

DIOGO HENRIQUE ROPELATO

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING
DE CERVEJARIAS ARTESANAIS CATARINENSES**

FLORIANÓPOLIS – SC

Fevereiro, 2010

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO – ESAG
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

DIOGO HENRIQUE ROPELATO

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING
DE CERVEJARIAS ARTESANAIS CATARINENSES**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual de Santa Catarina ESGA/UDESC, como requisito para obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Jane Iara Pereira da Costa

FLORIANÓPOLIS – SC
Dezembro, 2010

R784e

Ropelato, Diogo Henrique

Estratégias de marketing de cervejarias artesanais catarinenses / Diogo Henrique Ropelato, 2010.

185 p. : il. 30 cm.

Dissertação (mestrado) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro De Ciências da Administração e Socioeconômicas, Mestrado Profissional em Administração, Florianópolis, 2010.

Orientadora: Jane Iara Pereira Da Costa

Bibliografia: f.158-163

1. Cerveja artesanal. - 2. Cervejaria. - 4. Marketing. - 5. Estratégias de marketing. 6. Mix de marketing. I. Título . – II. Costa, Jane Iara da. – III. Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro De Ciências da Administração e Socioeconômicas, Mestrado Profissional em Administração.

CDD: 658.8 – 20ºed.

DIOGO HENRIQUE ROPELATO

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING
DE CERVEJARIAS ARTESANAIS CATARINENSES**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre, no curso de mestrado profissional em Administração na Universidade Estadual de Santa Catarina.

Banca Examinadora:

Prof. Dra. Jane Iara Pereira da Costa
Universidade do Estado de Santa Catarina, UDESC

Membro:

Prof. Dr. Nerio Amboni
Universidade do Estado de Santa Catarina, UDESC

Membro:

Prof. Dr. Alexandre Marino Costa
Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC

Florianópolis, 17/12/2010

Dedico este trabalho aos cervejeiros caseiros, que
são peça fundamental no ressurgimento da cerveja
no Brasil e, em especial, à minha esposa Priscilla,
pelo apoio constante neste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a todo o Programa de Mestrado da ESAG/UDESC, que propicia aos alunos um ambiente sadio, diverso e multifacetado de estudos. Em especial, agradeço à minha orientadora, Dra. Eng. Jane, pela dedicação dada a este trabalho, pela atenção especial durante vários estágios do trabalho, pelo carinho. Esse trabalho aqui apresentado, foi moldado graças a uma perspicaz pergunta de minha orientadora, feita em uma quarta-feira chuvosa: “O que você gosta de fazer, Diogo?”.

Sou grato aos companheiros de estudo do mestrado, pelas sadias discussões e contribuições em sala de aula, entre eles Daniel, Morgana, Luisa, Elisa, Leo, Fábio, Renato, e todos os demais. Em especial, agradeço ao Tiago pelas discussões e ajudas, em todos os momentos. Valeu Tiagão!!!

Agradeço também aos meus familiares pelo apoio para retornar aos estudos. Certamente sem este incentivo não teria tido forças para retomar a vida acadêmica e buscar o mestrado.

Por fim, agradeço a Priscilla, minha esposa, que contribuiu com sua experiência acadêmica, clareza no pensamento científico, e ainda com sua paciência no desenvolvimento desta dissertação.

Aceitamos o presente como algo que é apenas temporário e o consideramos como um meio para atingir nosso objetivo. Deste modo, se olharem para trás no fim de suas vidas, a maior parte das pessoas perceberá que viveram-nas *ad interim* [provisoriamente]: ficarão surpresas ao descobrir que aquilo que deixaram passar despercebido e sem proveito era precisamente sua vida – isto é, a vida na expectativa da qual passaram todo o seu tempo.

Arthur Schopenhauer

O vazio da existência

RESUMO

ROPELATO, Diogo Henrique. **Estratégias de marketing das cervejarias artesanais catarinenses**. 2010. 185 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração – Área: Gestão Estratégica das Organizações) – Universidade Estadual de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2010.

A área de cerveja artesanal pode parecer amadora; contudo, apresenta crescimento expressivo nos últimos anos – na casa de 45% em 2009. Sob o ponto de vista estratégico, é fundamental observar o conjunto de atividades desenvolvidas pela empresa em busca de diferenciais competitivos, principalmente tangendo o mix de marketing. Entretanto, não é possível caracterizar essas estratégias de marketing sem uma pesquisa *in loco*. Desta forma, o objetivo deste trabalho é analisar as percepções dos gestores da área comercial e clientes acerca das estratégias de marketing das cervejarias do Roteiro das Cervejarias Artesanais de Santa Catarina. Este estudo é caracterizado como quali-quantitativo, de caráter exploratório / descritivo, com corte transversal, delineado, respectivamente, com um estudo multicaso dividido em duas etapas, e um levantamento tipo *survey*. Os entrevistados nas etapas qualitativas foram gestores das cervejarias artesanais e público especializado – *stakeholders* –, e na etapa quantitativa foram consumidores de cerveja artesanal. Observa-se na percepção dos gestores, traços de estratégias de marketing emergentes e pragmáticas, como a adoção de variadas formas de propaganda e de preço ajustado pelo próprio mercado. Já sob o ponto de vista do público especializado, observa-se percepções de concorrência entre as cervejarias, e indicadores de alinhamento entre os produtos consumidos por estes e pelos consumidores. Com relação aos consumidores, observa-se um público predominante de classe C, exigente, que consome estilos tradicionais no produto chope, mas que acaba consumindo estilos de cerveja variados. Sendo as cervejarias artesanais PMEs, é compreensível encontrar contradições entre ações, posicionamento de mercado e questões estratégicas de marketing. A percepção do marketing como ferramenta estratégica nestas cervejarias pode contribuir para melhor alinhamento das estratégias organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Cerveja artesanal. Cervejaria. Marketing. Estratégias de marketing.

Mix de marketing.

ABSTRACT

ROPELATO, Diogo Henrique. **Marketing strategies of Santa Catarina's Craft breweries.** 2010. 185 f. Dissertation (Mestrado Profissional em Administração – Área: Gestão Estratégica das Organizações) – Universidade Estadual de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2010.

Craft beer's market may seem amateurish, however, represent a significant growth in recent years – 45% in 2009. In a strategic point of view, is essential to observe the set of activities developed by the company seeking competitive advantages, especially herding the marketing mix. However, it is not possible to characterize these marketing strategies without a research. Thus, this work aim is analyze the perceptions of managers from the managers and customers about the marketing strategies of craft breweries from Santa Catarina, Brazil. This study is characterized as qualitative and quantitative, exploratory and descriptive cross-sectional study, respectively, with a multi case study in two phases, and a survey. Respondents were managers from craft breweries in the qualitative research, stakeholders and costumers from this breweries. Notes on the perception of managers, traces of emerging marketing strategies and pragmatic, as the adoption of various forms of advertising and price set by the market itself. From the point of view of the specialized audience, there are perceptions of competition between the beer, and indicators of alignment between the products consumed by them and consumers. As for consumers, there is an overriding public class C, demanding, consuming beer product in the traditional styles, but just consuming beer styles varied. As the craft breweries SMEs, it is understandable to find contradictions between actions, market positioning and strategic marketing issues. The perception of marketing as a strategic from the managers in these breweries can contribute to better align in the organizational strategies.

KEY-WORDS: Craft beer. Brewery. Marketing. Marketing Strategies. Marketing mix.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo das cinco forças de Porter. Fonte: Porter (1998).	13
Figura 2 – Cadeia de valor. Fonte: Porter (1989).	15
Figura 3 – Perspectivas genéricas sobre estratégia.	17
Figura 4 – Quatro orientações do processo de desenvolvimento de estratégias.	19
Figura 5 – Mix do marketing inserido na estratégia de marketing.	25
Figura 6 – Ciclo de vida do produto.	31
Figura 7 – Níveis de distribuição.	36
Figura 8 – Localização das cervejarias artesanais do Roteiro das Cervejarias Artesanais Catarinense.	55
Gráfico 1 – Análise de correspondência dos atributos das cervejarias artesanais.	100
Gráfico 2 – Análise de Correspondência da avaliação dos rótulos disponíveis.	113
Figura 9 – Elementos de design diferenciais e comuns.	114
Gráfico 3 – Localização dos valores-médios nas percepções dos três públicos entrevistados.	123

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Resumo dos conceito apresentados – fundamentação teórica.	43
Quadro 2 – Listas de discussão especializadas às quais o link do questionário foi enviado.	48
Tabela 1 – Diferenciais competitivos citados pelas cervejarias.	61
Tabela 2 – Diferenciais competitivos do rótulo citados pelas cervejarias.	70
Tabela 3 – Estratégias de distribuição adotadas.	70
Tabela 4 – Freqüência de citações às cervejarias mais competitivas.	85
Tabela 5 – Freqüência de citações a marca consolidadas.	87
Tabela 6 – Notas atribuídas pelos entrevistados para as cervejarias artesanais de Santa Catarina.	88
Tabela 7 – Freqüência de citações de produtos apreciados.	88
Tabela 8 – Freqüência de citações a marca consolidadas.	90
Tabela 9 – Freqüência de locais de compra.	91
Tabela 10 – Preço máximo pago por uma cerveja/chope de 300 ml.	92
Tabela 11 – Faixa etária dos respondentes.	93
Tabela 12 – Faixa de renda dos respondentes.	94
Tabela 13 – Escolaridade dos respondentes.	94
Tabela 14 – Respondente ser ou não cervejeiro caseiro.	94
Tabela 15 – Freqüência de consumo de cerveja artesanal.	95
Tabela 16 – Cidade e estado dos respondentes.	95
Tabela 17 – Primeiro consumo de cervejas artesanais.	96
Tabela 18 – Marca da primeira cerveja consumida pelos entrevistados.	97
Tabela 19 – Motivação da compra da primeira cerveja consumida pelos entrevistados.	97
Tabela 20 – Atributos dados às cervejarias artesanais.	98
Tabela 21 – Análise de correspondência dos atributos das cervejarias artesanais.	99
Tabela 22 –Serviço adicional recebido de cervejarias artesanais.	101
Tabela 23 –Cervejaria que forneceram serviço adicional.	101

