroma maltado, é uma cerveja relativamente leve e refrescante.
4. Maguila, do estilo *Robust Porter*. É uma cerveja peso-pesado, pois possui corpo elevado. Predominam os aromas de café torrado e chocolate amargo, além do amargor acentuado proveniente dos maltes tostados e dos lúpulos ingleses, equilibrados pela leve doçura. É uma cerveja que está sendo reformulada devido a dificuldades em acertar a receita, que vem sendo alterada desde a sua primeira produção. A intenção da nanocervejaria atualmente é produzir uma *Russian Imperial Porter*, que é uma variedade mais alcoólica e lupulada do tradicional estilo *Porter*.
5. Motörweizen, do tradicional estilo alemão *Hefeweizen*, é uma cerveja de trigo que apresenta coloração dourada turva, e aromas de cravo e banana, característicos do fermento utilizado. Ao contrário da versão

alemã, entretanto, a *Motörweizen* conta com adição de mel em sua receita, que contribui com seus aromas e também influencia na cor da cerveja. É uma das cervejas mais procuradas do *mix*.

6. Stout Na'Marra é uma Foreign Extra Stout, cerveja escura que conta com cevada não maltada torrada em sua receita, o que contribui para seu perfil seco e torrado, o que a diferencia do estilo *Porter*, geralmente com maior corpo e sabor mais adocicado.

4.5.7 Identidade visual

A identidade visual da nanocervejaria Irmãos Canalha essencialmente é composta por 2 elementos: a marca e os rótulos das cervejas. A marca e suas variações podem ser observadas na figura 38 a seguir:



Figura 38 – Marca da nanocervejaria Irmãos Canalha
Fonte: O autor (2013)

A marca faz referência ao estilo clássico de *lettering*, com uma faixa abaixo do nome, encontrado nas marcas de diversas cervejarias, referenciando o universo visual do setor. O *lettering* apresenta um efeito tridimensional, que contribui para uma sensação de volume. O *slogan* “Tradição zero, Canalhice mil” disposto em forma circular equilibra a forma assimétrica do nome da empresa, bem como os raios no fundo, que contribuem para um aspecto mais enérgico e desafiador. As cores da marca são preto, branco, e vermelho.

Um dos itens do questionário virtual pediu aos respondentes que elencassem 5 atributos que melhor se associassem à marca Irmãos Canalha. O resultado pode ser observado no gráfico 14 a seguir:

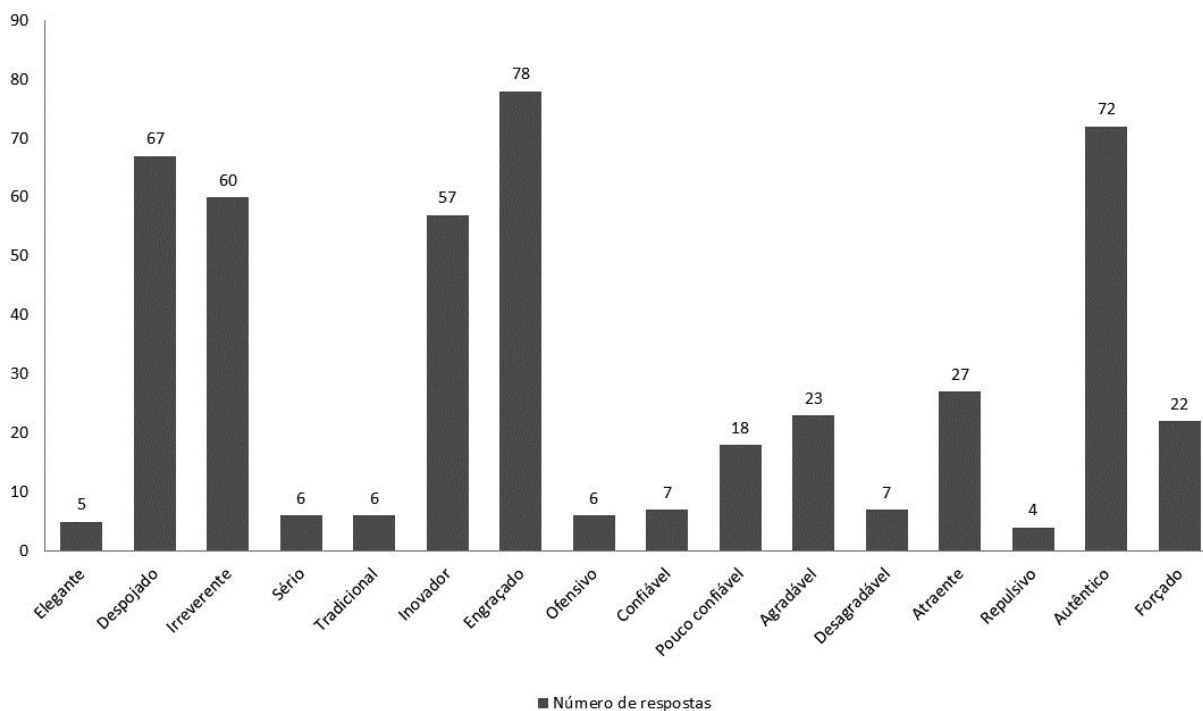


Gráfico 14 – Atributos associados à marca Irmãos Canalha
 Fonte: O autor (2013)

5 atributos destacam-se claramente dos outros em número de respostas. São eles: Engraçado; Autêntico; Despojado; Irreverente; Inovador. Estes atributos são positivos e estão em consonância com a atitude da empresa, e devem estar entre seus valores.

Incluiu-se no questionário também a percepção dos rótulos e dos nomes de cada cerveja. O rótulo da Bad Tripel pode ser observado na figura 39 a seguir:

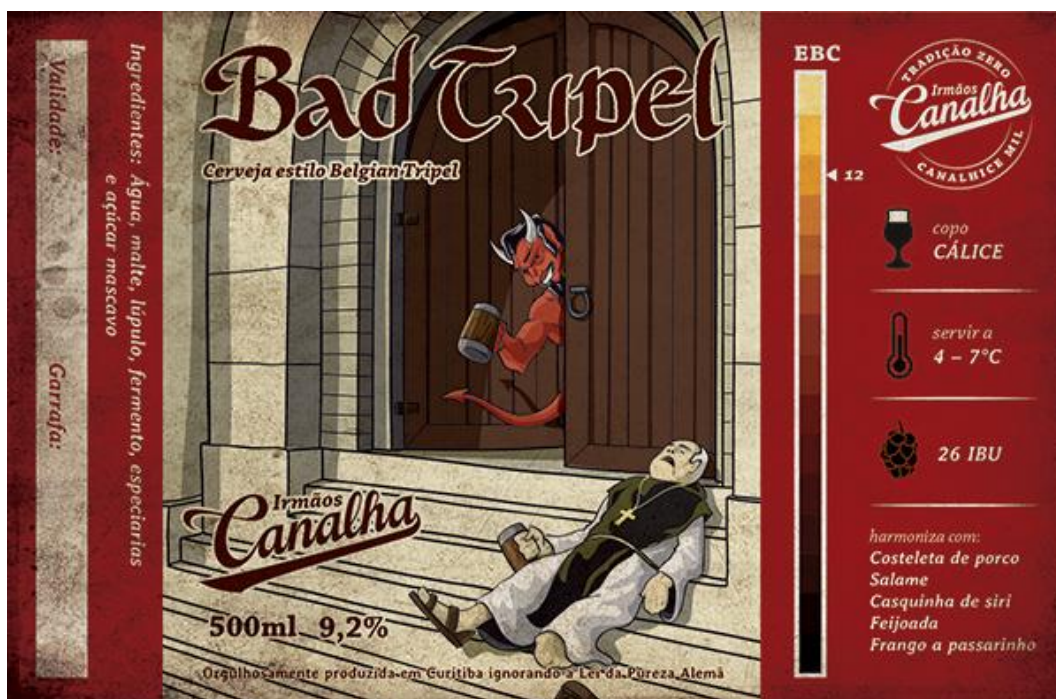


Figura 39 – Rótulo da Bad Tripel
Fonte: O autor (2013)

A ideia por trás deste rótulo é que o estilo Belgian Tripel é tradicionalmente produzido por monges trapistas, dentro dos mosteiros. Este estilo também sempre foi associado à imagem do diabo – várias cervejarias, principalmente belgas e francesas, contam com a imagem do diabo em seus rótulos deste estilo –, presumidamente devido à sua potência alcoólica. A percepção do rótulo e do nome pode ser observada nos gráficos 15 e 16 a seguir:

O QUE VOCÊ ACHA DO RÓTULO DA BAD TRIPEL?

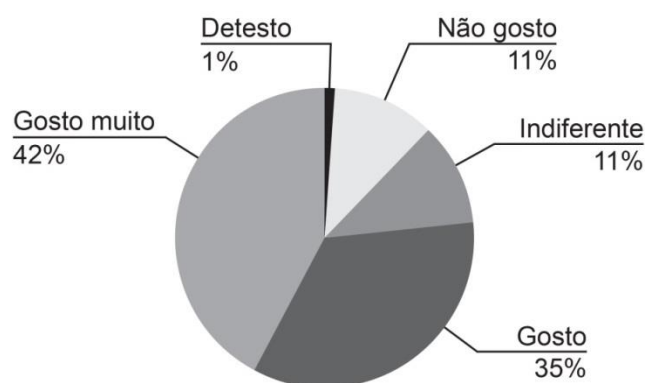


Gráfico 15 – Percepção do rótulo da cerveja Bad Tripel
Fonte: O autor (2013)

O QUE VOCÊ ACHA DO NOME “BAD TRIPEL”?

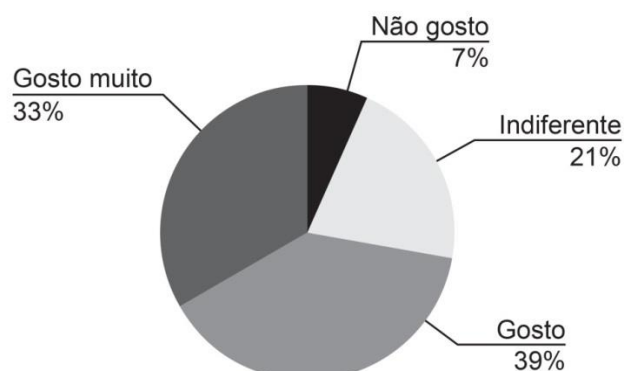


Gráfico 16 – Percepção do nome “Bad Tripel”
Fonte: O autor (2013)

Tanto a percepção do nome “Bad Tripel” quanto do rótulo são excelentes. 69% dos respondentes gostam ou gostam muito do nome, e 77% gostam ou gostam muito do rótulo.

O rótulo da Bomber IPA pode ser observado na figura 40 a seguir:

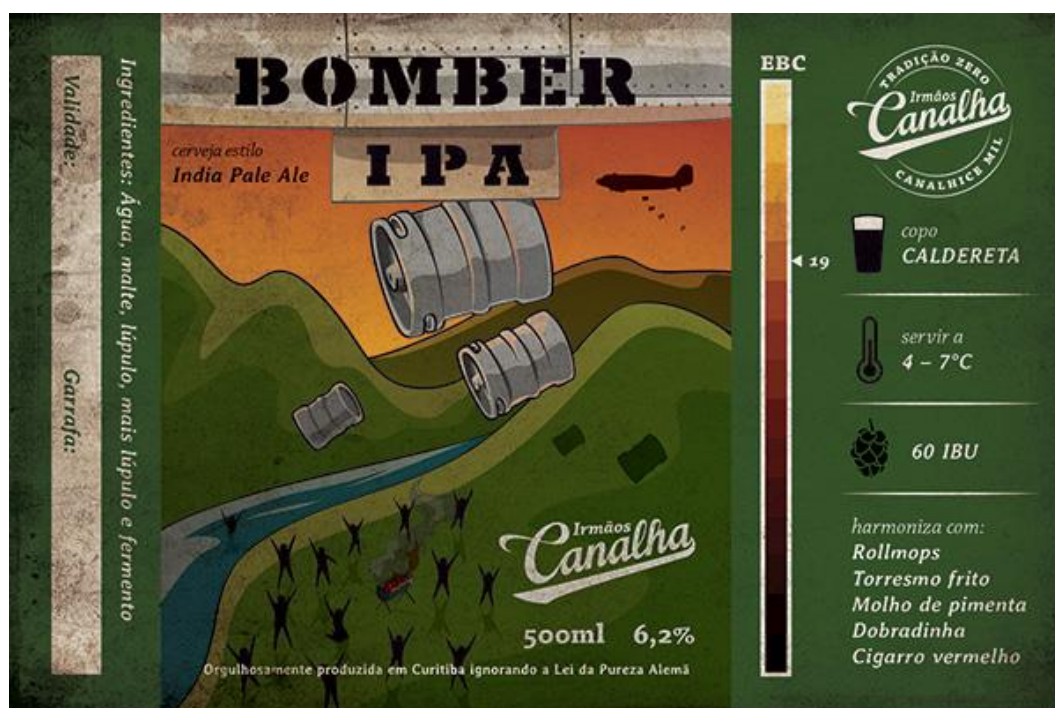


Figura 40 – Rótulo da Bomber IPA
Fonte: O autor (2013)

Este rótulo representa uma brincadeira com a intensidade de sabor e aroma dos lúpulos utilizados – uma “bomba” de lúpulo. Seu nome é uma homenagem à cerveja inglesa Lancaster Bomber. A percepção do rótulo e do nome pode ser observada a seguir, nos gráficos 17 e 18:

O QUE VOCÊ ACHA DO RÓTULO DA BOMBER IPA?