Tabela 24 –Satisfação do cliente ao receber serviço adicional.	102
Tabela 25 –Marcas de cerveja artesanal que os entrevistados costumam comprar.	102
Tabela 26 – Estilos de cerveja que os entrevistados costumam comprar.	103
Tabela 27 – Estilos de cerveja/chope que os entrevistados costumam comprar*.	104
Tabela 28 – Principais motivos para a escolha da cerveja que os entrevistados consomem.	105
Tabela 29 – Opção por cerveja comercial ou artesanal em paridade de preço.	105
Tabela 30 – Motivos de escolha por cerveja/chope artesanal.	106
Tabela 31 – Correlações entre as regiões do entrevistado, da cervejaria do primeiro consumo e da cervejaria de compra costumeira.	107
Tabela 32 – Desagrado constatado pelos consumidores.	107
Tabela 33 – Marcas dos produtos que causaram desagrado.	108
Tabela 34 – Características que causaram o desagrado.	108
Tabela 35 – Comunicação do desagrado.	109
Tabela 36 – Tipo de contato feito para comunicar o desagrado.	109
Tabela 37 – Satisfação com o retorno recebido.	109
Tabela 38 – Satisfação com as embalagens oferecidas.	110
Tabela 39 – Motivo do desagrado com as embalagens oferecidas.	110
Tabela 40 – Avaliação dos rótulos disponíveis.	111
Tabela 41 – Análise de Correspondência da avaliação dos rótulos disponíveis.	112
Tabela 42 – Marcas de cervejas mais adquiridas.	115
Tabela 43 – Estabelecimentos de compra de produtos da cervejarias artesanais.	116
Tabela 44 – Compra de produtos de cervejarias artesanais em lojas virtuais.	116
Tabela 45 – Cervejarias cujos produtos foram adquiridos na internet.	116
Tabela 46 – Avaliação do atendimento na compra de produtos na internet.	117
Tabela 47 – Contato dos entrevistados com publicidade.	117
Tabela 48 – Cervejarias que tiveram publicidade notada pelos entrevistados.	118
Tabela 49 – Avaliação da publicidade pelos entrevistados.	118
Tabela 50 – Participação dos entrevistados em promoções.	118
Tabela 51 – Cervejarias que realizaram as promoções.	119
Tabela 52 – Tipo de promoção colocada.	119
Tabela 53 – Contato com publicidade pelos entrevistados.	119
Tabela 54 – Contato dos entrevistados com ações de <i>merchandising</i> .	120
Tabela 55 – Cervejarias que realizaram ações de <i>merchandising</i> .	120
Tabela 56 – Tipo de evento com ações de <i>merchandising</i> .	121

Tabela 57 – Compra direta dos entrevistados nas cervejarias.	121
Tabela 58 – Cervejarias cujos consumidores efetuaram compra direta.	122
Tabela 59 – Avaliação das compras diretas realizadas.	122
Tabela 60 – Média geral dos valores pagos habitualmente pelos entrevistados.	123
Tabela 61 – Valor pago habitualmente pelos entrevistados por produtos das cervejarias.	123
Tabela 62 – Preço máximo pago por uma cerveja de 300 ml.	124
Tabela 63 – Preço máximo pago por um chope de 300 mls.	125
Tabela 64 – Normalidade dos dados utilizados.	126
Tabela 65 – Correlação entre valor pago pela cerveja que consome, valor máximo a pagar por uma cerveja, valor máximo a pagar por um chope, Estilo de Cerveja/chope que consome, freqüência de consumo, renda, escolaridade e estado do respondente.	127
Tabela 66 – ANOVA do Ano do primeiro consumo influenciando as variáveis valor pago pela cerveja que consome, valor máximo a pagar por uma cerveja e valor máximo a pagar por um chope.	128
Tabela 67 – ANOVA da cervejaria que consome influenciando as variáveis valor pago pela cerveja que consome, valor máximo a pagar por uma cerveja e valor máximo a pagar por um chope.	128
Tabela 68 – ANOVA do estilo de cerveja ou chope que consome influenciando as variáveis valor pago pela cerveja que consome, valor máximo a pagar por uma cerveja e valor máximo a pagar por um chope.	129
Tabela 69 – ANOVA da freqüência de consumo influenciando as variáveis valor pago pela cerveja que consome, valor máximo a pagar por uma cerveja e valor máximo a pagar por um chope.	129
Fonte: Dados primários (2010).	129
Tabela 70 – ANOVA da faixa de idade do respondente influenciando as variáveis valor pago pela cerveja que consome, valor máximo a pagar por uma cerveja e valor máximo a pagar por um chope.	130
Tabela 71 – ANOVA da faixa de renda do respondente influenciando as variáveis valor pago pela cerveja que consome, valor máximo a pagar por uma cerveja e valor máximo a pagar por um chope.	130
Tabela 72 – ANOVA da escolaridade do respondente influenciando as variáveis valor pago pela cerveja que consome, valor máximo a pagar por uma cerveja e valor máximo a pagar por um chope.	131

Tabela 73 – ANOVA do estado do respondente influenciando as variáveis

valor pago pela cerveja que consome, valor máximo a pagar por uma cerveja
e valor máximo a pagar por um chope. 131

Quadro 3. Resumo dos resultados obtidos. 134

LISTA DE ABREVIATURAS

ACERVA	Associação Catarinense de Cervejeiros Artesanais
PMEs	Pequenas e Micro empresas
SWOT	<i>Strength, Weakness, Opportunities an Threats</i> (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)
Cade	Conselho Administrativo de Defesa Econômica

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA	1
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA (GERAL E ESPECÍFICOS)	3
1.2.1 Objetivo geral	3
1.2.2 Objetivos específicos	3
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	3
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	4
2 REVISÃO DA LITERATURA	6
2.1 MARKETING	6
2.1.1 Mercado	7
2.1.2 Troca	7
2.1.3 Produto	8
2.1.4 Função do marketing	9
2.2 ESTRATÉGIA	10
2.2.1 Origem da Estratégia	10
2.2.2 Estratégia segundo Porter	12
2.2.3 Estratégia segundo Mintzberg	15
2.2.4 Estratégia segundo Whittington	17
2.3 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA	18
2.3.1 Níveis de estratégia	20
2.3.2 De estratégias empresariais à estratégias funcionais	20
2.4 O PROCESSO ESTRATÉGICO DE MARKETING	22
2.4.1 Mix de marketing	25
2.4.2 Avaliação e controle estratégico	42
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	44

3.2 ESTUDO MULTICASOS	44
3.3 ETAPA QUALITATIVA – CARACTERIZAÇÃO	45
3.3.1 Etapa qualitativa – Gestores	45
3.3.2 Técnicas de coleta e análise dos dados – Gestores	46
3.3.3 Etapa qualitativa – Público especializado	46
3.3.4 Técnicas de coleta e análise dos dados – Público especializado	47
3.4 ETAPA QUANTITATIVA – CARACTERIZAÇÃO	47
3.4.1 Técnicas de coleta e análise dos dados – Etapa Quantitativa	49
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	50
4 RESULTADOS DA PESQUISA	51
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR CERVEJEIRO BRASILEIRO	51
4.1.1 Classificação das cervejas e cervejarias	51
4.1.2 Cervejarias precursoras	52
4.1.3 As cervejarias catarinenses	53
2.1.4 O Roteiro das Cervejarias Artesanais Catarinense	54
4.2 ANÁLISE DE DADOS – GESTORES	55
4.2.1 Caracterização das Cervejarias do Roteiro das Cervejarias Artesanais	55
4.2.2 Questões externas	57
4.2.3 Estratégias de marketing	59
4.2.4 Estratégias de Produto	64
4.2.5 Estratégias de Distribuição	70
4.2.6 Estratégias de Comunicação	74
4.2.7 Estratégias de Preço	79
4.3 ANÁLISE DE DADOS – PÚBLICO ESPECIALIZADO	81
4.3.1 Caracterização das entrevistados – público especializado	81
4.3.2 Questões externas	82
4.3.3 Estratégias de Marketing	84
4.3.4 Estratégias de Produto	88
4.3.5 Estratégias de Distribuição	90
4.3.6 Estratégias de Comunicação	91
4.3.7 Estratégias de Preço	92
4.4 ETAPA QUANTITATIVA	93
4.4.1 Caracterização das entrevistados	93
4.4.2 Estratégias de Marketing	96

4.4.3 Estratégias de Produto	102
4.4.3 Estratégias de Distribuição	115
4.4.6 Estratégias de Comunicação	117
4.4.7 Estratégias de Preço	122
5 DISCUSSÃO	135
5.1 QUESTÕES EXTERNAS	135
5.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING	136
5.3 ESTRATÉGIAS DE PRODUTO	140
5.4 ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUIÇÃO	144
5.5 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO	147
5.6 ESTRATÉGIAS DE PREÇO	150
5.7 RELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIAS	152
6 CONCLUSÕES	153
7 REFERÊNCIAS	158
8 GLOSSÁRIO	164
9 APÊNDICES	165

1 INTRODUÇÃO

Coloca-se, a seguir, o tema e a apresentação do problema de pesquisa.

1.1 TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA

O mercado de cervejas artesanais brasileiro há muito deixou de ser sinônimo de “amadorismo” ou “elitismo”. Somente no ano de 2009, o mercado de cervejas especiais ou *premium* – da qual fazem parte as cervejarias artesanais – cresceu 45%, em comparação aos 5% que cresceu o mercado de cervejas comuns brasileiro (PEDROSA, 2010). Para corroborar este dado, a compra das cervejarias Eisenbahn (Blumenau, SC), Devassa (Rio de Janeiro, RJ) e Baden Baden (Campos do Jordão, SP) pelo Grupo Schincariol, em 2008, demonstra o interesse de grandes corporações por este mercado. No mesmo ano, as cervejarias artesanais representaram de 2% a 3% do mercado de cerveja nacional (GRANDA, 2010). O crescimento de mercado das cervejarias artesanais não é exclusivo do Brasil: o Canadá aumentou no ano de 2008 em 78% a importação de cervejas artesanais estadunidenses, caracterizando a maior importação de bebida alcoólica do mundo (LANDI, 2009).

Santa Catarina, tradicionalmente conhecida no Brasil por ser um estado com vocação turística, possui atualmente 23 cervejarias artesanais, tornando-se referência do país na produção deste tipo de produto (BEER ME, 2010). Neste contexto, a região centro-litorânea do estado destaca-se por promover um roteiro turístico chamado *Roteiro das Cervejarias Artesanais*, ao qual pertencem 11 cervejarias – Bierland, Borck, Das bier, Eisenbah, Heimat, Königs bier, Opa bier, Saint bier, Schornstein, Wunder bier e ZeHn bier (SECRETARIA DE TURISMO DE BLUMENAU, 2010).

O fenômeno da expansão das cervejarias artesanais ainda é considerado recente na região e em todo o Brasil. A cervejaria com maior prestígio nacional, Eisenbahn, tem sua fundação no ano de 2002, enquanto as demais cervejarias do Roteiro iniciaram suas atividades posteriormente – com exceção à cervejaria Borck, que data de 1996. Todas, com exceção da cervejaria Eisenbahn, são PMEs. Estes três portes empresariais representam 99.41% das empresas de Santa Catarina (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2008).

Esse porte empresarial no setor de cervejas não é incomum: na Alemanha, de 1.300 cervejarias existentes no país, 1.100 são consideradas de pequeno porte ou artesanais (MORADO, 2009).

As PMEs apresentam características administrativas diferentes de grandes empresas, como por exemplo o foco na figura do empreendedor e na auto-preservação. Mais especificamente, tangendo o marketing, estas mesmas empresas não o utilizam de maneira tradicional; ao contrário, adéquam a lógica e ferramentas do marketing às características e posicionamento empresarial de mercado – tendo assim a flexibilidade necessária para atuar (CARSON, 2005).

As ações de Marketing e o potencial destas PMEs podem parecer pouco significantes nos seus mercados, como coloca Carson (2005). Contudo, as Cervejarias Artesanais catarinenses não se enquadram nesta regra. Rompendo um monopólio no fornecimento de chope para a Oktoberfest de Blumenau, que já durava 21 anos, participam da festa anualmente desde 2005 – no mínimo com quatro representantes, todas atualmente membros do Roteiro das Cervejarias Artesanais. Desde essa edição, obtêm um pavilhão exclusivo para seus produtos, demonstrando seu poder político e de penetração no mercado, além de responder no ano de 2009 por 53% de todo o chope consumido na festa (ALÃO, 2010).