Gráfico 17 – Percepção do rótulo da cerveja Bomber IPA
Fonte: O autor (2013)

O QUE VOCÊ ACHA DO NOME “BOMBER IPA”?

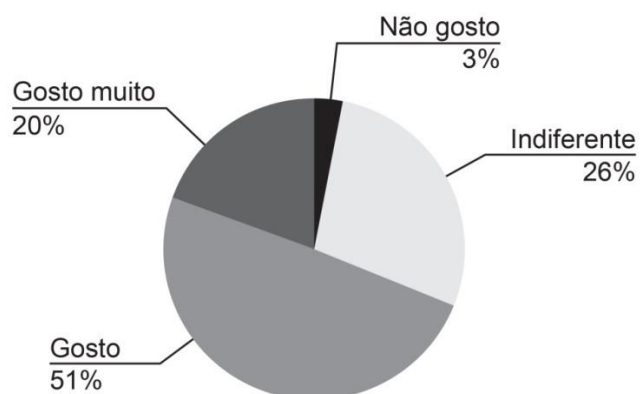


Gráfico 18 – Percepção do nome “Bomber IPA”
Fonte: O autor (2013)

As percepções do nome e rótulo desta cerveja também são bastante positivas. 78% da amostra gosta ou gosta muito do rótulo, e 71% gosta ou gosta muito do nome.

O rótulo da cerveja Eu sei que vou te amar Lager pode ser observado na figura 41:

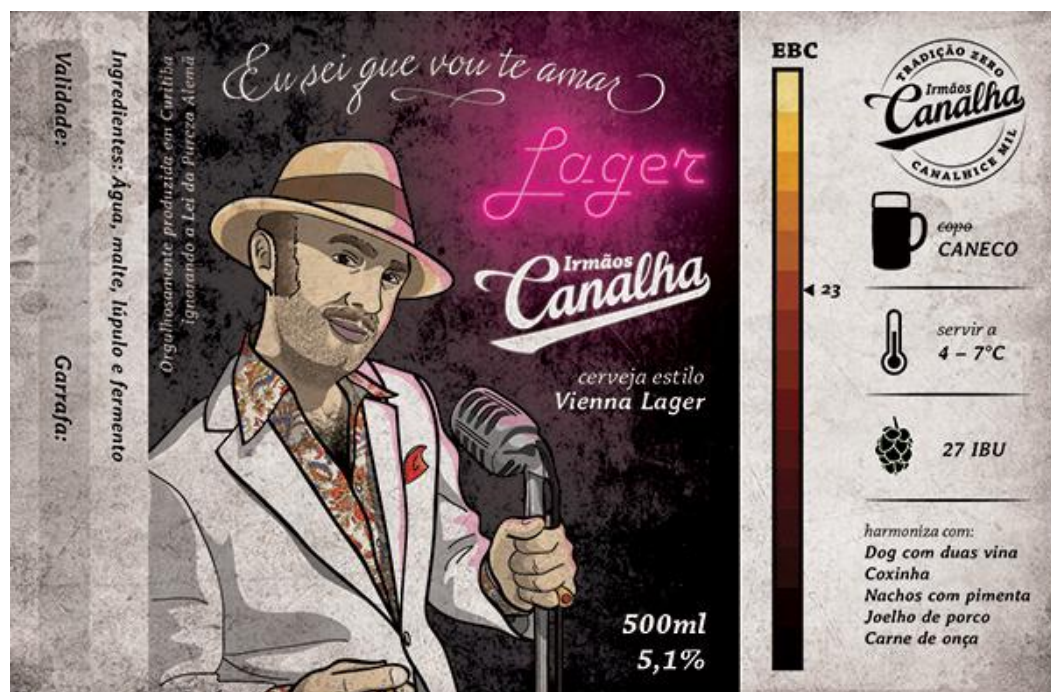


Figura 41 – Rótulo da Eu sei que vou te amar Lager
Fonte: O autor (2013)

Este rótulo apresenta a figura de um cantor “malandro”, fazendo referência à canção de Vinícius de Moraes, homenageando assim um dos grandes nomes da música brasileira – e que foi também um célebre boêmio.

A percepção do rótulo e do nome pode ser observada nos gráficos 19 e 20 a seguir:

O QUE VOCÊ ACHA DO RÓTULO DA EU SEI QUE VOU TE AMAR LAGER?

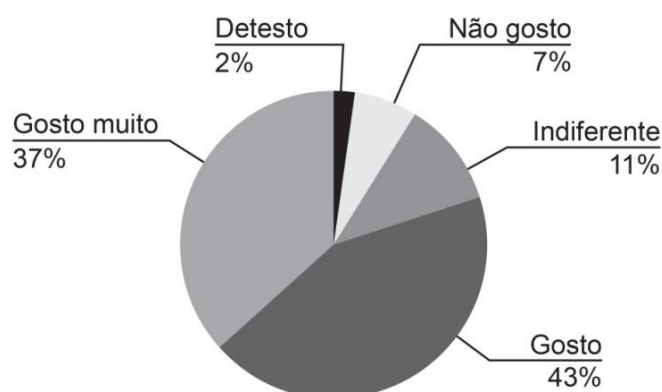


Gráfico 19 – Percepção do rótulo da cerveja Eu sei que vou te amar Lager

Fonte: O autor (2013)

O QUE VOCÊ ACHA DO NOME “EU SEI QUE VOU TE AMAR LAGER”?

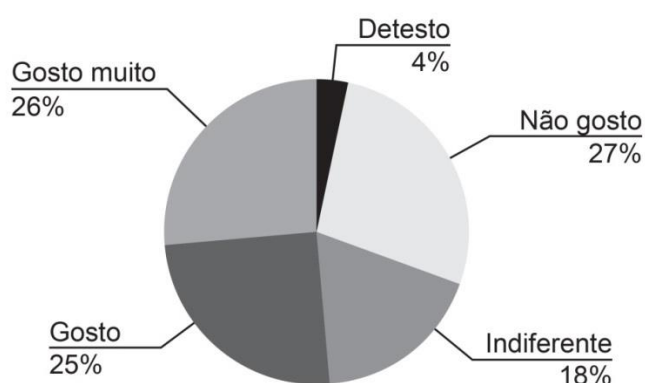


Gráfico 20 – Percepção do nome “Eu sei que vou te amar Lager”

Fonte: O autor (2013)

O nome desta cerveja foi o que recebeu a pior avaliação: apenas 51% dos respondentes gostam ou gostam muito, sendo que 31% não gostam ou detestam. O rótulo, entretanto, é bem aceito, com 80% da amostra favorável, e apenas 9% não favorável.

O rótulo da Maguila *Robust Porter* pode ser observado na figura 42 a seguir:

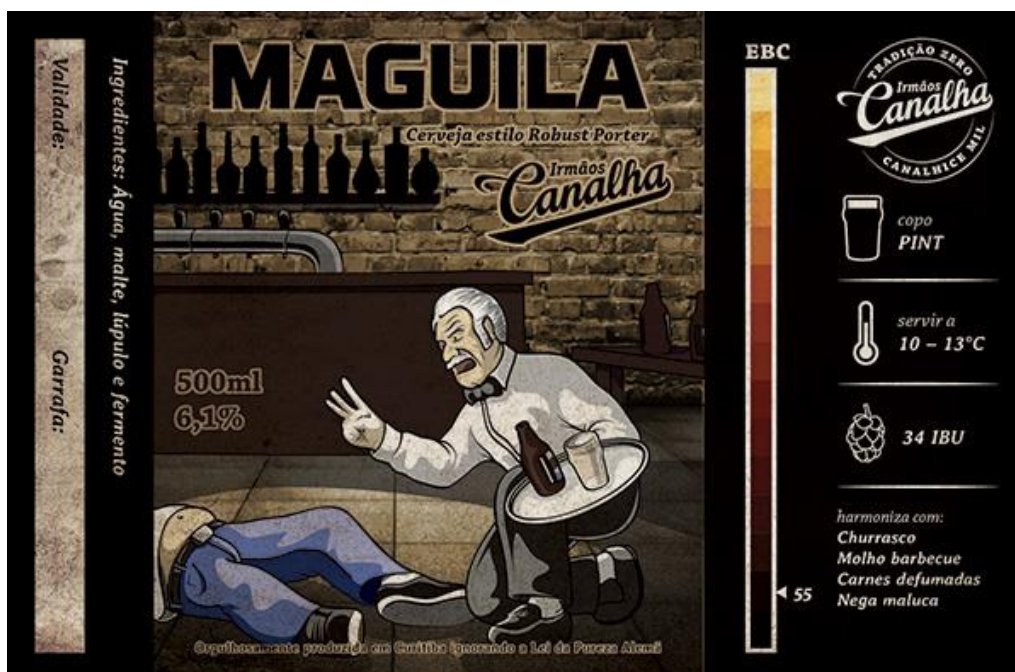


Figura 42 – Rótulo da Maguila *Robust Porter*
Fonte: O autor (2013)

O nome é uma homenagem ao boxeador peso-pesado Maguila, associando sua força e peso às mesmas características da cerveja. O rótulo também faz referência ao boxe, representado pelo garçom, que atua como um árbitro de boxe ao fazer a contagem regressiva de um homem nocauteado no chão do bar – não se sabe se o nocaute foi causado por um golpe ou pelo excesso de consumo de álcool.

A percepção da Maguila pode ser observada nos gráficos 21 e 22 a seguir:

O QUE VOCÊ ACHA DO RÓTULO DA MAGUILA?



Gráfico 21 – Percepção do rótulo da cerveja Maguila
Fonte: O autor (2013)

O QUE VOCÊ ACHA DO NOME “MAGUILA”?

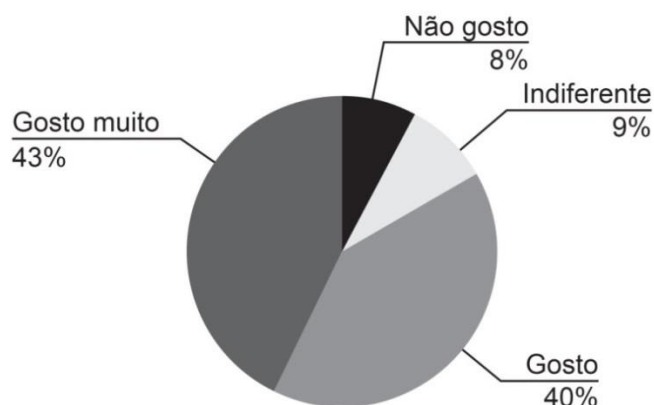


Gráfico 22 – Percepção do nome “Maguila”
Fonte: O autor (2013)

Este se mostrou o rótulo preferido entre os participantes do questionário: 84% gostam ou gostam muito do rótulo, e apenas 6% não gostam. Similarmente, o nome obteve boa avaliação, com 83% dos questionados afirmando gostar ou gostar muito do mesmo.

O rótulo da Motörweizen pode ser observado na figura 43 a seguir:



Figura 43 – Rótulo da Motörweizen
Fonte: O autor (2013)

Este rótulo faz referência à banda de *Rock n' Roll* Motörhead. Referenciando elementos da própria banda (como o tipo gótico na escrita do nome da cerveja e o às de espadas) e da cultura roqueira em geral, na qual a tatuagem figura como referência da atitude desafiadora e não conformista, as informações do painel central deste rótulo estão dispostas como tatuagens envelhecidas no corpo de um homem barrigudo e sem camisa.

A percepção do rótulo e do nome da Motörweizen pode ser observada nos gráficos 23 e 24 a seguir:

O QUE VOCÊ ACHA DO RÓTULO DA MOTÖRWEIZEN?