Além disso, a cervejaria Eisenbahn recebeu prêmios de renome internacional, como a medalha de bronze no *European Beer Star 2008* para as cervejas Eisenbahn Pilsen e Eisenbahn Dunkel, nas categorias *Mild Beer* e *German-Style Schwarzbier*, respectivamente (EISENBAHN, 2009). Desta forma, é possível perceber que estas cervejarias não são meras participantes do mercado cervejeiro nacional e internacional. É possível, portanto, prever que estas cervejarias estão utilizando estratégias de marketing para ocupar tal posição de destaque (KOTLER; KELLER, 2006).

Para uma melhor compreensão do contexto das cervejarias, é necessário recuperar os fundamentos teórico de marketing utilizados nestas PMEs, onde estratégias serão utilizadas, em geral, pragmaticamente (CARSON, 2005). Fica evidente a necessidade de estudar essas especificidades deste mercado emergente, como as empresas pertencentes à ele se posicionam e conduzem suas estratégias de marketing. Algumas ações de marketing das cervejarias parecem claras, como o nicho de mercado que estas empresas atuam. Entretanto, outras ações estratégicas, como por exemplo o posicionamento de seus produtos e de sua distribuição não são tão claros de se perceber. Com essa recente expansão das cervejarias artesanais e sua relativa novidade no mercado nacional, não é possível hoje levantar estes aspectos estratégicos seguramente senão nas próprias empresas (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Assim, pode-se apresentar como pergunta de pesquisa: Como são percebidas pelos gestores da área comercial e consumidores as estratégias de marketing das cervejarias artesanais do Roteiro das Cervejarias Artesanais de Santa Catarina?

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA (GERAL E ESPECÍFICOS)

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as percepções dos gestores da área comercial e consumidores acerca das estratégias de marketing das cervejarias do Roteiro das Cervejarias Artesanais de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos específicos

- Levantar as estratégias de marketing adotadas pelas cervejarias artesanais da Rota Cervejarias Artesanais de Santa Catarina;
- Identificar a importância dada as estratégias pelos gestores das empresas;
- Levantar as percepções do público especializado (*stakeholders*) destas empresas quanto às estratégias de marketing das cervejarias;
- Levantar as percepções dos consumidores destas empresas quanto às estratégias de marketing das cervejarias;
- Analisar possíveis *gaps* entre as estratégias de marketing e a percepção dos *stakeholders* e consumidores destas cervejarias.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A escolha do tema tem como justificativa a contemporaneidade do tema, visto o destaque dado ao tema em jornais circulação nacional, como Diário Catarinense, Folha de São Paulo, Correio Brasiliense, O Estado de São Paulo, O Globo, Jornal do Brasil, entre outros (ALÃO, 2010; FOLHA ONLINE, 2010; CAPRIOLI, 2010; FONSECA, 2010; AMORIM, 2010; CELSO JR, 2010; Cerveja, 2010). Ressalta-se também a expressão alcançada por cervejarias artesanais brasileiras em concursos internacionais – com prêmios para a cervejaria Eisenbahn. Também justifica-se o interesse em desenvolver investigação com este foco, tendo em vista a afinidade e interesse pessoal do mestrando com a produção de cerveja artesanal. Observa-se ainda as características das empresas, cervejarias artesanais, e a localização escolhida, onde todas as 11 cervejarias do Roteiro das Cervejarias Artesanais de Santa Catarina estão em um raio de aproximadamente 200km – elucidam a peculiaridade do caso e demanda por um estudo científico exploratório.

Os argumentos que justificam este estudo contrastam com as publicações acadêmico-científico encontradas. Em levantamento elaborado em banco de dados internacionais, encontrou-se 599 trabalhos foram catalogados, envolvendo o termo cervejaria. Destes, 320 estão relacionados à áreas do conhecimento como ciências biológicas, da computação, sociais, jurídicas, engenharia e da saúde; e 279 estão relacionados à área da Administração. Entre os trabalhos da área de Administração, 65 trabalhos estão envolvidos à áreas como estatística, logística, estratégia e gestão, enquanto os demais 214 estão ligados à área de marketing. Entre os artigos da área de marketing, 59 estão relacionados ao comportamento do consumidor, 49 a publicidade e propaganda, 21 a questões de produto, 20 a aspectos de marca, 18 à pesquisas de mercado, nove a *merchandising*, oito a programas de marketing, cinco a aspectos de imagem de marca, cinco a marketing tribal, quatro a venda direta, quatro a estratégias de marketing, duas a canais de marketing, um a modelos de estimativa de demanda, um a mix de marketing e um a relações públicas. Contudo, nenhum dos artigos levantados – inclusive os relacionados às estratégias de marketing e ao mix de marketing – tinha como foco às cervejarias artesanais (CAPES, 2010; SCIELO, 2010; BDTD, 2010; ELSEVIER, 2010; EBSCO, 2010).

Os resultados do estudo proposto poderão favorecer os empresários do setor, que terão oportunidade de comparar as estratégias utilizadas pelos concorrentes, como as ações estratégicas são percebidas pelos consumidores, entre outra possibilidades. Soma-se também ao conhecimento científico da área de Marketing, com a caracterização de um público consumidor específico. Justifica-se também esta proposta porque o programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina, pois o trabalho envolve as linhas de pesquisa do programa relacionadas ao Marketing e à Estratégia. A aplicabilidade dos resultados obtidos juntos a esta investigação do mercado cervejeiro artesanal, com o recorte do estado de Santa Catarina, fazem com que a pesquisa se enquadre nos parâmetros desejados ao programa de Mestrado de cunho profissional, que procura articular a realidade empírica ao conhecimento acadêmico.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação apresenta a seguinte estrutura: no Capítulo 1 é desenvolvida a Introdução, Objetivos geral e específicos, justificativa e estrutura da dissertação. O Capítulo 2 expõe a Fundamentação teórica, com a busca de definições do campo da estratégia, estratégias de marketing, abordados por autores clássicos da área e por autores

contemporâneos. No Capítulo 3, traz-se à tona a metodologia utilizada e os desdobramentos metodológicos, como definição da amostra, instrumentos de pesquisa utilizados métodos de análise dos materiais coletados, ferramentas computacionais de apoio e limitações encontradas na pesquisa. O Capítulo 4 apresenta os resultados das pesquisas desenvolvidas e ainda uma breve história da área de cervejarias artesanais no Brasil, em Santa Catarina e no Roteiro das Cervejarias Artesanais catarinense. No Capítulo 5 expõe-se a discussão dos resultados. Por fim, o Capítulo 6 traz a conclusão da dissertação e sugestões para pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica do trabalho.

2.1 MARKETING

Marketing pode ser definido a partir do conceito da *American Marketing Association* (AMA), de 2007, que o considera “[...] uma atividade, um conjunto de instituições, e processo para criação, comunicação, entrega, e troca de coisas que oferecem valor para clientes, parceiros e para sociedade como um todo” (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2010). Outros autores de marketing o definem como:

- “Marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Pode-se dizer que o marketing supre necessidades lucrativamente” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 4);
- Com o intuito de atender ao cliente, o marketing busca descobrir necessidades e desejos em potencial e satisfazê-los. O ponto chave dessa relação é a troca: a permuta de valor entre comprador e vendedor (KERIN et al., 2007);
- A idéia central do marketing é criar adequação entre as capacidades da empresa e o desejo dos clientes para obter os objetivos de ambas as partes (MCDONALD, 2008);
- Marketing envolve estímulo e trocas, espontâneas, entre duas partes, por objetos de valor que os satisfazem mutuamente (URDAN; URDAN, 2009);
- Pode-se colocar que o marketing dá às empresas mais sensibilidade às expectativas, desejos, e necessidades que satisfaçam seus clientes, deixando assim estas empresas mais suscetíveis à vencer (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001);
- A função do marketing é gerenciar o mix de marketing – expresso resumidamente pelos 4Ps (produto, preço, praça, promoção) (BAKER, 2005).

Comum a todas estas definições, estão os conceitos de atender ao cliente – seus desejos, necessidades, expectativas – através de algum tipo de troca onde haja valor para ambas as partes envolvidas. Destacam Kerin et al. (2007) que, para que o marketing aconteça, é necessária a existência de quatro fatores: ao menos duas pessoas com necessidades não satisfeitas; capacidade de satisfazer; um método de comunicação; e algo a ser trocado.

As definições tratadas anteriormente possuem cunho contemporâneo, trazidas por autores destas últimas décadas. Para localizar estas obras, Baker (2005) traz os fundamentos do paradigma do gerencialismo de marketing pós década de 1950. Este paradigma, construído no momento pós guerra, estabelece o marketing como disciplina, através das obras de McCarthy – que reformulou o conceito do mix de marketing em 4Ps (produto, promoção, praça e preço) –, o artigo de Levitt – *Marketing Myopia*, onde o autor traz o conceito de ciclo de vida de produto – e a obra de Kotler *Marketing Management: Analysis, Planning and Control* – que trouxe a visão articulada do consumidor, venda, produção e filosofia do marketing em contraste com outras visões, consideradas ultrapassadas segundo Miranda e Arruda (2004). Essas obras contextualizam a posição do marketing através da intermediação entre a demanda e o consumo, através da visão do cliente (URDAN; URDAN, 2009).

Para contextualizar estas definições do marketing, é necessário expor as três principais esferas do marketing segundo Ferrell e Hartline (2006): mercado, troca e produto.

2.1.1 Mercado

Em seu nível básico, mercado é um conjunto de vendedores e compradores. (FERRELL; HARTLINE, 2006). Kotler e Keller (2006) complementam esta definição, acrescentando que este é o local onde se efetuam transações de determinado produto ou classe de produto. Um mercado é composto também por consumidores em potencial, pessoas que possuam capacidade de comprar, estruturado heterogeneamente, formados por indivíduos, submercados e segmentos (KERIN et al., 2007). O mercado é, portanto, o local onde a troca é realizada. (FERRELL; HARTLINE, 2006).

Com o advento das tecnologias digitais, que a cada dia tornam-se mais confiáveis, somada a diversidade de possibilidades de compras pela internet, as empresas necessitam atender de maneira ágil à pedidos e compras que chegam 24 horas em suas lojas virtuais. Neste contexto, surgem dois novos conceitos: o de metamercado – onde bens e serviços relacionados são agrupados em torno de uma atividade específica de consumo – e os metamediários – que permite aos compradores contactarem vários fornecedores ao mesmo tempo no metamercado (KOTLER; KELLER, 2006).

2.1.2 Troca

Como os motivos que geram sede e saciedade, a latência ou ativação dos desejos e necessidades entre os seres humanos, acontecem a todo momento. Estes desejos podem ser satisfeitos através da troca de algum objeto por outro, negociado com outra pessoa, que

satisfaça ambas as partes (URDAN; URDAN, 2009). Tradicionalmente, define-se troca como obter algo de valor de alguém oferecendo algo em troca (FERRELL; HARTLINE, 2006; KOTLER; KELLER, 2006).

Para que a troca aconteça, cinco situações devem ser atendidas: ao menos duas partes estarem interessadas; cada uma das partes ter algo de valor para a outra; ambas as partes terem capacidade de comunicação e entrega do bem; serem livres para aceitar ou rejeitar itens; e cada uma das partes desejar a troca com a outra. Com a tecnologia digital, este processo é facilitado, pois ao clique do mouse pode-se comprar de uma caneta ou um caminhão (FERRELL; HARTLINE, 2006). Kotler e Keller (2006) somam a esses aspecto o julgamento de quão adequada a negociação deve ser para que a troca aconteça. No momento da troca, satisfeita e accordadas ambas as partes, acontece a transação.

O potencial de trocas pode ser chamado de demanda – que é, em suma, função gerencial dos profissionais de marketing. O local onde a demanda de compradores e vendedores ocorre e onde são efetuadas transações com determinados produtos é chamado de mercado (KOTLER; KELLER, 2006).

2.1.3 Produto

De forma simplificada, pode-se colocar que um produto seja um objeto a ser adquirido, em forma de troca, para atender determinada necessidade (FERRELL; HARTLINE, 2006). Produtos são coisas oferecidas em mercados para “[...] apreciação, aquisição, uso ou consumo, e que podem satisfazer desejos ou necessidades” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 204). Ferrell e Hartline (2006) expõe ainda que, de forma geral, clientes não compra produtos, e sim o que os produtos fazem por eles, e que sem consumidores (e suas desmandas) ou produtos, organizações não teriam motivos para existir.

Quando profissionais de marketing pensam em produtos, estes o fazem em termos de atributos, benefícios e custos para quem compra. Estes produtos podem ser tangíveis, como uma casa, carro, cadeira, ou intangíveis, como a hospedagem em um hotel (URDAN; URDAN, 2009). Tratando desta classificação de maneira mais completa, Ferrell e Hartline (2006) classificam produtos em:

- **Bens:** itens tangíveis, como produtos em um supermercado;
- **Serviços:** itens intangíveis, como a estadia em um hotel;
- **Idéias:** plataformas ou questões que visam um bem ao consumidor, como o Greenpeace®;

- **Informações:** universidades, *websites*, etc;
- **Produtos digitais:** material como *softwares*, músicas ou filmes;
- **Pessoas:** a promoção de celebridades e atletas, através de contratos e sistemas de aliciamento;
- **Lugares:** cidades, estados, nações buscam turistas do mundo todo;
- **Experiências e eventos:** olimpíadas ou a própria Disney®, onde combina-se serviços, idéias, informações e pessoas;
- **Propriedade concreta ou financeira:** troca de ações ou imóveis;
- **Organizações:** criação de imagem favoráveis com seu público.

Essas categorias não são mutuamente exclusivas, pois empresas que vendem produtos também oferecem serviços de assistência técnica. O que reúne esses formatos é o conceito de utilidade, que é a capacidade de determinado produto satisfazer as necessidades de determinado cliente (FERRELL; HARTLINE, 2006).

A partir da compreensão deste tripé do marketing, coloca-se perspectivas sobre as funções do marketing.

2.1.4 Função do marketing

O marketing em uma empresa, segundo Kerin et al. (2007), tem como principal papel olhar para fora, buscando manter a organização focada na contribuição de valor para o cliente. O processo de entrega de valor integra as ações de marketing estratégico (selecionar o valor) e tático (fornecer e comunicar o valor). No primeiro, através da segmentação dos clientes/seleção do alvo/posicionamento de valor consegue-se selecionar o valor a ser comunicado; no segundo, através desenvolvimento do produto/preço/distribuição, consegue-se fornecer o valor e com a força de vendas/promoção de vendas/propaganda pode-se comunicar o valor (KOTLER; KELLER, 2006).

O local tradicional onde estes processos se desenvolvem, o departamento de marketing, é responsável por contribuir nos relacionamentos, parcerias, alianças da empresa com seus clientes, acionistas, fornecedores e outras organização, além de forças sócio-ambientais e governamentais que afetam as atividades de marketing da organização (KERIN et al., 2007). Contudo, a medida que a organização se transforma, ficando cada vez mais horizontal e os departamentos cada vez mais integrados, fica mais evidente que o marketing é tarefa de todos (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001)

Além dessas atividades, o marketing ocupa outras funções na empresa, sendo visto como filosofia e/ou processo nas empresas. A filosofia de marketing – ou orientação para o

marketing – envolve constante foco no cliente, na concorrência, na coordenação interfuncional e na rentabilidade. O processo de marketing busca efetivar trocas entre fornecedores e seus mercados, baseado em competências da empresa empregando métodos, técnicas, padrões, procedimentos e normas. Didaticamente, analisa-se os processos de marketing em três blocos: a Análise do Contexto de Marketing – observando-se o contexto externo e interno da empresa e o impacto de decisões, objetivos e ações da empresa –, Gestão Estratégica de Marketing – estabelecendo a empresa perante o mercado, em termos de segmentação de mercado, seleção de mercados-alvo, posicionamento e estratégias competitivas – e Gestão do Composto do Marketing, que envolve as decisões do mix de marketing de forma tática, articulada com as decisões estratégicas anteriores (URDAN; URDAN, 2009).

Complementar à idéia de orientação de marketing, Hooley, Saunders e Piercy (2001) colocam que é possível descrever esta orientação como uma função ligada às antigas práticas de marketing (de cunho tático), mas também com foco no cliente e no posicionamento estratégico, respondendo de maneira ágil às mudanças de mercado, ao posicionamento intraempresarial multifunção – onde todos são responsáveis pelo sucesso e inovação – e compreendendo as críticas do cliente como elementos essenciais nas práticas de marketing.

O Processo Estratégico de Marketing procura alocar os recursos do mix de marketing dentro da orientação do cliente (KERIN et al., 2007). Desta forma, o marketing nas organizações, realizado através deste Processo de Marketing, está localizado dentro do contexto estratégico da corporação. Detalha-se o contexto estratégico a seguir.

2.2 ESTRATÉGIA

O processo de marketing não é isolado; é sim, realizado de forma integrada em toda empresa. Para tanto, é preciso localizar a estratégia de marketing no contexto da estratégia organizacional (FERRELL; HARTLINE, 2006).

Assim, inicia-se esta introdução com um contexto histórico sobre estratégica organizacional e, em seqüência, o contexto corporativo da estratégia.

2.2.1 Origem da Estratégia

O termo estratégia deriva do grego *strategia* – nos radicais *stratos*, que significa exército, e *-ag*, que significa conduzir. Contudo, deve-se creditar o conceito a Sun Tzu, que elaborou o primeiro tratado sobre estratégia, relacionado-a ao contexto militar – o qual até hoje está presente em dicionários (GRANT, 2002). Quinn (2006) demonstra que importantes

contribuições militares vieram de Maquiavel, Napoleão, Lênin, entre outros, e que estes focavam os conhecimentos sobre estratégias na vida ou morte, convertendo-os em sabedoria. Estratégias militares e de negócios, segundo Grant (2002), compartilham três relevâncias: são importantes, envolvem grande número de recursos e não são reversíveis facilmente.

Nas décadas de 1950 a 1960, as questões estratégicas de empresas estavam muito ligadas ao planejamento corporativo, focado na diversificação de negócios, através de planos formais, racionalmente construídos e de longo prazo. Contudo, as crises do petróleo da década de 1970, a instabilidade econômica e a competição dos mercados Asiáticos exigiram que planejamentos tão detalhados fossem deixados de lado, pois não poderiam ir tão afundo do presente ao futuro. Assim, antes de delimitar os caminhos à seguir, as preocupações deslocaram-se para posicionar as empresas nos mercados e nas relações com os competidores, buscando potencializar o desempenho (GRANT, 2002).

Este interesse no desempenho intensificou o foco em fontes de lucratividade. Desta forma, busca-se nas décadas de 1980 e 1990 a vantagem competitiva – com destaque para os trabalhos de Porter (1989) dentro da perspectiva industrial – e, por consequência, interesse nas questões e aspectos internos da empresa, como coloca Grant (2002).

Pode-se observar a questão da vantagem competitiva também em autores contemporâneos como Henderson (1998) e Wright et al. (2000), que propõe que a estratégia existe para planejar a evolução de uma empresa, através da “[...] busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa” (HENDERSON, 1998, p. 5) e, ainda nesta perspectiva, Wright et al. (2000) colocam que pode-se encarar estratégia sob três pontos de vantagem: (1) formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); (2) implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); (3) controle estratégico (modificar a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados).

Academicamente, pode-se afirmar que estratégia é formada pelo conceito interdisciplinar de escolas de administração, chamado originalmente de “política de negócios”, a disciplina de administração estratégica formou-se somando-se análises formais do macroambiente da empresa durante a década de 1960 (WRIGHT et al., 2000). Na raiz da origem destes estudos, segundo Grant (2002), foram movidas muito mais por necessidades práticas de negócios do que pelo desenvolvimento de uma teoria. Possivelmente por este motivo, Mintzberg et al. (2000) colocam que a disciplina acadêmica de “Administração estratégica” enfatiza muito mais aspectos racionais e prescritivos do processo estratégico em detrimento a visões mais holísticas do processo.

Segundo Whittington (2002), não existe consenso aparente sobre como fazer ou o que seria uma “boa estratégia”. A partir desta perspectiva, busca-se três importantes abordagens da estratégia e sua evolução: Porter, com suas definições de estratégia, as forças que moldam a estratégia e as Estratégias Competitivas Genéricas; Mintzberg (1974), que propõe três perspectivas para a elaboração da estratégia; e Whittington (2002), com as quatro abordagens genéricas da estratégia. Seja um ato racional, deliberado, ou até emergente, a estratégia é vista por estes autores como importante ferramenta da Administração.

2.2.2 Estratégia segundo Porter

Segundo Porter (1996), a estratégia competitiva consiste em ser diferente: significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para fornecer uma combinação única de valor. A busca desenfreada pela eficiência operacional prejudica a percepção das empresas, dificultando a diferenciação entre eficiência operacional e estratégia, causando dedicação maior da empresa para com técnicas de gestão do que com estratégia efetivamente (PORTER, 1989).

Trata-se a estratégia, portanto, da integração do conjunto de atividades de uma empresa. O sucesso da estratégia depende da busca da excelência e da integração de vários aspectos. Se não houver adaptação entre estas atividades, não há estratégia distintiva nem sustentabilidade. Mais uma vez, os resultados dependeriam unicamente da eficiência operacional (PORTER, 1996).

As duas principais esferas da estratégia são a competição e a vantagem competitiva. A competição no setor industrial é influenciada basicamente por cinco forças: ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de barganha dos clientes e competitividade interna do setor (Figura 1). O objetivo estratégico de uma empresa é encontrar uma posição no setor em que atua onde possa melhor se defender ou influenciar a seu favor estas cinco forças (PORTER, 1998).