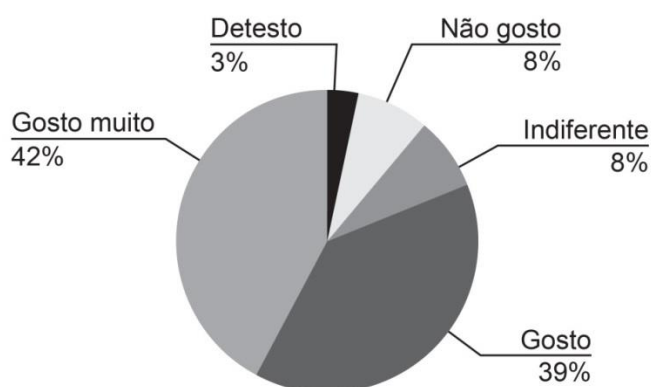


Gráfico 23 – Percepção do rótulo da cerveja Motörweizen
Fonte: O autor (2013)

O QUE VOCÊ ACHA DO NOME “MOTÖRWEIZEN”?

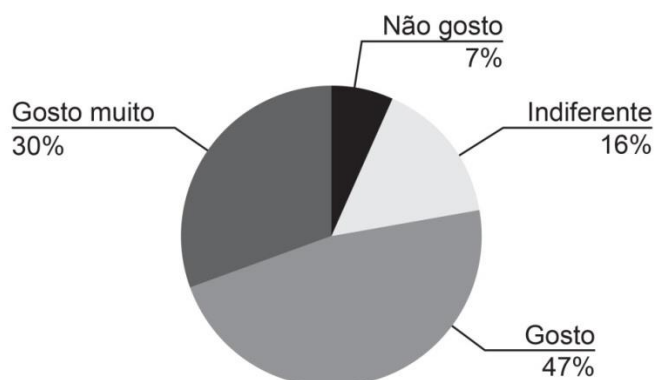


Gráfico 24 – Percepção do nome “Motörweizen”
Fonte: O autor (2013)

Com 81% da amostra do questionário relatando gostar ou gostar muito do rótulo da Motörweizen, e 77% da amostragem relatando gostar ou gostar muito do nome, pode-se dizer que a percepção é bastante favorável à comunicação visual desta cerveja.

Finalmente, pode-se observar o rótulo da Stout Na'Marra na figura 44 a seguir:

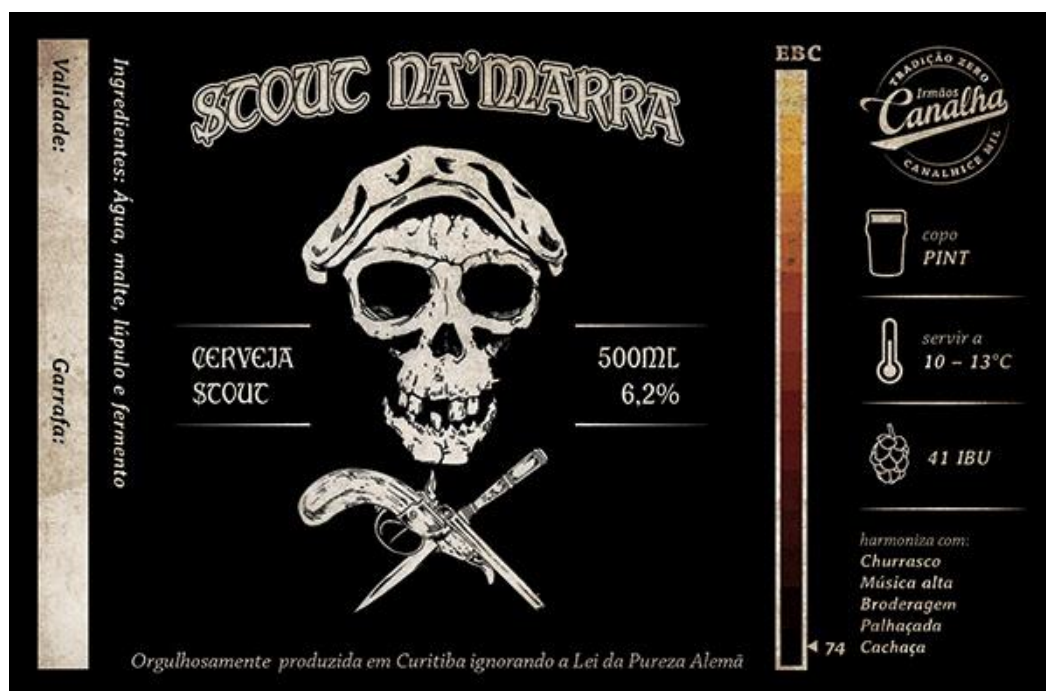


Figura 44 – Rótulo da Stout Na'Marra
Fonte: O autor (2013)

Esta cerveja foi idealizada como a cerveja oficial da banda curitibana de *Irish Punk* Matte Na'Marra – não à toa, foi escolhido o estilo *Stout*, que é tipicamente irlandês. A caveira de boina com a adaga e o revólver é uma marca de apoio do Matte Na'Marra, e o tipo utilizado para o nome da cerveja é o mesmo utilizado pelo logotipo da banda.

A percepção do rótulo e nome desta cerveja podem ser observados nos gráficos 25 e 26 a seguir:

O QUE VOCÊ ACHA DO RÓTULO DA STOUT NA'MARRA?

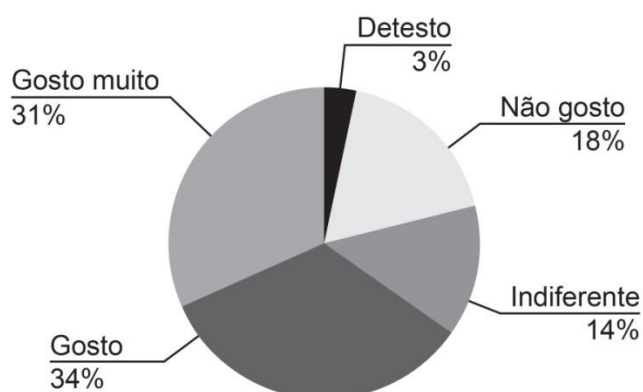


Gráfico 25 – Percepção do rótulo da cerveja Stout Na'Marra

Fonte: O autor (2013)

O QUE VOCÊ ACHA DO NOME "STOUT NA'MARRA"?

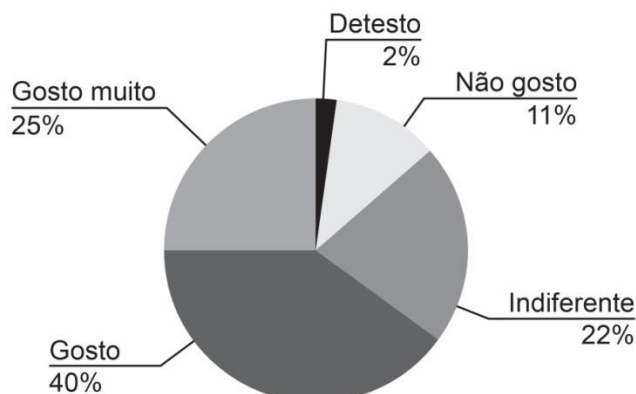


Gráfico 26 – Percepção do nome "Stout Na'Marra"

Fonte: O autor (2013)

A percepção desta cerveja em geral é ligeiramente positiva: 65% da amostra gosta ou gosta muito tanto do rótulo quanto do nome.

De modo geral, os rótulos atuais pecam em sua execução, tem aparência amadora e simplória. Os conceitos de cada um, entretanto, são bem aceitos pelo público, e devem ser explorados. Como cada rótulo possui um conceito próprio, recomenda-se a criação de um pequeno *slogan* para cada um, de modo a comunicá-los rapidamente e reforçá-los na mente dos consumidores (por exemplo: *Bomber IPA – Uma explosão de lúpulo!*).

4.5.8 Distribuição

A distribuição é a maior dificuldade enfrentada pela empresa. Por estar ainda na informalidade, não é possível distribuir seus produtos em muitos pontos de venda, o que obriga os irmãos a venderem cerveja diretamente ao consumidor final.

Isso ocorre de duas maneiras: quando a encomenda é pequena e/ou há facilidade de encontrar o comprador, os produtos são levados até o cliente. Quando a encomenda é grande e/ou a localização do cliente é um fator complicador, pede-se que o mesmo vá até a nanocervejaria para retirar sua encomenda.

A empresa vem estudando a possibilidade de transportar sua mercadoria para outras cidades através de correio, visto que esta prática já é realizada por outras microcervejarias em suas lojas *online*.

4.5.9 Sustentabilidade

Não há nenhuma ação específica direcionada à preservação do meio-ambiente, porém há a intenção de diminuir o consumo de água que não é aproveitada no produto final, que corresponde a aproximadamente 50 Litros gastos em apenas uma etapa do processo, o resfriamento do mosto.

Para efetuar esta redução, que já seria um grande avanço, os irmãos planejam trocar o fluxo contínuo da torneira por uma bomba recirculando água gelada, mantendo assim a eficiência do processo e reduzindo seu consumo de água em aproximadamente 60%.

Outro ponto carente por melhorias quanto à sustentabilidade é o bagaço do malte, composto pelo resto dos grãos que foram utilizados no processo de produção. Atualmente este resíduo é quase totalmente descartado na rede municipal de tratamento de lixo, sendo apenas uma porção de aproximadamente 5% do volume total aproveitada para a produção de pães. Este resíduo rico em fibras, entretanto, além poder ser aproveitado na gastronomia – principalmente na produção de pães e massas –, pode também ser utilizado satisfatoriamente como complemento à ração de animais de criação como ruminantes e porcos (FILHO, 1999).

4.5.10 Recursos Humanos

Visto que trata-se de uma empresa pequena, composta por apenas duas pessoas, não há setor de recursos humanos. As atividades são divididas de acordo com aptidões pessoais.

Naturalmente, caso a formalização aconteça, será necessário, se não a criação de um setor de Recursos Humanos, a atribuição desta responsabilidade a um dos sócios, que deve estar preparado para lidar com os desafios decorrentes desta responsabilidade.

4.5.11 Ambiente de trabalho

O ambiente de trabalho atual é a casa de um dos irmãos. Há espaço suficiente para armazenar todos os equipamentos necessários para a produção caseira, porém a empresa já possui um terreno alugado passando pelo processo de adequação para a produção em escala industrial na cidade de Colombo, região metropolitana de Curitiba.

Neste terreno, para o qual vem paulatinamente acontecendo a migração das atividades da empresa, há um barracão com espaço suficiente para o maquinário industrial já adquirido pela empresa, bem como uma área de escritório com espaço suficiente para 4 trabalhadores administrativos. Há também uma área externa adequada para a carga, descarga e depósito de insumos e mercadorias.

4.5.12 Pesquisa e desenvolvimento

A pesquisa e desenvolvimento de novas receitas se dá, principalmente, através de livros – geralmente importados, pois não há ainda literatura especializada no Brasil. Outros recursos são sítios especializados na *internet* e a lista de *e-mails* da Bodebrown.

Experiências com estilos nunca antes produzidos não são comuns, porém a experimentação dentro de um estilo já produzido pela empresa é corriqueira, particularmente no tocante à utilização de cepas diferentes de fermento, o que por si só já é suficiente para caracterizar a cerveja como sendo de outro estilo. A DUM Cervejaria costumeiramente realiza esta prática, sendo a Jan Kubiš inclusive o resultado de uma destas experiências.

4.5.13 Planejamento

Não há planejamento formal. As brassagens são programadas com 1 semana de antecedência, tempo o suficiente para encomendar e coletar os insumos, e o estilo a ser produzido é baseado no que está em falta no estoque e na demanda por determinada cerveja.

4.5.14 Análise de vendas

Não há registro formal de vendas. Houve a tentativa de manter uma planilha virtual compartilhada pelos dois irmãos, porém não foi bem sucedida. Após uma venda, os valores são transferidos para uma conta poupança com todo o dinheiro da empresa, e este dinheiro é convertido em investimentos em estrutura, equipamentos, e para a compra de insumos.

5 DESENVOLVIMENTO

De acordo com a metodologia proposta neste trabalho, após a análise de mercado e o diagnóstico da empresa, o cruzamento destes dados é realizado para então, trabalhando junto com a empresa, ser gerada a estratégia de design.

5.1 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Com todos os dados levantados na etapa de análise de mercado e diagnóstico da empresa, gerou-se uma lista de conclusões e recomendações, denominadas “Oportunidades” na metodologia aplicada.