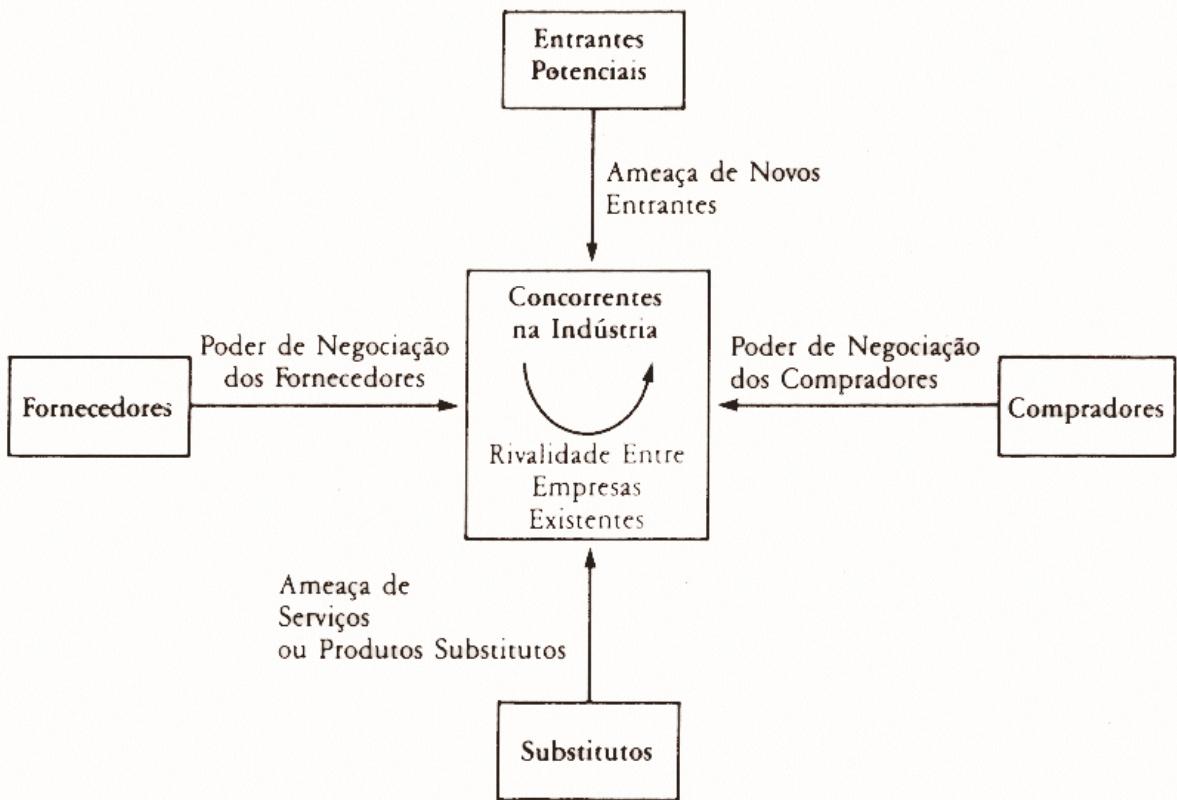


Figura 1 – Modelo das cinco forças de Porter.

Fonte: Porter (1998).

O modelo é detalhado a seguir, segundo Porter (1998).

- **Ameaças de novos entrantes:** quando empresas exploram novos mercados, tendem a encontrar barreiras e retaliações por parte dos atuais concorrentes. As barreiras de entradas podem ser separadas em seis: economias de escala, necessitando desde o início das atividades de grande escala para poder competir; diferenciação de produto, onde a lealdade com determinada marca dificulta a entrada de novos concorrentes; necessidades de capital, sendo necessário grandes montantes de investimento para competir; desvantagens de custo independentes do porte, em virtude de questões como aprendizado, tecnologia proprietária, entre outros; acesso a canais de distribuição, onde os novos entrantes tem dificuldade de colocar seus produtos; e políticas governamentais, onde o estado pode limitar ou coibir a entrada de competidores.
- **Poder de barganha de clientes e fornecedores:** um grupo de fornecedores pode diminuir a qualidade de produtos e serviços, variando preços para cima e desestruturando os lucros de uma empresa; já os consumidores, podem forçar a queda de preços de determinado produto, forçando empresas a competirem acirradamente por determinado mercado;

- **Produtos substitutos:** quanto mais atrativo o *trade off* preço/desempenho de determinado produto substituto, mais difícil será lucrar neste determinado mercado.
- **Posição dentro do setor:** em busca de uma posição em determinado setor, uma empresa pode enfrentar dificuldades como número de concorrentes, crescimento lento, produto sem diferenciação aparente (*commodities*), custos altos, percepção dos produtos, capacidade de produção elevada nos competidores, entre outros, que dificultam o posicionamento da empresa em determinado setor.

Assim sendo, Porter (1989) propõe três estratégias genéricas que definem possíveis caminhos para a criação da vantagem competitiva:

- **Liderança em custos:** tendo os menores custos de produção, a empresa oferece preços mais baixos que os concorrentes e pode obter grande participação de mercado.
- **Diferenciação:** objetiva atingir um benefício valorizado pelo cliente no mercado, como tecnologia por exemplo.
- **Enfoque:** atua em dois ou mais segmentos estreitos de mercado, podendo ter um enfoque de custo – oferecendo um melhor *trade off* para os clientes do segmento em que atua – ou um enfoque em diferenciação – explorando necessidades especiais de determinados consumidores.

Porter (1986; 1989) coloca que é possível a busca por mas de uma estratégia genérica, quer seja através da diversificação de unidades de negócio, quer seja alcançando a liderança em custos e em diferenciação simultaneamente – condição que, apesar de rara, gera preços-prêmio simultaneamente a custos mais baixos. Para essa última condição é necessário que a empresa atenda a três condições: os concorrentes necessitam estar em meio-termo, com concorrentes mal posicionados que não conseguem tornar os custos e posicionamento inconsistentes; com relações entre indústrias que podem ser utilizadas por um concorrente e não por outro; e quando uma empresa é pioneira em uma importante inovação de mercado. Desta forma, a empresa pode desenvolver sua própria vantagem competitiva, quer seja através de custo, quer seja através de diferenciação, ou através de ambos (PORTER, 1986).

E, segundo Porter (1989), a forma sistemática de análise da vantagem competitiva encontra-se na cadeia de valor. Cada participante do processo industrial, como fornecedores, fabricantes, distribuidores e consumidores, possuem sua própria cadeia de valor, formando um sistema de valor (Figura 2), onde

A base da diferenciação é o papel de uma empresa e de seu produto na cadeia de valores do comprador, que determina as necessidades deste. A obtenção e a manutenção da vantagem competitiva dependem da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores geral (PORTER, 1989, p, 33).

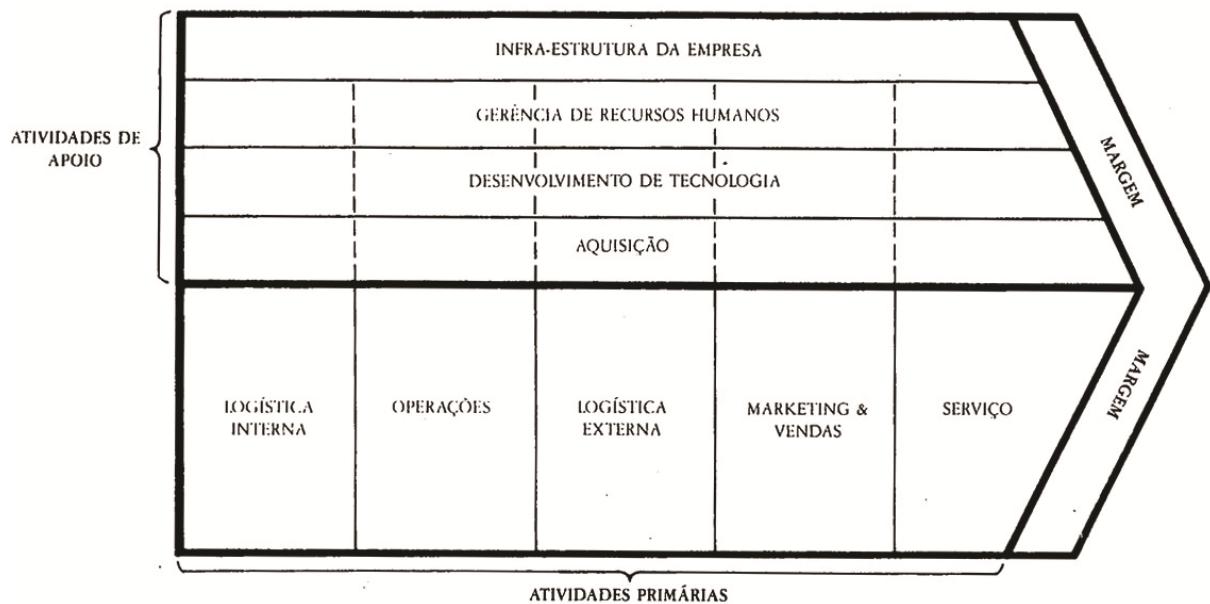


Figura 2 – Cadeia de valor.

Fonte: Porter (1989).

A cadeia de valor demonstra o valor total oferecido pela empresa, que consiste em margem (da própria empresa) e atividades de valor, estas divididas em atividades de apoio e atividades primárias. Cada atividade de valor “[...] emprega *insumos adquiridos, recursos humanos* (mão-de-obra e gerencia) e alguma *forma de tecnologia* para executar sua função (PORTER, 1989, grifo do autor).

Para Mintzberg (1987), Mintzberg et al. (2000), Whittington (2002), e outros autores, consideram que as análises industriais, vantagem competitiva, competição e as forças de Porter (PORTER, 1989; 1996; 1998) respondem por apenas ponto de vista de como a estratégia é elaborada. Mintzberg (1987) propõe que a estratégia parte de três grupos, ou modos: o modo empreendedor, o modo adaptativo e o modo planejamento.

2.2.3 Estratégia segundo Mintzberg

Como as empresas interligam suas decisões, a sistemática de uso, em suma, da forma de criar estratégias, motivou Mintzberg (1973) para propor três principais grupos de como estruturar as estratégias, declarados como modos de pensar as estratégias: o modo

empreendedor, onde o líder assume o papel central de todas as ações; o modo adaptativo, descrito como a forma mais desarticulada, diminuta, utilizada em difíceis empreendimentos; e o modo planejamento, onde a análise formal é utilizada para elaborar um plano explícito para integrar as estratégias para o futuro. Esses modos são expostos a seguir.

- **Modo empreendedor:** tem como base as discussões de inovação, lidando com o incerto e prejuízo. Conduzida por pessoa com independência, que criam novas empresas ou entram em negócios já ativos, à procura de novas oportunidades. As decisões são centralizadas na figura do chefe executivo. Outra característica importante é citada como “saltos rumo ao incerto” assumindo riscos através de importantes decisões, para a obtenção de lucros ou prejuízos consideráveis. Por fim, o crescimento é sempre a meta principal deste modo.
- **Modo adaptativo:** as decisões são sempre tomadas, neste modo, de forma a nunca ir para muito longe do que identifica o *status quo* da empresa. Desta forma, metas claras não existem: o modo adaptativo reflete uma complexa rede de forças políticas da corporação. Caracteriza-se de forma reativa a problemas existentes, e não de forma proativa na busca de novas oportunidades. Na busca de soluções, pequenos passos são adotados para que tudo fique ao controle, a procura de soluções próximas ou já conhecidas. A estratégia é fragmentada e desarticulada, pois precisa atender a várias demandas diferentes da corporações, de acordo com as forças correntes.
- **Modo planejamento:** o planejamento formal e racional, característico desse modo, exige pensamento sistemático, em busca de precisas e quantitativas metas. Assim, o analista ou planejador assume, ao lado do administrador, a maior parte da responsabilidade pela elaboração da estratégia. Foca-se principalmente na análise sistemática de custos e benefícios, a partir de objetivos competitivos, chegando-se assim a integração de decisões e estratégias. Adota a postura de que “[...] a análise formal pode entender o ambiente suficientemente a ponto de poder influenciá-lo” (MINTZBERG, 1973, p. 47).