5.1.1 Marca

- Definir urgentemente Missão, Visão e Valores. Estes devem ser escritos de modo a condensar o máximo possível a identidade da empresa em frases curtas e fáceis de memorizar, para reforçar a cultura da empresa na mente de seus colaboradores e parceiros.
 - a. Sugestão de Missão: “Fortalecer a cultura cervejeira e ampliar o poder de escolha dos consumidores, proporcionando momentos de alegria através de cervejas inusitadas e de alta qualidade”.
 - b. Sugestão de Visão: “Proporcionar as melhores e mais divertidas experiências em volta de um copo de cerveja. Abrir um sorriso no rosto de cada pessoa que entrar em contato com nossos produtos”.
 - c. Sugestão de Valores:
Diversão. A cerveja é uma bebida inerentemente associada a momentos de descontração, diversão, conversas engraçadas e

iniciativas questionáveis. A Irmãos Canalha valoriza e busca sempre transmitir estas qualidades em cada garrafa.

Sociabilidade. Acreditamos que cervejas boas devem ser compartilhadas com pessoas queridas, e que qualquer momento é um bom momento para celebrar com uma cerveja.

Ética. Acreditamos que o comportamento ético é pré-requisito para se alcançar o sucesso.

Coragem. Valorizamos a coragem de tentar algo diferente, mesmo que o resultado seja imprevisível. Acreditamos que essa é a base da inovação.

- O público-alvo não deve ser estratificado com base em idade ou gênero, mas sim em traços de personalidade. O público-alvo da Irmãos Canalha é: **aberto a novas experiências; extrovertido; espontâneo.**
- De acordo com os 3 perfis de consumidores de cervejas especiais encontrados neste trabalho, a ordem de preferência para o foco da Nanocervejaria Irmãos Canalha é a seguinte: **Cervejeiros > Apreciadores > Bebedores.**
- É necessária a **adequação da identidade visual dos rótulos atuais** que, apesar de obterem boa aceitação em seu conceito, contam com execução amadora, aceitável para cervejeiros caseiros, mas não para uma microcervejaria profissional.
- O nome “Eu sei que vou te amar Lager” deve ser descartado. O conceito do rótulo desta cerveja, entretanto, é bem aceito. Recomenda-se, portanto, um nome que remeta ao universo da boemia e da figura romantizada do malandro.
 - a. Sugestões: Vienna Minha; Chora Cavaco!; Malemolência; Butiquim; Saideira.
- Aproveitar o potencial do design para reforçar a presença da marca nas mentes dos consumidores e gerar maior conexão emocional, além de aumentar e diversificar as fontes de renda da empresa. Isso pode ser realizado através da produção de camisetas, pôsteres, bolachas de chopp de edição limitada, copos e canecos exclusivos, entre outros.

5.1.2 Produto

- O mercado está muito favorável para novos empreendimentos no setor de cervejas especiais. Há potencial de crescimento e grande demanda por **novidades**, o que favorece a inovação tanto em receitas (ingredientes inusitados, estilos desconhecidos) quanto na administração e comunicação das microcervejarias (cervejas sazonais, rótulos temáticos, customizados ou que são renovados periodicamente).
- É importante testar constantemente **novas receitas** na panela, pois nunca se sabe quando poderá surgir uma receita original e revolucionária.

5.1.3 Comunicação

- O **rótulo** é a peça central de comunicação. Deve se destacar entre os concorrentes, chamar a atenção dos consumidores, informá-los de maneira clara, e refletir de maneira atraente os valores da empresa.
- O foco da comunicação deve ser em **mídias online**, particularmente no sítio da cervejaria (para informações sobre a cervejaria e as cervejas), Facebook (para notícias), e *blogs* especializados (divulgação e formação de opinião). Informações claras e interatividade são palavras de ordem.
- A proximidade com os produtores locais e **conexão emocional** dos consumidores com as marcas serão os trunfos das microcervejarias e suas melhores chances de sobrevivência perante as megacervejarias, que estão atentas ao mercado das cervejas especiais. A comunicação, portanto, deve ser amigável, acessível e promover interação.

5.1.4 Ações

- Promover interação com consumidores: lançar, por exemplo, uma receita genérica e alterá-la colaborativamente; ou promover um concurso aberto ao público para escolher o nome de uma nova cerveja, valorizando a autoria da pessoa que sugeriu o nome escolhido – gerando, assim, fortes conexões emocionais com a marca.
- O público consumidor de cervejas artesanais é predominantemente focado na Sensorialidade & Prazer (consumo sem culpa), porém a cerveja também pode ser inserida em hábitos alimentares saudáveis. Mostrar isso para os consumidores preocupados com **Saúde & Bem-estar** pode angariar novos públicos para o setor de cervejas especiais. Uma maneira de alcançar este objetivo, por exemplo, seria informar o número de calorias de cada garrafa nos rótulos, bem como destacar a ausência de conservantes, corantes e outros aditivos químicos.
- Assim como no caso de Saúde & Bem-estar, há a parcela dos consumidores preocupada com **Sustentabilidade**. É possível atrair a atenção destes consumidores utilizando ingredientes orgânicos ou locais, promovendo a logística reversa das garrafas vazias que seriam descartadas no lixo, realizando uma boa gestão de resíduos, obtendo selos de qualidade, entre outras medidas – e destacar estas atitudes em materiais promocionais.
- Promover **ações sustentáveis e sociais** como reaproveitamento de garrafas, rígida gestão de resíduos, utilização de bagaço de malte como ração animal, doação de roupas, doação de livros, e atividades esportivas – e explorá-las extensivamente em materiais de divulgação.

5.1.5 Recomendações gerais

- Os cervejeiros caseiros de hoje serão os concorrentes de amanhã – em parte, pois a maioria não tem intenção de se profissionalizar. De

qualquer maneira, é interessante observar os movimentos e manter bons relacionamentos com esta classe. Cervejeiros caseiros são formadores de opinião e sua independência possibilita inovações constantes.

- É interessante desenvolver, a médio e longo prazo, **competências centrais**. Algumas sugestões seriam: tostar e torrar o próprio malte (livrando-se desta maneira da dependência de caros produtos importados, e possibilitando a fabricação apenas com ingredientes locais); plantar lúpulo (pelos mesmos motivos do caso do malte); adquirir *know-how* em estilos desconhecidos, regionais ou que exigem maior grau de expertise em sua fabricação (inovação); atingir níveis altíssimos de organização e planejamento (aumentando, assim, a eficiência dos equipamentos utilizados, e também possibilitando a obtenção de certificados ISO, sinônimos de confiabilidade nas indústrias).
- Estudar as possibilidades de logística em **vendas online**.
- Realizar estratégia de vendas em conjunto com os distribuidores.
- Tendências a explorar: *Virgin Consumers, Clean Slate Brands, Mi Casa es Tu Casa, Guilt-Free Consumption, Again Made Here, Emerging, Full Frontal e No Data*.

5.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a apresentação das oportunidades observadas, os resultados foram discutidos em *workshop* com a empresa, com vista à geração da estratégia final de forma colaborativa. É possível observar um registro na figura 45 a seguir:



Figura 45 – *Workshop* de oportunidades com a empresa
Fonte: Acervo do autor.

De modo geral, a empresa concordou com todos os pontos apresentados, considerando as oportunidades interessantes para a sua estratégia de design. Um ponto colocado em cheque, entretanto, foi a utilização de matérias-primas orgânicas, devido ao seu preço elevado.

Além das oportunidades apresentadas, a empresa ainda sugeriu novas oportunidades no decorrer da conversa:

- Promover o surgimento e manter relações próximas com confrarias – pequenos grupos de pessoas interessadas em degustar cervejas em conjunto –, que vem surgindo em números cada vez maiores e contribuem para o fortalecimento da cultura cervejeira em geral, além de seus membros serem geralmente mais envolvidos com o mercado de cervejas artesanais, o que os torna, portanto, formadores de opinião, pelo menos em seu círculo social;

- Direcionar esforços para angariar mais mulheres para o mercado cervejeiro, visto que o gênero feminino ainda representa parcela minoritária;
- Relacionar a estratégia de venda com os garçons de bares especializados, visto que estes muitas vezes são os responsáveis por direcionar a venda, recomendando cervejas específicas;
- Destacar a graduação alcoólica nos rótulos, visto que os consumidores de cervejas especiais valorizam este aspecto, principalmente em comparação às cervejas massificadas;
- Além das ações sociais e sustentáveis, é interessante promover eventos para fortalecer a marca, além de gerar mais uma fonte de renda para a cervejaria;
- Sugeriu-se para o nome da *Vienna Lager* o nome “A Patroa”.

Com estas informações, torna-se possível gerar a visualização da estratégia, que direcionará todos os esforços de design da empresa.

5.3 FECHAMENTO DA PESQUISA

Baseando-se nos resultados do *workshop*, foram definidos os elementos estratégicos da Nanocervejaria Irmãos Canalha, e como os mesmos se suportam mutuamente. A representação visual da estratégia pode ser observada na figura 46 a seguir:



Figura 46 – Estratégia de design da Nanocervejaria Irmãos Canalha
 Fonte: O autor (2014)

Analisando-se os resultados do *workshop*, observou-se a divisão da estratégia em três grandes estruturas – Marca, Produtos, e Ações –, cada uma com seus diferentes pontos de contato com os consumidores, e todas igualmente fomentadas por seis fatores. Assim, associou-se a representação visual da estratégia com uma árvore, dividida em raízes, ramos e folhas.

As raízes simbolizam os fatores que devem fomentar todas as iniciativas da empresa: Seus valores, que devem manter a autenticidade da marca; As mídias *online*, que devem ser o foco de toda a comunicação; Observação constante de tendências, que podem fornecer *insights* em todas as áreas (ramos) da empresa,

mantendo-a sempre flexível e atenta às novidades; Inovação, motor das novidades, que são tão importantes no mercado cervejeiro; Conexão emocional dos consumidores com a marca, a arma mais poderosa de qualquer microcervejaria contra o domínio das cervejas massificadas; e o desenvolvimento contínuo de competências centrais, que fortalecem a competitividade da empresa em um mercado em rápida expansão.

Os ramos correspondem às divisões principais da estratégia, cada qual com suas folhas, ou pontos de contato com os consumidores: o ramo dos Produtos corresponde às próprias cervejas e sua gestão de qualidade e, em conjunto com o ramo da Marca, materiais promocionais como camisetas, chaveiros, colecionáveis, etc.; o ramo da Marca corresponde a todas as manifestações da identidade da cervejaria – sua identidade visual, os já mencionados materiais promocionais, sua presença *online* de maneira geral; e Ações, que podem corresponder a ações sociais como a coleta de alimentos ou apoio a eventos de cunho assistencialista, bem como ações relacionadas ao meio-ambiente, além de eventos relacionados ao mundo cervejeiro e ações que promovem interação direta com o público consumidor.

O público-alvo está representado através de esferas concêntricas envolvendo a estratégia, indicando o foco dos esforços da cervejaria de acordo com os perfis traçados na pesquisa de campo: o foco primário deve ser no perfil dos denominados “cervejeiros”; em segunda estância, no perfil dos “apreciadores”; e finalmente, em menor grau, nos “bebedores”.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo a geração de uma estratégia de design para a Nanocervejaria Irmãos Canalha. Este resultado, que objetiva servir de referência para todos os futuros projetos de design da empresa, foi obtido a partir da aplicação da metodologia de Design Estratégico do escritório SENAI+DESIGN, que consiste no cruzamento de dados obtidos em análise de mercado, através das técnicas de pesquisa de campo, análise de tendências, estudo do setor e *benchmarking*, com os resultados de um diagnóstico da empresa, realizado baseando-se em técnicas de auditoria encontradas na literatura de Gestão do Design.

Provou-se, neste trabalho, ser possível a aplicação bem-sucedida de uma metodologia de Design Estratégico em uma microempresa do ramo cervejeiro. Apesar das dificuldades enfrentadas ao se diagnosticar uma empresa tão pequena e ainda informal – como a ausência de registros de controle e planejamento, as diversas responsabilidades compartilhadas por poucas pessoas, entre outras –, a prática do Design Estratégico como ferramenta definidora dos esforços de design é valiosa por economizar esforços futuros ao direcionar eficaz e eficientemente as atividades de design da empresa. Observou-se a importância do trabalho de campo – interagindo diretamente com os atores dos fluxos de consumo – para a compreensão do mercado estudado, bem como da análise cuidadosa deste mercado para a definição da direção correta a se tomar do ponto de vista do design.

Conclui-se que o tema da Gestão do Design, e mais especificamente o Design Estratégico, apesar de sua reconhecida importância na literatura mundial, são assuntos ainda pouco discutidos no Brasil. Este trabalho almeja contribuir para a difusão destes tópicos e estimular a aplicação de seus desenvolvimentos teóricos em empresas de diferentes portes, nos mais variados setores.

6.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Tendo em vista as supracitadas dificuldades enfrentadas neste trabalho devido às particularidades das microempresas, sugere-se como possível trabalho

futuro o desenvolvimento de uma metodologia de Design Estratégico focada em empresas deste porte.

Ademais, tomando como ponto de partida as conclusões deste trabalho, seria possível desenvolver projetos de design – como linhas de rótulos, sítio na internet, pôsteres, materiais promocionais etc. – para a Nanocervejaria Irmãos Canalha seguindo a estratégia proposta.

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMBROSE, Gavin. HARRIS, Paul. *Design thinking*. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- BELTRAMELLI, Mauricio. **Cervejas, Bregas e Birras: um guia completo para desmistificar a bebida mais popular do Brasil**. São Paulo: LeYa, 2012.
- BEST, Kathryn. **Fundamentos de Gestão do Design**. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- BROWN, Tim. *Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BÜRDEK, Bernhard E. **Design: História, teoria e prática do design de produtos**. São Paulo: Blucher, 2006.
- CALMON, Andréa. FESTIVAL BRASILEIRO DA CERVEJA, 5., 2013, Blumenau. **Harmonização para todos os gostos**. Blumenau: Parque Vila Germânica, Auditório 1, 23 de mar. 2013.
- CARDOSO, Rafael. **Uma introdução à história do design**. 3ª ed. São Paulo: Blücher, 2008.
- CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN. **Manual de gestão do design**. Porto: Centro Português de Design, 1997.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Design para a competitividade: recomendações para política industrial no Brasil: relatório síntese**. Rio de Janeiro: DAMPI, Núcleo de Design, 1996.
- ECKERSLEY, Michael. Integrated Design Strategy Management: Challenges and Opportunities. **DMI Design Management Institute, eBulletin, Viewpoints**, Boston, March 2003. Disponível em: <<http://www.dmi.org/dmi/html/publications/news/ebulletin/ebvmarme.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2013.
- FERREIRA, Aurélio B. de H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 2 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- FILHO, Sergio L. S. C. **Avaliação do resíduo de cervejaria em dieta de ruminantes através de técnicas nucleares e correlatas**. 1999. 68f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Centro de Energia Nuclear na Agricultura, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 1999.

FLEMING, William. **Panorama do mercado de cervejas premium**. Templo da Cerveja. Entrevista proferida ao autor em: 18 de abr. 2013.

FOLTRAN, Murilo. **DUM cervejaria**. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <murilo.foltran@gmail.com> em 21 de jun. 2013.

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

HIRSH, Jacob B.; KANG, Sonia K.; BODENHAUSEN, Galen V. Personalized Persuasion: Tailoring Persuasive Appeals to Recipients' Personality Traits. **Psychological Science**, Thousand Oaks, maio de 2012. Disponível em: <<http://faculty.wcas.northwestern.edu/bodenhausen/HKB2012.pdf>>. Acesso em: 28 de nov. 2013.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Técnicas de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LOPES, Gisele C.; ELIAS, Marcela F. **Cervejas especiais do Sul e Sudeste do Brasil: Um estudo dos perfis de consumidores baseado no processo de compra**. 2013. 76 f. Monografia (Graduação em Marketing) – Escola de Negócios CCSA, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2013.

MAGALHÃES, Claudio F. de. **Design Estratégico: Integração e ação do Design Industrial dentro das empresas**. Rio de Janeiro: SENAI/DN; SENAI/CETIQT; CNPq; IBICT; PADCT; TIB, 1997.

MARTINS, Rosane F. de F.; MERINO, Eugenio A. D. **Gestão de design como estratégia organizacional**. Londrina: EDUEL, 2008.

MESTRINER, Fabio. **Design de Embalagem: curso básico**. 2 ed. São Paulo: Makron Books; Pearson Education do Brasil, 2002.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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

MOZOTA, Brigitte B. de; COSTA, Felipe C. X. da; KLÖPSCH, Cássia. **Gestão do Design: Usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

NITZSCHE, Rique. **Afinal, o que é o Design Thinking?**. São Paulo: Rosari, 2012.

PANTALEÃO, Natália C. A. **A quimera dos gênios criativos e o (re)criar da criatividade**. In: ENCONTRO DE PESQUISA NA GRADUAÇÃO EM FILOSOFIA DA UNESP, 4, 2009. Disponível em: <<http://www.marilia.unesp.br/Home/RevistasEletronicas/FILOGENESE//NathaliaPantaleao%28127-137%29.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2012.

PRAHALAD, Coimbatore K. HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, Cambridge, maio a junho de 1990. Disponível em: <https://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/willstuff/oldstuff/PhD_2007-2008/Papers/C08/Prahalad_Hamel_1990.pdf>. Acesso em: 06 de jan. 2014.

REVISTA DA CERVEJA. Colorado: Criatividade em busca de um estilo brasileiro de cerveja. **Revista da Cerveja**, Porto Alegre, v. 1, n. 2, p. 6-10, jul./ ago./ set. de 2012.

SENAI+DESIGN. **Design Estratégico**. 2012. 1 slide, 1024 x 768 pixels.

SOUZA, Ericsson B. F. **Distribuição de cervejas especiais**. Escritório Einbier Distribuidora de Cervejas Especiais. Entrevista proferida ao autor em: 13 de dez. 2013.

TROIANO, Jaime. **As marcas no divã**: uma análise de consumidores e criação de valor. São Paulo: Editora Globo, 2009.

VAINE, Annelise. **Metodologia de Design Estratégico do escritório SENAI+DESIGN**. Escritório SENAI+DESIGN. Entrevista proferida ao autor em: 12 de mar. 2013.

VASQUES, Gabriel S. **Way Beer**. Hop n' Roll. Entrevista proferida ao autor em: 04 de dez. 2013.

VIANNA, Maurício; VIANNA, Ysmar; ADLER, Isabel K.; LUCENA, Brenda; RUSSO, Beatriz. **Design Thinking**: Inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SÍTIOS CONSULTADOS

BARTH-HAAS GROUP. **Beer production**: Market leaders and their challenges in the top 40 countries in 2011. Disponível em: <http://www.barthhaasgroup.com/images/pdfs/BARTH_Ergaenzungsbericht_MLR_2012.pdf>. Acesso em: 28 de abr. 2013.

BEER JUDGE CERTIFICATION PROGRAM. **2008 Style Guidelines**. Disponível em: <<http://www.bjcp.org/stylecenter.php>>. Acesso em: 22 de abr. 2013.

BREJAS. **Cervejas da Cervejaria Bodebrown**. Disponível em: <<http://www.brejas.com.br/cevveja/busca/tag/cevvejaria/bodebrown/>>. Acesso em: 14 de jan. 2014.

CELSO JR., Luís. Brasil Brau recebe 8 mil visitantes e anuncia edição 2015. *Gazeta do Povo*, Curitiba, 28 de jun. de 2013. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/blogs/bar-do-celso/brasil-brau-2013-recebe-8-mil-visitantes-e-anuncia-edicao-2015/>>. Acesso em: 22 de jan. 2014.

CERVEJARIA BODEBROWN. **Cervejaria Bodebrown.** Disponível em: <<http://www.bodebrown.com.br/>>. Acesso em: 14 de jan. 2014.

CERVEJARIA COLORADO. **Cervejaria Colorado.** Disponível em: <<http://www.cervejariacolorado.com.br/>>. Acesso em: 22 de jan. 2014.

CHERMONT, IVO. **Qual é a melhor cervejaria do Brasil?**. Disponível em: <<http://www.harmonizacaocervejeira.com.br/blog/?cat=4>>. Acesso em: 14 de jan. 2014.

D-LAB. **Homemade!**. Disponível em: <<http://www.dlab.com.br/sítio2009/>>. Acesso em: 06 de dez. 2013.

DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE (DMI). **A brief history of DMI.** Disponível em: <http://dmi.org/dmi/html/aboutdmi/historyofdmi_s.htm>. Acesso em: 15 de jan. 2013.

_____. **What is design management?**. Disponível em: <http://dmi.org/dmi/html/aboutdmi/design_management.htm>. Acesso em: 15 de jan. 2013.

DUM CERVEJARIA. **Página inicial.** Disponível em: <<http://www.dumcervejaria.com.br/>>. Acesso em: 06 de dez. 2013.

_____. **Bodebrown no DUM Day II.** Disponível em: <<http://www.dumcervejaria.com.br/blog/2012/07/18/bodebrown-no-dumday-ii/logo-bodebrown/>>. Acesso em: 14 de jan. 2014.

_____. **Onde encontrar.** Disponível em: <<http://www.dumcervejaria.com.br/onde-encontrar/>>. Acesso em: 06 de dez. 2013.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. **About us.** Disponível em: <<http://www.euromonitor.com/about-us>>. Acesso em: 03 dez. 2013.

_____. **10 Global Macro Trends for the Next Five Years.** Disponível em: <<http://blog.euromonitor.com/2012/11/10-global-macro-trends-for-the-next-five-years.html>>. Acesso em: 03 dez. 2013.

FONSECA, Roberto. Randy Mosher na Brasil Brau: “Se é o cervejeiro quem decide o que vai produzir, a cerveja é artesanal”. O Estado de São Paulo, São Paulo, 19 de jun. de 2009. Disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/bob/brasil-brau-entrevista-com-randy-mosher/>>. Acesso em: 22 de jan. 2014.

HOMINI LÚPULO. **Colorado será exportada para os EUA.** Disponível em: <<http://www.hominilupulo.com.br/universo-da-cerveja/colorado-sera-exportada-para-os-eua/>>. Acesso em: 23 de jan. 2014.

IBOPE. **Mercado de bebidas deve movimentar R\$ 6,8 bilhões em 2013.** Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Mercado-de->

[bebidas-deve-movimentar-cerca-de-6-bilhoes-em-2013.aspx](#)>. Acesso em: 22 de abr. 2013.

_____. **Pesquisa Nacional Fiesp/IBOPE sobre o Perfil do Consumo de Alimentos no Brasil.** Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/conhecimento/relatoriospesquisas/Lists/RelatoriosPesquisaEleitoral/JOB%20100308%20-%20Fiesp%20Food%20Trends.pdf>>. Acesso em: 10 de dez. 2013.

KOMM. **Komm design.** Disponível em: <<http://www.komm.com.br/>>. Acesso em: 20 de maio 2013.

KROEHN, Márcio. **Brasil quer entrar no mercado das cervejas especiais.** Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/governo-quer-mudar-lei-para-estimular-a-fabricacao-de-cervejas-especiais>>. Acesso em: 22 de abr. 2013.

LABIS DESIGN. **Portfólio.** Disponível em: <<http://labisdesign.com/portfolio/>>. Acesso em: 10 de dez. 2013.

REINOLD, Matthias R. **O mercado cervejeiro brasileiro atual – potencial de crescimento.** Disponível em <<http://www.cervesia.com.br/dados-estatisticos/760-o-mercado-cervejeiro-brasileiro-atual-potencial-de-crescimento.html>>. Acesso em: 16 de out. 2012.

TAMAMAR, Gisele. **Bode e James Brown inspiraram criação de cervejaria de sucesso em Curitiba.** Disponível em: <<http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,bode-e-james-brown-inspiraram-criacao-de-cervejaria-de-sucesso-em-curitiba,3464,0.htm>>. Acesso em: 13 de jan. 2014.

TASTE. **Agência Taste.** Disponível em: <<https://www.facebook.com/tasteag>>. Acesso em: 14 de jan. 2014.

TRENDWATCHING. **Trend Briefings gratuitos.** Disponível em: <<http://trendwatching.com/pt/trends/>>. Acesso em: 15 de abr. 2013.

UNIVERSO ONLINE. **Mercado artesanal de cerveja planeja crescer 13 vezes em 10 anos.** Disponível em <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/10/05/mercado-artesanal-de-cerveja-planeja-crescer-13-vezes-em-10-anos.jhtm?cmpid=facebook>>. Acesso em: 08 de out. 2012.

WAY BEER. **Cervejaria Way Beer.** Disponível em: <<http://www.waybeer.com.br>>. Acesso em: 24 de abr. 2013.

WENSKY BEER. **Wensky Beer.** Disponível em: <<http://wenskybeer.com.br/>>. Acesso em: 10 de dez. 2013.

_____. **Facebook da Wensky Beer Microcervejaria.** Disponível em: <<https://www.facebook.com/pages/WENSKY-BEER-MICROCERVEJARIA/136120139799314>>. Acesso em: 10 de dez. 2013.

GLOSSÁRIO

Beer Sommelier: Profissional especializado no conhecimento de cervejas, incluindo estilos, produção, história, serviço e harmonizações com comida.

Brassagem: Produção do mosto.

Hectolitro: 1 Hectolitro = 100 Litros

Malte: Grão de cereal cuja germinação foi interrompida, de modo a facilitar o acesso a suas reservas de amido.

Microcervejaria: O termo “microcervejaria” ainda não foi regulamentado, porém é definido com certo consenso pela comunidade cervejeira como empreendimento formal produtor de 1.000 a 200.000 Litros de cerveja/mês.