O autor propõe que, para determinar que tipo de modo enquadra-se na empresa, é possível identificar características que indiquem um fator em detrimento de outro. O modo empreendedor pode ser visto em empresas jovens, onde a figura do empreendedor é o centro da elaboração da estratégia. No modo adaptativo, caracteriza-se dentro da complexidade das influências e forças de universidades, hospitais e grandes corporações.

Contudo, o autor ainda indica que estes modos, de forma pura, dificilmente são encontrados. Assim, é possível encontrar os modos de forma combinada, quer seja através da

mistura de modos puros; através da mistura de modos entre áreas funcionais da empresa; da mistura de modos entre unidades da mesma empresa; ou da mistura de modos pelo estágio de desenvolvimento da empresa (MINTZBERG, 1973).

Para complementar esta perspectiva mais ampla da estratégia, busca-se a visão colocada por Whittington (2002), que expõe as estratégias divididas por duas principais vias: resultados e processos.

2.2.4 Estratégia segundo Whittington

Na dificuldade de uma definição precisa sobre estratégia, Whittington (2002) propõe que essa seja vista sob quatro abordagens genéricas, estruturadas em dois eixos: resultados x processos (Figura 3).

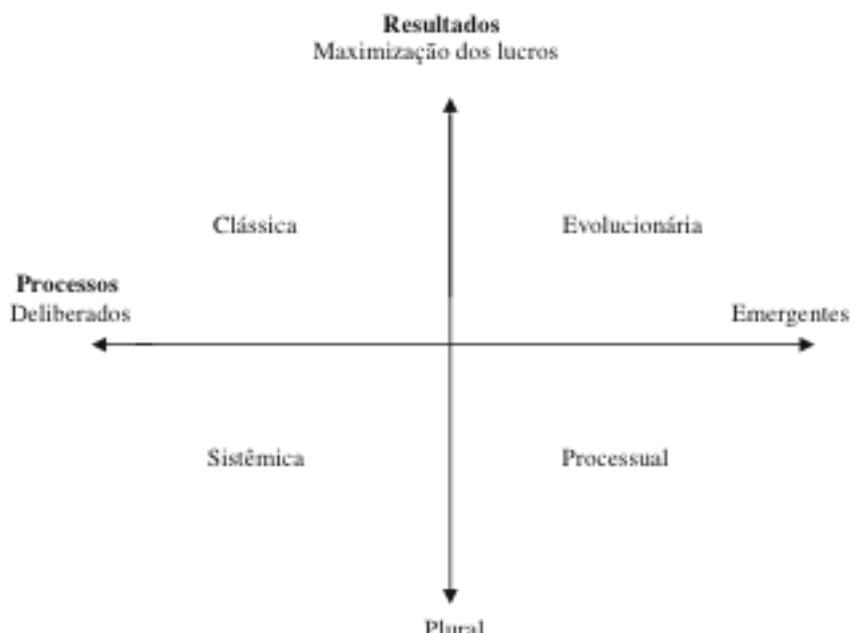


Figura 3 – Perspectivas genéricas sobre estratégia.

Fonte: Whittington (2002).

A seguir, detalha-se cada uma das abordagens.

- **Clássica:** conta com os métodos de planejamento racional, predominantes nos livros, dos quais Porter é representante. Nesta perspectiva, se o ambiente interno e externo da corporação for devidamente observado, pode ser previsto e moldado de acordo com os planos da gerência executiva. A estratégia é conduzida por um planejamento que domina ambos os ambientes, fazendo a diferença no sucesso ou fracasso de uma estratégia. Vê-se a estratégia como um processo racional de planejamento a longo prazo, vital para garantir o futuro, segundo Whittington (2002).

- **Evolucionária:** ajustar a empresa a um mercado hostil e dinâmico é a tarefa na qual os gerentes agem sob esta perspectiva. O futuro é imprevisível, e sua busca é habitualmente irrelevante sob esta abordagem. Somente sobreviverão as empresas que se ajustarem, tendo gerentes que garantam que os ajustes sejam os mais eficazes ao ambiente em que atuam. A estratégia é dispensável, pois segundo Whittington (2002), o futuro é muito volátil e imprevisível para se planejamento e aconselham que a melhor estratégia é concentrar-se na maximização das chances de sobrevivência hoje.
- **Processual:** para os processualistas, a previsão é fútil. Assim, estes declaram que o aprendizado e comprometimento se dão através de um processo pragmático de aprendizado e comprometimento – e não por saltos racionais para frente. Não importa se a estratégia que emerge não é otimizada, e sim seu processo de condução. A tentativa de implementar um planejamento estratégico perfeito levaria a uma desvantagem competitiva fatal. Os processualistas questionam o valor do planejamento racional no longo prazo, enxergando a estratégia como um processo emergente de aprendizado e adaptação, de acordo com Whittington (2002).
- **Sistêmica:** sob esta ótica, a estratégia é definida pelo sistema social onde é elaborada e dos quais participa, definindo os interesses segundo os quais age e as regras de sobrevivência. Os interesses além do lucro conduzem esta abordagem, voltada para questões como orgulho profissional, poder de gerenciamento, patriotismo, entre outros – que o autor denomina como estratégias de desvio. Assim, Whittington (2002) argumenta que a estratégia deve ser empreendida com sensibilidade sociológica.

Dentro das questões estratégicas aqui colocadas, a perspectiva industrial colocada por Porter (1986;1989;1998) é adotada como base para o desenvolvimento das próximas etapas, por estar de acordo com objeto de estudo proposto, além de ser utilizada como base para autores como Hooley, Saunders e Piercy (2001), Ferrell e Hartline (2006), Kotler e Keller (2006), Kotler e Armstrong (2007), Kerin et al. (2007), e ainda em estudos específicos sobre administração estratégica no mercado de cervejarias, como o estudo de Niederhut-Bollmann e Theuvsen (2008).

Na continuidade, revela-se o contexto da formulação de estratégias e localiza-se a estratégia de marketing no contexto corporativo.

2.3 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

O processo de elaboração de estratégias pode ser visto através de dois pontos de vista:

prescritivo, dos quais fazem parte autores como Porter (1986), que afirmam que a estratégica deve servir de guia para as atividades administrativas; e descritivo, de autores como Mintzberg, que defendem que a estratégica é o caminho do aprendizado para estas atividades (IDENBURG, 1993). Mintzberg e Waters (1985) colocam esta dicotomia em um *continuum*, de um lado com estratégias deliberadas – totalmente planejadas e implementadas como foram concebidas – e de outro com estratégias emergentes – totalmente sem intenção, surgindo da ação emergente nas estratégias da corporação.

Idenburg (1993) defende, a partir dessas duas linhas de raciocínio, duas orientações que indicam a elaboração da estratégia: orientação para metas e orientação para processo (Figura 4).

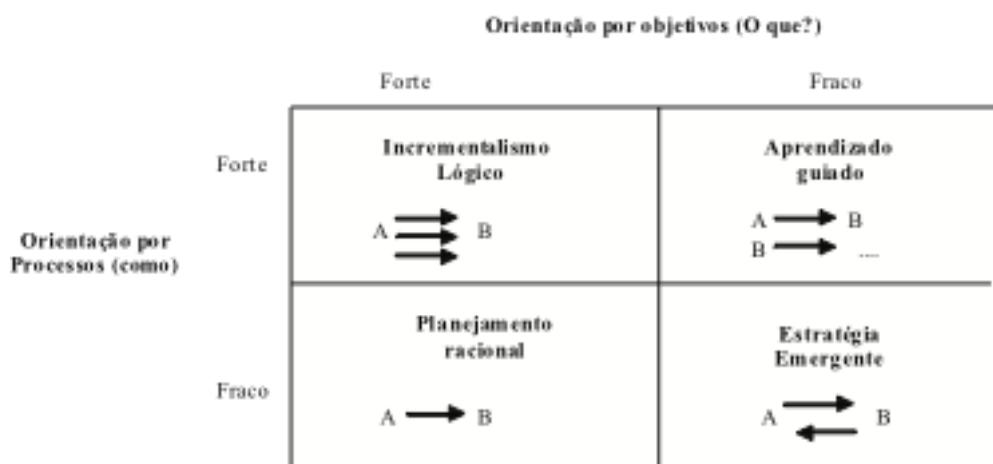


Figura 4 – Quatro orientações do processo de desenvolvimento de estratégias.

Fonte: Idenburg (1993).

O planejamento racional é o desenvolvimento e a formulação de objetivos atingíveis. A missão e o objetivo da companhia são conhecidos e determinados, e estratégias possíveis são escolhidas a partir desses termos. A implementação é feita a partir de análise SWOT do ambiente interno, envolvendo a alta administração nesta atividade. O lucro é medido e quantificado, com metas de crescimento (IDENBURG, 1993). A via prescritiva é tida como referencial para esta abordagem, assim como na obra de Porter (1986).

Sob a ótica do aprendizado guiado, um planejamento não é suficiente conhecimento para orientar os administradores. Os modelos mentais destes administradores não podem ser simplesmente catalogados; necessitam ser apresentados na forma de comportamentos, visões de realidade, em processo de constante adaptação. A utilização de técnicas de cenários, metodologias como a *soft-system* – onde problemas complexos são estruturados e as soluções discutidas em equipe – são ferramentas desta orientação (IDENBURG, 1993).

Visto sob o ponto de vista incrementalista lógico, não apenas as metas orientadas para processos e objetivos da empresa são levadas em conta, mas também metas e objetivos das pessoas envolvidas na organização. Aspectos estratégicos tocam em pontos essenciais da empresa, não apenas de futuro e presente, mas também em emoções, estresse, dúvidas e intuições dos envolvidos. Assim, observa-se que para o incrementalismo tão importante quanto metas são pessoas, segundo Idenburg (1983).

Para a perspectiva da estratégia emergente, ignora-se a orientação para metas e processos. Segundo esta via, situações passadas podem não ser relevantes para moldar novas situações nem responder imediatamente quando necessário; a necessidade então não possui leis e as ações levam a novas reflexões. Assim sendo, abre-se possibilidades de “[...] todo tipo de mecanismos irracionais, egoísmo, ignorância e conformismo” (IDENBURG, 1993, p. 136).

Observa-se, nas construções de Idenburg (2003), características das definições de Mintzberg (1973) e Whittington (2002), principalmente localizando formas e perspectivas de elaboração com possíveis visões sobre estratégia.

Demonstrados os modelos de desenvolvimento propostos por Idenburg (1993), explora-se localizando os níveis de estratégia dentro de uma corporação, para que seja possível localizar as estratégias de marketing.

2.3.1 Níveis de estratégia

Wright et al. (2000) localiza as formulações de estratégias em três momentos: Estratégias Empresariais, Estratégias de Unidades de Negócios e, por fim, Estratégias Funcionais. As Estratégias Corporativas definem decisões macro e planejam o rumo da organização; Estratégias de Unidade de Negócio, definem onde as diretrizes para a realização das metas da Unidade são estabelecidas; e o Estratégia Funcional, onde as estratégias de cada setor da empresa são estabelecidas, na qual se localizam as estratégias de marketing da empresa (WRIGHT et al., 2000; KERIN et al., 2007).