Mosto: Caldo resultante da mistura fervida de malte e água, rico em açúcares fermentáveis.

Nanocervejaria: O termo “nanocervejaria” ainda não foi regulamentado, porém é definido com certo consenso pela comunidade cervejeira como empreendimento informal produtor de até 1.000 Litros de cerveja/mês, o que inclui cervejeiros caseiros.

APÊNDICE A – Entrevista com Annelise Vaine, consultora no escritório SENAI+DESIGN

1. Como surgiu o serviço de Design Estratégico no SENAI+DESIGN?

O SENAI+DESIGN trabalha com Design Estratégico desde 2010. O Poli.design realizou para o Senai, entre 2008 e 2010, uma consultoria de transferência de conhecimento de abrangência nacional, dividida por estados. No Paraná o setor escolhido foi o do mobiliário, e o objetivo da consultoria foi mostrar como o Design poderia ser estratégico para as empresas. Assim, o SENAI+DESIGN reconfigurou seu portfólio de serviços de modo a incluir o Design Estratégico, aplicando uma metodologia desenvolvida a partir da metodologia exposta pelo Poli.design, porém adaptada à realidade empresarial brasileira.

O serviço de Design Estratégico ofertado pelo SENAI+DESIGN é dividido em dois: um serviço mais simples, denominado *Check-up*, onde se realiza pesquisa de mercado e análise da empresa, buscando oportunidades; e um serviço completo, denominado de Design Estratégico, onde além do que é realizado no *Check-up*, aprofunda-se no delineamento de uma estratégia para a empresa, resultando em um relatório de recomendações estratégicas.

2. O que é Design Estratégico?

O Design Estratégico é uma especialização do Design, e é simplesmente quando o Design faz parte da estratégia da empresa, quando tem valor estratégico, não apenas operacional. É muito atrelado à Inovação. Sua metodologia procura potencializar e transformar em lucro os esforços do campo do design. Na verdade, pode-se dizer que Design Estratégico é design bem feito, como deveria ser sempre realizado. Porém, não é o que se vê na prática, por isso a denominação diferente. Muita gente confunde Design Estratégico com Marketing. Realmente é parecido em muitos pontos, porém a diferença está no olhar do design, na intuição.

Comumente imagina-se que, ao realizar o serviço de Design Estratégico, será criada uma nova estratégia, mas às vezes isso não é necessário. Uma empresa pode ter uma estratégia bem-sucedida em torno do produto, ou da embalagem, por exemplo. Nestes casos, o Design Estratégico buscaria ampliar e alavancar o que já

dá resultados, não necessariamente mudar tudo. E vale lembrar também que não existe “o designer estratégico”, que trabalha sozinho. Assim como em qualquer outra especialidade do design, o trabalho sempre envolve pessoas de outras áreas, que muitas vezes dão *feedbacks* valiosos.

3. Quais são as etapas, na ordem em que são realizadas, da metodologia de Design Estratégico do SENAI+DESIGN?

As etapas não seguem uma ordem específica, mas em geral a visão de mercado vem antes do diagnóstico da empresa.

Na pesquisa de mercado, estão compreendidos os seguintes passos:

- O **Benchmarking** é realizado analisando concorrentes diretos e indiretos, líderes de mercado nacionais e internacionais. Em geral analisa-se 5 empresas, para não encarecer demais o custo do serviço. Analisa-se: Identidade Visual; Comunicação; Produto; *Mix* de produtos (este ponto foi trazido do campo da moda, onde não se analisa um produto isoladamente, mas como parte de uma coleção); Distribuição; e Diferenciais. Boa parte desta etapa é realizada via internet. É muito importante no *benchmarking* ter critérios de escolha para selecionar as empresas a serem analisadas. O objetivo do *benchmarking* não é simplesmente copiar, mas entender as atitudes de mercado das empresas líderes. É interessante se perguntar, “por que estas empresas estão fazendo o que estão fazendo?”; “O que as torna líderes?”.
- A **Pesquisa de campo** envolve os atores do fluxo de consumo (por exemplo, no mercado de bebidas: o *Trader* dos supermercados; distribuidores; vendedores das lojas; os próprios consumidores; etc). Esta etapa, que complementa o *benchmarking*, geralmente é realizada através de entrevistas com estes atores, e é necessária sensibilidade para entender quais figuras são relevantes no setor em questão. Muitas vezes um ator abre completamente a compreensão do mercado como um todo. Outros métodos de pesquisa podem ser úteis nesta etapa também, como questionários e o “cliente oculto”, este último sendo o que mais tem dado certo empiricamente, pois mesmo com uma amostragem pequena, os resultados são bons.

- Na **Análise de tendências** reúne-se tendências do mercado em questão, e também macrotendências socio-culturais e de consumo. A pesquisa é feita pela internet, através de sítios como www.trendwatching.com e www.davidreport.com, e por revistas, como a “View Magazine”. As tendências observadas nestes veículos comprovam-se empiricamente, muitas vezes alguns anos após sua publicação, dando bons resultados. A moda, que sempre se relacionou com tendências, contribui com sua metodologia nesta análise, aplicável em qualquer setor. Observa-se: conceitos; cores; forma; texturas; marcas dominantes (por exemplo: o que a empresa “X” lançou este ano). Vale a pena organizar painéis visuais ilustrando as diferentes tendências.
- No **Estudo do setor** coleta-se dados brutos: faturamentos, projeções econômicas, legislação, entre outros. O intuito é apurar se existe algum padrão, observar a existência de sub-setores, buscar a compreensão do setor como um todo. As entrevistas da pesquisa de campo ajudam, porém todos os dados necessários podem ser encontrados na internet. Aprofundando-se nesta pesquisa, chega-se às “impressões do setor”, que são as conclusões derivadas dos dados obtidos. Evita-se o termo “conclusões” para não transmitir uma ideia muito definitiva, fechada. Esta etapa é, acima de tudo, um exercício de “olhar”.
- O **Diagnóstico da empresa** segue os mesmos itens do *benchmarking*, porém aplicados à empresa do próprio cliente, complementados pela **Análise de vendas**, na qual se compila os dados das vendas, idealmente, dos últimos 3 anos. Geralmente as empresas não tem estes dados, ou apenas de modo incompleto. Aqui é possível observar um eventual conflito entre produtos similares da empresa, produtos que quase não compensam sua produção devido a pouco retorno de receita, o produto carro-chefe, etc.

Após o cruzamento dos dados obtidos nas pesquisas de mercado e da empresa, é gerada a estratégia, que pode ser visualizada com um organograma, e o produto final entregue à empresa é um relatório do trabalho completo com todos os dados obtidos e as recomendações estratégicas.

4. Como é feito o cruzamento dos resultados?

Este ponto é crucial para o sucesso do trabalho, e é muito importante ressaltar a necessidade de anotar tudo no decorrer da pesquisa, pois as várias ideias que inevitavelmente surgem poderão ser identificadas como oportunidades estratégicas.

Neste momento realiza-se a “conclusão da conclusão”, o que às vezes é denominado “contexto”: conclusões sobre o produto; comunicação e marca; e serviços e distribuição, em conjunto com as impressões do mercado. A análise SWOT é uma boa ferramenta para deixar o trabalho mais organizado, e serve como um resumo para reforçar e relembrar tudo o que foi observado.

Em seguida lista-se várias oportunidades observadas. É importante que seja uma lista extensa, e é recomendável dividi-la em categorias. Muitos pensam que as oportunidades são sempre externas, porém existem também oportunidades internas, que podem ser observadas no diagnóstico da empresa.

Feita a listagem de oportunidades, realiza-se o *workshop* com a empresa, filtrando a lista ao dar notas para cada grupo de oportunidades. Aqui o gosto pessoal do empresário pode prevalecer, e este também deve ser considerado.

5. Quais são os resultados observados nas empresas que efetivamente aplicaram o Design Estratégico?

A maioria das empresas não aplicava os resultados do trabalho. Agora existe um acompanhamento da aplicação com um plano de ação construído pela empresa depois da entrega do relatório, para garantir que o trabalho todo seja usufruído. O ideal seria acompanhar a empresa por mais 1 ano após a entrega do relatório, porém isso acarretaria um custo adicional que poucos estariam dispostos a investir. O que se tem observado é que as mudanças, principalmente mudanças de visão e de hábito são bastante lentas, mas com acompanhamento e paciência vão dando resultados positivos.

APÊNDICE B – Checklist de diagnóstico de empresas
Adaptado de MOZOTA (2011) e CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN (1997)

1. Breve histórico da empresa
2. Qual é o público-alvo da empresa?
3. Qual é a competência central?
4. Quais são os valores (missão / visão)?
5. A empresa demonstra seus valores através de seus produtos, comunicação e serviços?
6. Existe unidade visível entre a estratégia de design e a estratégia empresarial?
7. Como é o *mix* de produtos da empresa?
8. Como é a gestão do *mix* de produtos? Como se desenvolvem novos produtos?
9. Como é a identidade visual? Qual é a percepção da marca?
10. Como é o esquema de distribuição?
11. Há preocupação com o meio ambiente? Que ações são tomadas neste sentido?
12. Qual é a configuração dos recursos humanos?
13. Como é o ambiente de trabalho?
14. Existe P&D?
15. Há planejamento de curto / médio / longo prazo?
16. Análise de vendas

APÊNDICE C – Entrevista com William Fleming, sócio das lojas Templo da Cerveja

1. Por favor, conte um pouco sobre seu histórico.

Sou *Beer Sommelier* e sócio das lojas Templo da Cerveja. Trabalho com cerveja desde 1998, quando trabalhei na Cervejaria Brahma, primeiramente na área de vendas, depois no Marketing. Posteriormente houve a fusão com a Cervejaria Antártica que resultou na criação da AmBev, onde fui coordenador de mercado até o ano de 2000. Então trabalhei como consultor de uma distribuidora de bebidas, na qual montamos inclusive fábrica e marca próprias, até 2007. Em 2008 entrei na Cervejaria Heineken, onde fui gerente de cervejas, e em 2010 entrei na sociedade do Templo da Cerveja, onde o nosso objetivo é atender ao mercado de cervejas *premium* com foco no serviço. A primeira loja do Templo da Cerveja foi inaugurada em 2009.

2. Como você percebe o mercado de cervejas premium atualmente em Curitiba e no Brasil?

A primeira cervejaria artesanal relevante no Brasil foi a Eisenbahn, fundada em 2002. Em meados de 2006 começaram a surgir os primeiros rótulos de cervejas *premium* trazidos por importadores de vinho, que eram vendidos majoritariamente em adegas. Em Curitiba, a primeira cervejaria artesanal foi a Klein, fundada em 2009.

O que se percebe desde então é que, com o aumento da renda da população brasileira, aumenta também a procura por -- e naturalmente também o acesso a -- cervejas *premium*. Esta relação acontece devido à maior facilidade para viajar ao exterior e, com isso, a descoberta de um mundo diferente de cervejas de todas as cores, aromas e sabores, o que gera uma comparação com as cervejas disponíveis no mercado nacional, que é incrivelmente limitado em opções e qualidade. A reação natural é a busca por cervejas artesanais.

Os mercados mais similares ao do Brasil no tocante à participação das cervejas especiais são os do Chile, dos EUA, e do México. É impossível compararmos o mercado nacional com o Europeu devido às diferenças culturais,

históricas e políticas na relação das pessoas com a cerveja. No Brasil, assim como no Chile, EUA ou México, o nicho *premium* corresponde a 5 a 10% do total do mercado de cervejas. Para o Brasil, a projeção é de 8%. Isto parece pouco, mas para se ter uma noção do espaço que ainda há para crescimento, temos uma estatística da Nielsen que demonstra que, no ano de 2012, a fatia de mercado das cervejas *premium* mais que dobrou, chegando à participação atual de 0,33%. Invariavelmente vamos alcançar os 8%, o que não se sabe é o tempo que levará para isto acontecer. Até os 5% o crescimento será natural e tranquilo, difícil serão os últimos 3%. Isto porque após a saturação do mercado nas grandes capitais, será difícil alcançar as cidades menores, de interior. No Brasil temos esta limitação de acesso, o que não acontece nos EUA.

No momento, no mercado brasileiro, temos algo em torno de 1000 rótulos, nacionais e importados. Temos potencial para chegar a 5000, mas nem todos terão vida longa. Em 2006 as microcervejarias podiam fazer qualquer coisa, que venderia. Hoje o consumidor está mais exigente, então acontece uma “seleção natural” do que se mantém e o que é retirado do mercado.

O que se vê acontecendo no setor *premium* são dois tipos de microcervejaria: a “comercial”, que preza muito mais pela distribuição e penetração no mercado, e preços mais baixos, em detrimento da qualidade; e a microcervejaria que preza pela qualidade acima de tudo e compete em pé de igualdade com outras de renome internacional, porém com preço mais elevado.

3. Qual é o perfil predominante de cliente nas suas lojas?

Temos dois grandes grupos de público: o empresário, executivo, profissional autônomo de alta renda, para quem R\$ 20 por uma garrafa de cerveja não doi no bolso, e que não tem problema em gastar mais por um produto de qualidade superior.

O outro grupo é o de recém-formados, estagiários, jovens adultos trabalhadores que almejam chegar no perfil descrito acima. Muitos já tiveram experiência no exterior, e apesar de sentir maior impacto financeiro ao comprar cervejas *premium*, também prezam pela qualidade. Bebem menos, e melhor.

Vemos surgindo também um pequeno grupo heterogêneo de pessoas que compram cervejas artesanais para dar de presente.

4. Como é o perfil de consumo?

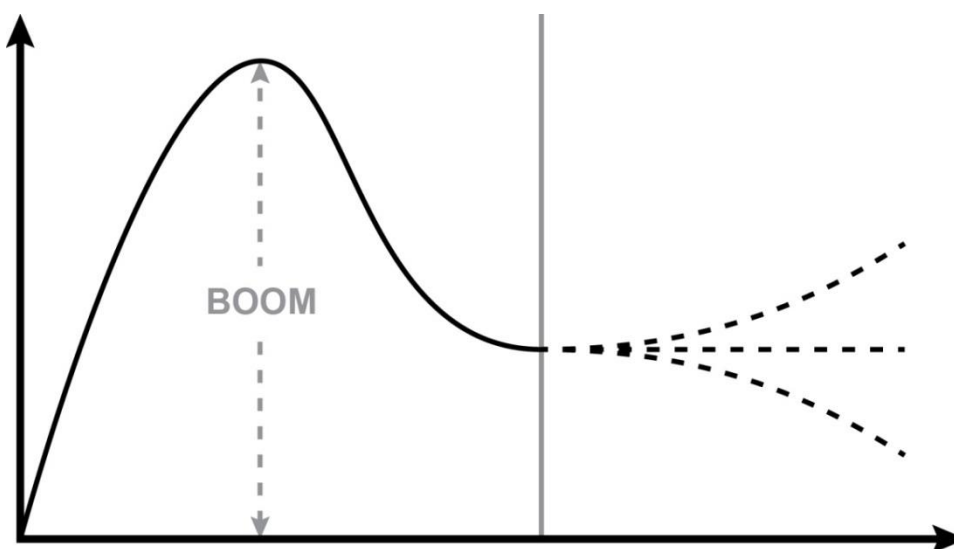
Pulverizado. Não existe fidelidade a uma cervejaria específica, a fidelidade é maior ao estilo.

5. Quais são as cervejas ou estilos que mais vendem?

Isto é altamente sugestionado pelo vendedor, e a cerveja que ele tenderá a indicar depende de vários fatores, como quantidade em estoque, margem de lucro, e também a perecibilidade, que é um problema com as cervejas. É comum as cervejas chegarem à loja com poucos meses até seu vencimento, devido à demora do processo de importação.

A demanda do curitibano é maior pelo estilo *India Pale Ale*, seu subestilo *American India Pale Ale*, e *American Pale Ale*. Lúpulos cítricos fazem sucesso.

Pode-se dizer, no entanto, que o rótulo que mais vende é a novidade. Desenhando em um gráfico temos o seguinte:



No eixo X temos tempo, no eixo Y quantidade de vendas. Quando um rótulo é lançado, ele rapidamente passa por um *boom* de vendas, seguido por um período de estabilização. Neste momento, fica a cargo da distribuidora desenvolver ações para

que o rótulo suba, desça, ou se mantenha no nível de vendas. Aí o *trade* é muito importante.

6. Qual é a influência das embalagens (rótulos) na percepção dos consumidores?

A embalagem é 100% do negócio. Muita gente vai só pelo rótulo, é definidor de compra.

Mesmo as embalagens mais simples podem chamar a atenção, como por exemplo o da Op & Top:



O problema é tentar fazer algo bonito e elegante, mas executar de modo simplório.

No Brasil predomina o uso de rótulos metálicos e dourados, provavelmente para passar uma ideia de elegância, nobreza. Em outros países quase não se utiliza rótulos metálicos, e busca-se a diferenciação através do próprio projeto gráfico, muitas vezes inovador.

7. Como é decidida a disposição dos produtos nas prateleiras?

Através de um planograma. A Coca-cola foi a pioneira na utilização de planogramas em seus pontos de venda, pode-se perceber que nos mercados seus produtos estão sempre nos mesmos lugares.

Na área de cervejas *premium* não existe SOVI (*Share of Visual Inventory*), pois o mercado é muito pulverizado.

No Templo da Cerveja trabalhamos com as prateleiras divididas por escola cervejeira (Alemã, Americana, Belga, Inglesa, Tcheca e Brasileira), e dentro destas divisões separamos por fabricante.

8. Qual é o interesse em outros produtos relacionados à cerveja como bolachas, camisetas, copos, etc?

O interesse é grande, principalmente para presentes. O interesse é tanto que abrimos espaço na loja só para bolachas, por exemplo. Há também interesse de colecionadores.

9. Em linhas gerais, o que você acredita que falta no mercado cervejeiro, por parte das cervejarias, para o fortalecimento da competitividade e do mercado de cervejas *premium*?

Na minha opinião falta as cervejarias escolherem seu posicionamento quanto a serem comerciais ou de qualidade superior. “Rótulo colorido” [comercial] ou *premium*.

As cervejarias comerciais servem como uma porta de abertura para consumidores iniciantes, que estão descobrindo este universo de cervejas *premium*.

Neste caso é interessante vender em garrafas menores, de 355ml, pois 600ml assusta o cliente que não está acostumado e não sabe o que esperar.

Já cervejarias como a Wäls ou Way Beer prezam totalmente pela qualidade. Eu posso vender uma garrafa destas cervejarias ao lado de cervejas internacionalmente renomadas, de preço elevado, sem problemas. Isto também é um sinal da qualidade da produção brasileira.

Há também a possibilidade de trabalhar como a Cervejaria Bäcker, que tem uma linha mais comercial, e lançou a linha 3 lobos, de qualidade excelente. Há espaço para os dois modelos.

APÊNDICE D – Entrevista com Murilo Foltran, mestre-ervejeiro da Dum Cervejaria

1. Como surgiu a DUM?

Quatro amigos que se juntaram para fazer cerveja e ver os jogos do Atlético Paranaense. A ideia por trás do nome era que remetesse a algo caseiro, mas todos os nomes com essa referência em português, inglês e alemão já estavam tomados. Então, pesquisando, encontramos a palavra *dům*, que significa “casa” em Tcheco.

2. A DUM pratica ações de marketing? Quais?

Por enquanto apenas no facebook, porém temos planos para ações diferentes no futuro.

3. Quais são os canais de comunicação da cervejaria?

Toda a comunicação é feita na internet.

4. Como é a distribuição? A cervejaria conta com vendedores próprios ou distribuidor?

A Liga das Cervejas Extraordinárias é nosso distribuidor oficial.

5. Qual é o grande diferencial da DUM?

Paixão pelo que fazemos.

APÊNDICE E – Entrevista com Gabriel Sant’Anna Vasques, vendedor da Way Beer

1. Como surgiu a Way Beer?

O histórico completo pode ser encontrado no sítio www.waybeer.com.br.

2. Como a Way Beer se posiciona no mercado?

A Way Beer se posiciona direcionada a um público moderno, urbano e cosmopolita. É uma cervejaria baseada na Escola Americana – o que se percebe pelo próprio nome, *slogan* e outros elementos da comunicação em inglês, além, é claro, da filosofia inovadora que norteia o desenvolvimento de seus produtos. Esta postura inovadora busca fugir do tradicionalismo alemão que sempre predominou no mercado cervejeiro brasileiro.

A Way inspira-se no *Craft Beer Revolution*, que aconteceu nos EUA nas décadas de 70 e 80, buscando sempre estar na vanguarda dos desenvolvimentos da cerveja artesanal brasileira.

3. Qual é a produção atual da Way Beer (em L/mês)?

Atualmente a Way está expandindo sua capacidade de produção de 28.000 L/mês para 36.000 L/mês. A capacidade inicial de quando a cervejaria foi fundada era de 20.000 L/mês, o que dá um crescimento de 80% em capacidade, em apenas 3 anos.

4. Como foram escolhidos os estilos de cerveja a serem produzidos?

Primeiramente, qualquer cervejaria no Brasil tem que ter uma *American Lager* leve, pois é o padrão de consumo no Brasil e é uma cerveja de entrada. Muitos pontos de vendas, que não são especializados em cerveja preferem começar com a *Premium Lager*, mas em pouco tempo já começam a trabalhar com outros estilos. Uma cerveja escura é necessária no *mix* também, então foi escolhida a *Porter* para assumir este posto, visto que é uma cerveja escura, com aromas e sabores

tostados, porém levemente adocicada. O estilo Porter tem um perfil de consumidor fiel. Apesar de no Brasil este público ser relativamente pequeno, esse estilo de cerveja torrada não pode faltar no portfólio de uma cervejaria.

A *Irish Red Ale*, refrescante e maltada, de cor avermelhada, foi o estilo escolhido como alternativa à *Premium Lager*, para pessoas que já estão se acostumando a tomar cervejas artesanais, porém ainda não tomam cervejas mais extremas.

A *American Pale Ale* (APA), cerveja de cor dourada e com aromas cítricos provenientes dos lúpulos americanos, é um dos principais estilos da Escola Americana de cerveja, e um dos favoritos do mestre cervejeiro. Segue os parâmetros da APA da cervejaria americana Sierra Nevada, que é uma das principais referências para o estilo. Hoje, a Way APA é o carro-chefe da cervejaria, e a mais vendida.

A *Amburana Lager*, que conta com a madeira em sua maturação, serve o propósito de demonstrar a qualidade da cervejaria e a capacidade do mestre cervejeiro. Um capricho, poder-se-ia dizer, que atesta a qualidade e o espírito inovador da cervejaria.

5. Há planos de ampliar o *mix* de produtos? Como?

Sim, porém é segredo industrial. O que eu posso dizer é que no próximo ano teremos três linhas de produtos. A linha atual com 8 rótulos, mais duas linhas novas, com caráter inovador, seguindo as novas tendências do mercado internacional.

6. Onde e como os produtos são distribuídos?

A distribuição divide-se em dois grupos: internamente, no Paraná; e em todos os outros estados.

No Paraná, há um vendedor interno (eu, no caso), e nos outros estados existem parcerias com distribuidoras. As condições são diferentes para cada situação (por exemplo, as distribuidoras arcam com custos como impostos e outras especificidades relativas ao comércio interestadual, enquanto o vendedor não tem esta dificuldade, tendo assim maior flexibilidade nas negociações).

7. Quais são os focos do marketing na Way Beer? Há ações estruturadas, campanhas, etc?

A Way Beer tem uma verba bastante reduzida para marketing, portanto as ações realizadas são pontuais, e são baseadas na expectativa real de resultado. Por exemplo, a cervejaria não investe em anúncios pagos em revistas, pois o retorno é intangível e muito difícil de medir. Entretanto, ações decorrentes de bons resultados em bares – como, por exemplo, uma noite de *double drink* com chopp da Way nos bares que mais vendem –, são realizadas, pois o retorno é mais direto, e o resultado em termos de aceitação da marca, mais visível. Ações como o Saturday Way também é uma maneira de reforçar a aceitação da marca, e até mesmo realizar marketing de relacionamento com alguns clientes (como restaurantes que servem no evento, por exemplo).

A estratégia de marketing, de modo geral, é investir na qualidade dos produtos e no design (comunicação visual, rótulos, etc).

8. Qual é o diferencial da Way Beer?

A visão de futuro para o mercado. Os produtos de vanguarda e o trabalho de design. Ser o 1º lugar, o líder que tem como objetivo moldar o mercado de cervejas artesanais no Brasil.

9. Como você vê o mercado de cervejas artesanais atualmente?

O consumidor está aprendendo a tomar cerveja e percebendo o valor de uma cerveja especial.

O que percebo é que existem dois tipos de cervejeiros: o que preza pela alta qualidade do produto; e o investidor oportunista, que vê o mercado crescendo, porém não sabe o que é uma cerveja de qualidade. A maioria dos oportunistas certamente vai acabar sendo ultrapassada pelo mercado, mas alguns certamente permanecerão, pois assim é o mercado – há demanda pela qualidade, assim como pelo preço mais baixo.