Para descrever a formação das estratégias, coloca-se o processo de elaboração entre as estratégias Empresariais até as Funcionais.

2.3.2 De estratégias empresariais à estratégias funcionais

De maneira descritiva, pode-se colocar a estratégia empresarial como o modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a

empresa vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, cliente e comunidades (ANDREWS, 2006).

Assim, para a concepção da estratégia empresarial, tem-se a necessidade da definição da missão do negócio (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001). Essa é traduzida em dois termos: através da declaração de missão, onde é registrado o tipo de negócio que a empresa realiza; e da declaração de visão, onde coloca-se em que negócios a corporação tem preferência em atuar. Empresas bem sucedidas normalmente indicam os clientes em suas declarações de missão (FERRELL; HARTLINE, 2006).

Uma missão possui três principais elementos: número limitado de metas, principais políticas e valores que a empresa honra e as esferas competitivas onde a empresa vai atuar. Após este momento, é possível que a empresa segmente suas estratégias em unidades de negócios, objetivando facilitar a adequação de recursos (KOTLER; KELLER, 2006)

Em seqüência, é importante dar atenção à aptidões e competências da empresa – dessa forma, possibilitando focar os pontos fortes de determinado negócio. As competências oferecem valor inigualável para a obtenção de valor adicional ao cliente e permitem agregar valor pelo menor custo possível. Estas competências podem ser divididas em duas: centrais, que podem ser resultado de qualquer operação desenvolvida; e distintas, que são características que permitem a empresa explorar determinado mercado – como possuir aptidão tecnológica em um produto de larga aceitação (CRAVENS; PIERCY, 2007). Segundo Porter (1989), é na criação destas competências essenciais e diferenciais que cria-se a vantagem competitiva.

Tanto quanto observar a empresa sob o ponto de vista interno, fica claro que também é importante analisá-la a partir do ponto de vista do mercado. Hooley, Saunders e Piercy (2001) colocam que a análise do setor ou setores em que a empresa opera podem servir para identificar as oportunidades e ameaças que a desafiam. Essas oportunidades e ameaças têm origem em duas áreas principais – os clientes (atuais e potenciais) da empresa e os concorrentes (atuais e potenciais). A análise da competitividade

[...] precisa considerar: os pontos fortes e os pontos fracos da empresa; os valores pessoais dos principais responsáveis pela implementação da estratégia escolhida, suas motivações e suas necessidades; as ameaças e as oportunidades da indústria; as expectativas da sociedade" (TOALDO; LUCI, 2006, p. 26).

Para analisar avaliar esses dois contextos, utiliza-se a análise SWOT. O objetivo final desta análise é identificar os fatores críticos que afetam a empresa e, então, construir pontos

fortes, corrigir pontos fracos, explorar oportunidades e evitar ameaças desastrosas (KERIN et al., 2007). Observa-se, em todas essas análises, influência direta de Porter (1986).

Com base no que foi exposto, as empresas buscam definir os fatores-chave para o sucesso, chegando à Estratégia Central. A Estratégia Central da organização traduz-se em uma declaração de como a organização pretende atingir os seus objetivos. Esta, deve tirar vantagem das competências centrais e distintas da empresa e, sempre que possível, colocá-las a serviço dos fatores-chave para o sucesso, buscando atingir os Objetivos Corporativos (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001).

Identificadas as capacidades, oportunidades, ameaças e os fatores-chave para o sucesso, pode-se estabelecer os objetivos gerais das áreas funcionais. Metas (ou objetivos) convertem a missão (de alto nível hierárquico) em alvos de desempenho a serem alcançados em um período específico de tempo, em ordem de prioridade, se possível quantitativamente, além de serem realistas e consistentes (KOTLER; KELLER, 2006). Empresas atendem a vários tipos de metas, como de lucro, faturamento, participação de mercado, qualidade, satisfação do cliente, bem-estar do empregados, responsabilidade social, entre outras (KERIN et al., 2007).

2.4 O PROCESSO ESTRATÉGICO DE MARKETING

O foco do desenvolvimento de uma estratégia de marketing em uma empresa é assegurar que as capacidades desta empresa sejam compatíveis com o ambiente competitivo do mercado em que trabalha, não apenas hoje, mas no futuro previsível (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001). Ferrell e Hartline (2006) revelam que

A estratégia de marketing de uma organização descreve como a empresa irá satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes [...] Dito de outra forma, a estratégia de marketing é um plano que indicará como a organização utilizará suas forças e capacidades para adequar-se às necessidades e exigências de mercado (FERRELL; HARTLINE, 2006, p. 14).

Este processo, chamado de Processo Estratégico de Marketing, é um meio pelo qual a organização aloca seus recursos do mix de marketing para atingir seus públicos (KERIN et al., 2007). McDonald (2008), busca uma definição mais específica, colocando que a estratégia de marketing pode ser considerada um processo com foco em:

- Definir mercados;
- Quantificar necessidades de grupos de clientes (segmentos);

- Determinar a proposição de valor para estas necessidades;
- Participar adequadamente da entrega destas proposições;
- Monitorar o valor entregue.

Kotler e Keller (2006) resumem o foco do Processo Estratégico de Marketing na entrega, seleção e comunicação de um valor superior para o cliente.

Para que esses fatores sejam selecionados de forma consistente, Cravens e Piercy (2007) consideram três esferas: a revolução (quadro onde mudanças radicais em setores transformam as relações de mercado, como o impacto do eBay® sobre o varejo de produtos em geral); a renovação (onde aspectos constante trabalho e busca, como a Procter & Gamble® opera na constante renovação de suas estratégias e modelos de negócio) e a reinvenção (onde imperam processos de contínua mudança de valores e comportamentos, como no Google®).

Para que o processo de estratégia seja conduzido, este deve constituir-se de formulação e implementação – etapas separadas somente para estudo e análise. A formulação está ligada à concepção, ao processo racional e escolha do processo que mais adapte-se à realidade da empresa; já a implementação está ligada a ações empresariais que propiciam a execução e efetividade da formulação, segundo Toaldo e Luci (2006). As autoras justificam este ponto de vista pois

[...] aborda-se a estratégia do ponto de vista processual, onde não há interrupção, mas sim a simultaneidade entre estudo, pesquisa, análise, ação, revisão e nova ação. Não se pode entendê-la como fases isoladas e como fins em si mesmas, mas como um inter-relacionamento. São elementos que interagem mutuamente, interação na qual a ação é acompanhada pela investigação e crítica, não podendo uma existir sem a outra. (TOALDO; LUCI, 2006, p. 27).

Outros autores separam o processo de estratégia de marketing em três ou mais momentos (URDAN; URDAN, 2009; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001; FERRELL; HARTLINE, 2006). Essas etapas estão à seguir, tratando as especificidades de cada autor.

Para o processo de Planejamento de Marketing ser efetivo, é necessário um Planejamento Estratégico sólido na organização, que nos níveis mais táticos do marketing (que envolvem decisões que atendam a segmentação e a necessidades de consumidores) e no Plano de Marketing (com as decisões do mix de marketing, implementação e controle) permita obter-se êxito nas metas e objetivos organizacionais (FERRELL; HARTLINE, 2006). Para Urdan e Urdan (2006), este processo deve ocorrer em termos de Análise do Contexto de Marketing, indicando fatores internos que possam afetar o desempenho da empresa como um todo. Hooley, Saunders e Piercy (2001) trazem um elemento adicional na análise: a avaliação

criativa e detalhada dos pontos fortes e fracos da empresa e seus concorrentes, além de ameaças e oportunidades no mercado. Dessa forma, os autores julgam ser possível determinar-se os objetivos de marketing e o enfoque mais amplo para atingí-lo. Este processo é chamado de Estabelecimento da Estratégia Central.

Diferentemente de Ferrell e Hartline (2006), as etapas de segmentação, seleção de mercado alvo, criação de posicionamento e vantagem competitiva são separadas em um segundo momento, chamado de Criação do Posicionamento Competitivo por Hooley, Saunders e Piercy (2001) e de Gestão Estratégica de Marketing por Urdan e Urdan (2009). A este processo de segmentação dos clientes/seleção do alvo/posicionamento de valor, Kotler e Keller (2006) chamam “selecionar o valor”, que a seguir deverá ser comunicado através do mix de marketing.

Em continuidade, segundo Urdan e Urdan (2009), localiza-se o terceiro bloco do processo de Estratégia de Marketing, a Gestão do Composto de Marketing, onde o mix de marketing é colocado, buscando o alinhamento vertical entre os elementos estratégicos (colocados acima), táticos (do mix de marketing) e horizontais (internamente entre os itens do mix de marketing). Kotler e Keller (2006) colocam que este momento se efetiva através do desenvolvimento do produto/preço/distribuição, onde consegue-se fornecer valor e através da força de vendas/promoção de vendas/propaganda, onde pode-se comunicar valor. Somado a este esforço tático, coloca-se métodos de controle que garantam o sucesso da implementação da estratégia, mantendo em curso e a realização das metas e objetivos de marketing (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001; FERRELL; HARTLINE, 2006). Neste terceiro momento, Ferrell e Hartline (2006) colocam que devam ser tomadas decisões compostas de no mínimo um mercado-alvo e um mix de marketing, objetivando a criação de uma vantagem competitiva, ao qual os autores chamam de Decisões de Estratégia de marketing.

Ferrell e Hartline (2006) adicionam um último ponto ao processo Estratégico, colocando a ética e responsabilidade social como elementos separados. Contudo, prefere-se aqui adotar a perspectiva adotar de Kotler e Keller (2006), que consideram o marketing socialmente responsável como parte integrante do marketing, onde “[...] o desenvolvimento, o projeto e a implementação de programas, processos e atividades de marketing, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 15). Trata-se aqui, portanto, a questão da responsabilidade social como integrante de todos os Processos Estratégicos de marketing.

Com uma visão geral do Processo Estratégico de marketing, coloca-se o mix de marketing e seus elementos, detalhando os elementos do marketing.

2.4.1 Mix de marketing

O mix de marketing pode ser compreendido como ferramentas utilizadas pela empresa para perseguir seus objetivos de marketing. É também visto como a forma mais tradicional de traduzir o programa de marketing. As decisões sobre o mix de marketing devem ser tomadas buscando exercer influência sobre os canais comerciais e sobre os consumidores finais. (KOTLER; KELLER, 2006; KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

O composto (mix) de marketing, como já citado, deriva das decisões estratégicas. Estas decisões são aglutinadas em um elemento chamado consistência estratégica, que alinha os elementos estratégicos (mercado alvo, posicionamento estratégico e estratégias competitivas) e os táticos (mix de marketing). Quando a consistência vertical é estabelecida, o mix de marketing é elaborado em função das características estratégicas propostas. Além disso, é necessária a consistência horizontal no processo de marketing, integrando os aspectos de produto, praça, promoção e preço. Dessa forma, é possível integrar os processos estratégicos e táticos de marketing (URDAN; URDAN, 2009).

Cada elemento do mix de marketing deve possuir uma estratégia própria, desenvolvida em conjunto às estratégias de posicionamento e ao mercado alvo (Figura 5).