As cervejarias de menor qualidade e preços mais baixas acabam sendo uma porta de entrada para os bebedores de cerveja especial. Em pouco tempo esse

consumidor começa a perceber as diferenças e a qualidade presentes nas cervejas e não se importa mais com o preço, ficando menos sensível a esse fator. Cerveja no Brasil ainda é muito sensível a preço, principalmente quando falamos de marcas nacionais.

Ainda existe um certo apreço pelas cervejarias de fora, principalmente as americanas e belgas. Nós temos muita coisa boa por aqui, melhor que a maioria das ofertas importadas que vejo, porém o consumidor ainda não paga o mesmo preço de uma garrafa importada por uma garrada nacional. Compreensível, visto que a importada viajou quilômetros até chegar a gôndola. O problema é que isso exerce um efeito psicológico no consumidor, que passa a acreditar que, como está pagando mais, é um produto melhor. Entretanto, esse mesmo indivíduo não paga o mesmo valor numa cerveja nacional, achando caro a cerveja no Brasil. Ainda estamos imaturos para o mercado, mas sou muito otimista e veja muita gente, que já bebe cervejas especiais a mais tempo, com um opinião mais forte e defendendo o mercado nacional, principalmente regional.

Nesse ponto Curitiba está muito forte e se destacando no mercado nacional como um pólo cervejeiro, a cidade dos *homebrewers* e apreciadores de cerveja especial.

APÊNDICE F – Entrevista com Ericsson Beck F. Souza, proprietário da Einbier Distribuidora de Cervejas Especiais

1. Como surgiu a Einbier?

A loja foi aberta na cidade de Balneário Camboriú / SC, em meados de 2010. Enquanto estruturava este empreendimento, passei 1 ano estudando o mercado – na época existiam 80 microcervejarias no Brasil, hoje já passa do dobro. Montei o plano de negócios, fui levantando possíveis fornecedores, visitei microcervejarias Brasil afora, mas focando principalmente nos estados do Paraná, Santa Catarina e São Paulo, e constatei que o mercado estava carente de bons profissionais, particularmente em logística e estrutura.

Surgiu, então, a ideia de montar uma distribuidora que suprisse esta deficiência do mercado, ainda muito imaturo e desorganizado. Comecei a oferecer este serviço para as microcervejarias, com o conceito de que não seria apenas uma distribuidora de cervejas, mas que transportaria as cervejas junto com a sua história e a paixão que cada cervejeiro dedica aos seus produtos. Na Einbier temos a consciência de que a cerveja não basta ser boa – ela tem que ter uma boa história por trás. Os ingredientes principais de uma boa cerveja são: água, malte, lúpulo, levedura, história e amigos.

Então a Einbier incorpora estes valores tão intrínsecos à cultura cervejeira, e fazemos o possível para fomentá-la. Fazemos inclusive treinamentos e orientações para os garçons dos estabelecimentos de nossos clientes, e já deixamos de fazer negócio com empresários que só viam o aspecto comercial, sem dar importância para a história dos produtos e a cultura cervejeira.

Hoje estamos investindo muito mais na cultura cervejeira e em nossos clientes, do que no próprio aspecto comercial e financeiro do empreendimento. É uma aposta que estamos fazendo, e que só vamos descobrir se valeu a pena ou não daqui a vários anos.

Vale dizer, também, que o grande diferencial da Einbier, além deste cuidado com a história das microcervejarias, é o cuidado no processo, controle, profissionalismo e compromisso com os parceiros – por exemplo, nosso compromisso em entregar em até 48h após o pedido, o acompanhamento dos

prazos de validade, etc –, em um segmento imaturo, muito pobre ainda nestas questões.

2. A Einbier é de Santa Catarina, trabalha no Paraná e tem uma loja em São Paulo. Há uma preferência por determinados estilos de cerveja em determinadas regiões?

Sem dúvida. Hoje o Paraná vive um momento principalmente de IPAs e APAs, até por influência das próprias microcervejarias daqui – basta ver seu *mix* de produtos, nenhuma não tem uma IPA. Até a Klein, que era a única que não tinha uma IPA, lançou há pouco a sua, pois viu que estava ficando para trás.

Em Santa Catarina predominam os estilos da escola alemã, naturalmente por causa da grande influência da cultura alemã no estado. Igualmente, pode-se observar pelo *mix* de produtos das microcervejarias – é impensável uma microcervejaria catarinense não tem uma cerveja de trigo, mas nenhuma delas, nem a Eisenbahn, que é a maior e vende no Brasil inteiro, faz uma IPA. Há muita importação de rótulos alemães também. Porém, observa-se resquícios das tendências de consumo do Paraná, como a preferência pelas IPAs e APAs, surgindo aos poucos em Santa Catarina.

Em São Paulo, vale tudo, pois lá tem de tudo. São Paulo é outro país. O que tentamos fazer lá é levar as novidades que vão surgindo aqui no Sul – e vendem muito!

3. Como é feita a seleção dos rótulos que serão distribuídos?

É realizada uma avaliação de 3 fatores que devem se alinhar:

- Produto – trazemos uma amostra da cerveja prospectada para degustar.
- Apresentação – a comunicação visual, marca, o design dos rótulos. Este fator e o do produto se complementam, pois não adianta um produto ter boa qualidade e péssima apresentação, e vice-versa.
- Comercial – avaliamos as expectativas da fábrica, vemos se as propostas e os valores das duas partes, microcervejaria e distribuidora, se alinham.

4. Qual é a importância da identidade visual das marcas para a venda das cervejas?

Lado a lado com a qualidade do produto. Se eu fosse cervejeiro, falaria apenas da qualidade. Como sou da área comercial e meu trabalho é vender, tenho que enfatizar igualmente a identidade visual como importante. A comunicação tem que estar alinhada com a qualidade.

5. Qual é a importância dos rótulos para a venda das cervejas?

Como o nosso país ainda não tem uma cultura cervejeira desenvolvida, boa parte da venda – eu diria uns 60% – acontece unicamente sob a influência do rótulo.

6. Qual é a importância de materiais promocionais como bolachas, camisetas etc, para os consumidores?

Estes materiais compõem junto com o rótulo a marca, reforçam os valores e a história da marca junto ao consumidor. Isso é muito importante, especialmente em um mercado imaturo como o nosso.

7. O que é importante para uma distribuidora, do ponto de vista da cervejaria? O que a distribuidora precisa da cervejaria?

Preço, prazo e materiais de marketing. A demanda por materiais de divulgação vem do consumidor, que no nosso mercado em geral ainda é desinformado, desconhece a cultura cervejeira. O consumidor passa esta desinformação para o vendedor, que repassa a demanda por cartazes, folders, bolachas, etc para a distribuidora, que então a repassa para a microcervejaria. Infelizmente, como em um telefone sem fio, esta urgência vai diminuindo a cada etapa da cadeia, e a microcervejaria acaba não vendo a importância destes materiais no ponto de venda.

8. Quais são os principais erros cometidos pelas microcervejarias?

- Não possuir comunicação visual bem trabalhada;
- Não estabelecer suas estratégias junto com quem vende;
- Não possuir uma política de prazos e de negociação flexíveis;

9. Como você vê o mercado atual de cervejas artesanais?

Matematicamente, os números mostram que os próximos anos verão um estouro deste setor – o Ibope já publicou uma previsão de crescimento de 13% ao ano, o que é um crescimento vertiginoso. E pensando que o nosso país tem 200 milhões de habitantes que só conhecem 1 tipo de cerveja, e vão conhecer a variedade imensa que existe, a perspectiva é muito favorável.

Por outro lado, fico preocupado com os gigantes como a Ambev – que já detém algumas marcas artesanais, como Leffe, Hoegaarden, e outras –, que obviamente tem muito mais força e podem facilmente esmagar qualquer concorrência se quiserem. Seria ingenuidade minha pensar que estou sendo mais esperto que a Ambev, que tem times de administradores avaliando o mercado.

Por isso o nosso posicionamento é justamente focar na única vantagem que temos em relação aos gigantes, aquilo que dinheiro nenhum pode pagar: o investimento na confiança dos empresários, no serviço diferenciado e na relação emocional dos consumidores com as marcas.

**APÊNDICE G – Questionário virtual sobre a percepção da nanocervejaria
Irmãos Canalha**

1. Por favor informe seu email

(Este dado será utilizado somente para contatar o vencedor do sorteio)

2. Qual é o seu gênero?

Feminino

Masculino

3. Qual é a sua faixa etária?

18 a 24 anos

25 a 29 anos

30 a 34 anos

35 a 39 anos

40 a 44 anos

45 a 49 anos

50 a 54 anos

55 a 59 anos

acima de 60 anos

4. Você se considera uma pessoa:

(Escolha 5 alternativas)

Competitiva

Diplomática

Empática

Direta

Tradicional

Aberta a novas experiências

Conservadora

Liberal

Introvertida

Extrovertida

Ansiosa

- Tranquila
- Espontânea
- Organizada
- Irreverente
- Séria
- Despojada
- Elegante
- Exigente
- Flexível

5. O que você acha do nome “Irmãos Canalha”?

- Detesto
- Não gosto
- Indiferente
- Gosto
- Gosto muito

6. O que você acha da marca da Nanocervejaria Irmãos Canalha?

- Detesto
- Não gosto
- Indiferente
- Gosto
- Gosto muito

7. Que atributos você associa ao nome “Irmãos Canalha”?

- Elegante
- Despojado
- Irreverente
- Sério
- Tradicional
- Inovador
- Engraçado
- Ofensivo
- Confiável

- Pouco confiável
- Agradável
- Desagradável
- Atraente
- Repulsivo
- Autêntico
- Forçado

8. O que você acha do nome “Bad Tripel”?

- Detesto
- Não gosto
- Indiferente
- Gosto
- Gosto muito

9. O que você acha do rótulo da Bad Tripel?

- Detesto
- Não gosto
- Indiferente
- Gosto
- Gosto muito

10. O que você acha do nome “Bomber IPA”?

- Detesto
- Não gosto
- Indiferente
- Gosto
- Gosto muito

11. O que você acha do rótulo da Bomber IPA?

- Detesto
- Não gosto
- Indiferente
- Gosto

Gosto muito

12. O que você acha do nome “Eu sei que vou te amar Lager”?

Detesto

Não gosto

Indiferente

Gosto

Gosto muito

13. O que você acha do rótulo da Eu sei que vou te amar Lager?

Detesto

Não gosto

Indiferente

Gosto

Gosto muito

14. O que você acha do nome “Maguila”?

Detesto

Não gosto

Indiferente

Gosto

Gosto muito

15. O que você acha do rótulo da Maguila?

Detesto

Não gosto

Indiferente

Gosto

Gosto muito

16. O que você acha do nome “Motörweizen”?

Detesto

Não gosto

Indiferente

- Gosto
- Gosto muito

17. O que você acha do rótulo da Motörweizen?

- Detesto
- Não gosto
- Indiferente
- Gosto
- Gosto muito

18. O que você acha do nome “Stout Na’Marra”?

- Detesto
- Não gosto
- Indiferente
- Gosto
- Gosto muito

19. O que você acha do rótulo da Stout Na’Marra?

- Detesto
- Não gosto
- Indiferente
- Gosto
- Gosto muito

20. Ao comprar cervejas artesanais, que tamanho de garrafa você prefere?

- Garrafa de 355 ml
- Garrafa de 500 ml
- Garrafa de 600 ml
- Indiferente
- Outro

APÊNDICE H – Questionário virtual realizado com cervejeiros caseiros

1. Em qual cidade você está?

2. A quanto tempo você faz cerveja em casa?

0 a 1 ano

1 a 2 anos

2 a 3 anos

3 a 4 anos

mais de 5 anos

3. Qual é a sua produção por brassagem?

4. Quantas brassagens você faz, em média, por mês?

menos de 1

1

2

3

4

mais de 4

5. Engarrafar, no *post-mix*, ou ambos?

Engarrafar

Post-mix

Ambos

6. Que estilos de cerveja você faz?

7. Você vende sua produção?

Sim

Não

8. Se sim, por quanto?

9. Para quem?

- Amigos
- Familiares
- Bar ou restaurante
- Colegas de trabalho
- Outros

10. Pensa em se profissionalizar?

- Sim, pretendo abrir minha própria cervejaria
- Não, produzo apenas por *hobby*
- Outro

11. Se sim, como?

- Construir uma fábrica com investidores
- Construir uma fábrica com sócios
- Construir uma fábrica com capital próprio
- Brew on Premises*
- Outro

12. Já está tomando providências para isso acontecer?**13. Já participou de concursos?**

- Sim
- Não

14. Já foi premiado em concursos?

- Sim, 1º lugar
- Sim, 2º lugar
- Sim, 3º lugar
- Não

15. Você é filiado à AcervA-PR?

- Sim

__ Não

16. Se não, por quê?