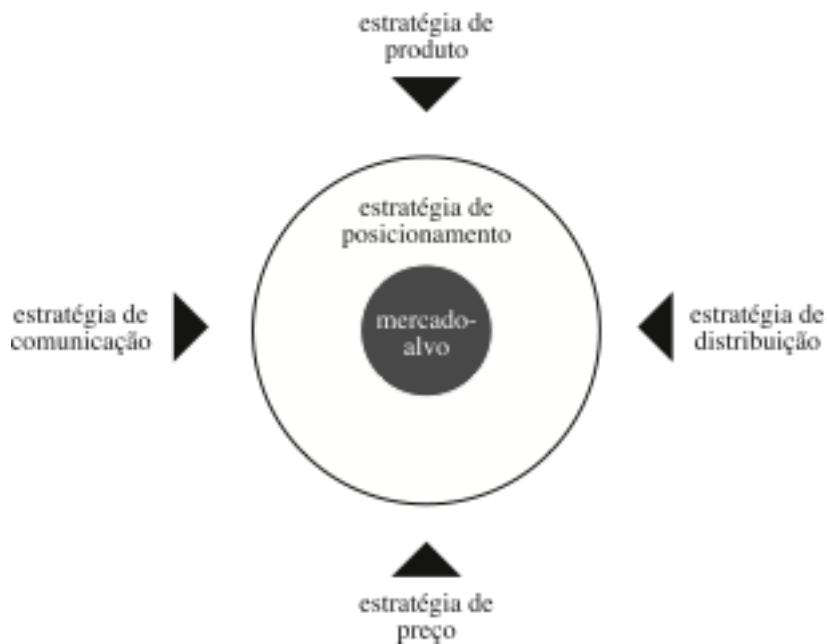


Figura 5 – Mix do marketing inserido na estratégia de marketing.

Fonte: Cravens e Piercy (2007).

Os itens do mix de marketing serão abordados a seguir, contextualizando sua origem e ferramentas estratégicas utilizadas em cada uma das estâncias.

a) Mercado-alvo

Uma empresa segmenta os mercados-alvo em que atua para que possa responder aos desejos de seus consumidores e potenciais compradores de maneira mais eficaz, dinamizando seus lucros. Segmentos de mercado são, portanto, grupos de consumidores que tem necessidades em comum e responderão de maneira similar a uma ação de marketing (KERIN et al., 2007).

Ferrell e Hartline (2006) e Kotler e Armstrong (2007) colocam que diversos fatores podem ser utilizados para segmentar mercados. Desta forma, os autores propõe quatro grupos:

- **Segmentação comportamental:** busca o comportamento real do consumidor, e as razões pelas quais os produtos são comprados e usados. Entre os fatores utilizados para esta segmentação estão benefícios procurados, tipo de produto consumido, nível de consumo, características psicológicas, entre outros. O ponto central para compreender e executar este tipo de segmentação é buscar com clareza as necessidades e benefícios procurados pelos grupos de consumidores.
- **Segmentação demográfica:** constitui em dividir os mercados em variáveis como sexo, idade, renda, educação, entre outros. Segundo Woodside (1999), os principais consumidores americanos de bebidas alcoólicas encontra-se entre 19 e 35 anos, com 61% do volume total consumido. Algumas prioridades podem estar diretamente associadas com necessidades reais, outras com desejos e preferências dos consumidores. Segundo Kotler e Armstrong (2007), esta segmentação é o critério mais utilizado para a segmentação de clientes.
- **Segmentação psicográfica:** esta categoria lida com questões de estado mental, como motivações, atitudes, opiniões, valores, estilos de vida, interesses e personalidade. São questões complexas de estabelecer medidas, e necessitam de medidas prévias e características dos outros grupos para estabelecer-se. É útil ao tentar extrair características dos comportamentos de consumo (FERREL; HARTLINE, 2006).
- **Segmentação geográfica:** busca atribuir um público geograficamente concentrado, em unidades como estados, cidades, bairros, etc. Desta forma, ações de marketing podem ser direcionadas e customizadas de acordo com o segmento escolhido (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Segundo Ferrell e Hartline (2006), é especialmente útil quando combinada com outras variáveis, como no caso do geoagrupamento – localizando consumidores em regiões baseados em características demográficas, geográficas e de estilo de vida.

Segundo Kerin et al. (2007), após a divisão do mercado em segmentos, a empresa deve escolher o segmento-alvo que deseja atingir. Assim, cinco critérios para a escolha são propostos: tamanho do mercado, visualizando o potencial para atuar neste segmento; crescimento esperado, tendo em vista os rumos deste mercado num futuro próximo; posição competitiva, em busca da concorrência que existe e pode vir a existir neste mercado; custo de alcançar o segmento, com os valores que devem ser investidos para atingir este segmento; e compatibilidade com os objetivos e os recursos da organização, tendo em vista se o contexto de atuação é evidentemente expressivo.

Ao atuar em um segmento-alvo, ou escolher determinado segmento, a empresa pode também investir em estratégias de construção de mercado, expandindo-o ou roubando vendas de outros concorrentes (HOOLEY; SAUNDERS, PIERCY, 2001). Segundo os autores, isto pode ser feito através de três formas:

- **Usuários novos:** diferentes compradores podem ser atraídos para mercados em diferentes épocas – depois que determinado produto não é mais novidade, passa a uma nova categoria de consumidores, por exemplo.
- **Novos usos:** buscando novos usos para produtos, consegue-se expandir o mercado deste, como é o caso de cereais, onde o consumo de cereais deixou o café da manhã para tornar-se um lanche do dia a dia, através das barras de cereal.
- **Aumento na freqüência de uso:** focando-se em usuários de consumo esporádico, pode-se focar em campanhas de comunicação para aumentar esta freqüência de utilização.

Além da expansão do mercado total, pode-se aumentar o nível de consumo, da quantidade de consumo ou a freqüência, de oportunidades novas de consumo ou de uso através de estratégias de rotulagem e embalagem (KOTLER; KELLER, 2006). Já segundo Kerin et al. (2007), a inexistência de pesquisas de mercado podem gerar dificuldades de posicionamento e de produto.

b) Estratégias de posicionamento

Através de estratégias competitivas, uma empresa consegue estabelecer-se, atacando e defendendo os segmentos em que atua de possíveis concorrentes, defendendo assim se posicionamento (HOOLEY; SAUNDERS, PIERCY, 2001).

Na impossibilidade da expansão de mercado, para que a empresa possa expandir suas atividades, essa necessita recorrer a estratégias de ataque e confronto de mercado. Para tanto, utilizar-se-á cinco principais categorias de Hooley, Saunders e Piercy (2001).

- **Ataque frontal**

É caracterizado pelo confronto direto com o concorrente, sendo combatido normalmente por uma fortificação da posição ou por uma posição defensiva. O resultado depende da força dos concorrentes, necessitando o desafiante ter superioridade considerável para derrotar os concorrentes, principalmente os que possuem imagem sólida de mercado. Assim, é esperável que esta estratégia seja equivocada, ocasionando sérios riscos ao atacante, devendo este estar preparado com recursos para o ataque e para possíveis perdas que ocorram.

- **Ataque pelos flancos**

Em contraste com o ataque frontal, o ataque pelos flancos prioriza a entrada pelas fraquezas dos concorrentes. Visa atacar regiões onde os defensores são mal representados, ou em segmentos distintos mal atendidos pelos concorrentes. O ponto central desta estratégia é de escolher o momento propício para esta ação, buscando falhas ou lacunas no mercado atual e abordagens criativas de como atuar.

- **Ataque de cerco**

O ataque de cerco constitui em cercar o inimigo, cortando o acesso dele à rotas de fornecimento, tendo em vista sua rendição. Aborda-se esta estratégia de duas maneiras: dificultando o acesso a matérias primas ou dos clientes das quais o concorrente depende diretamente; ou através de um produto ou serviço que seja melhor do que aquele que o concorrente oferece.

- **Estratégia de contorno**

Esta técnica é utilizada para a mudança de campo de batalha, conseguido normalmente com um salto tecnológico. Com esta vantagem, é possível superar os concorrentes em diferenciação e preço, de acordo com o segmento em que a empresa atua – idéia reforçada por Porter (1986).

- **Táticas de guerrilha**

Utilizada como último recurso, consiste em utilizar atividades predatórias para enfraquecer a concorrência, como quando um concorrente mais fraco ataca um concorrente mais forte com cortes de preços durante lançamento de novos produtos, alianças, ataques pessoais a executivos, entre outros. A eficácia está na dificuldade dos atacados de se defender dos ataques imprevisíveis que recebe.

Em contraste com as técnicas de ataque de mercado, estão as técnicas utilizadas pelas empresas que já atuam no mercado e buscam defender-se das mais diversas investidas de seus concorrentes. Como anteriormente utilizado, Hooley, Saunders e Piercy (2001) propõe seis

alternativas para este tipo de enfrentamento.

- **Estratégias de fortificação e defesa de posição**

Consiste em erguer barreiras em torno dos segmentos e produtos oferecidos, mantendo outras empresas longe do mercado e que a empresa atual. Ao utilizar produtos ou serviços superiores, dotados de marcas consolidadas, difíceis de serem copiados, que são valorizados pelos clientes, os concorrentes terão dificuldades para tomar a posição defendida.

- **Defesa de flancos**

Este tipo de defesa é indicada para o ataque pelos flancos, fortalecendo os pontos fracos e vulneráveis atacados sem deixar outros pontos em aberto. Deve-se analisar cuidadosamente as defesas adotadas, para que estas não prejudiquem as posições chave adotadas pela empresa, e também se a posição cuja defesa é pretendida é defensável.

- **Defesa antecipada**

Esta técnica consiste em atacar um potencial concorrente que atacaria, antes que ele possa ter sua ofensiva estruturada. Atacando antes de ser atacado, a empresa pode deixar poucas lacunas para o concorrente.

- **Contra-ofensiva**

Na impossibilidade de deter um ataque antecipadamente, a contra-ofensiva eficiente pode surtir também o efeito desejado. O objetivo, desta forma, é atingir os pontos negativos do concorrente de forma intensa. Esta técnica é mais eficaz quando usada depois do atacante ter dispersado seus recursos e exposto suas fraquezas.

- **Defesa móvel**

Este tipo de defesa consiste em mover as barreiras da empresa constantemente, em busca de posições mais favoráveis. Essa defesa pode se dar através de melhora contínua de ofertas ao mercado, principalmente em segmentos onde as necessidades dos clientes estão em constante mudança.

- **Defesa por retirada**

Consiste em desistir de determinado segmento ou produto, tendo em vista preservar os negócios centrais da empresa contra outros ataques. Esta técnica é normalmente utilizada quanto a empresa diversificou-se muito, fugindo das habilidades centrais que lhe conferiram a vantagem competitiva que possuía.

Kotler e Armstrong (2007) propõe uma classificação de estratégias diferente, baseada na posição que a empresa ocupa no mercado. Para as empresas líderes, estratégias de ampliação de demanda, de ataque e defesa de flancos, além de defesas móveis são as técnicas

mais utilizadas; para empresas desafiantes de mercado, técnicas de ataque de flancos e estratégias de contorno são aconselhadas; para as empresas seguidoras de mercado, estratégias de defesas de flancos e estratégias de contorno são aceitas para defender sem atacar as concorrentes de mercado; para as empresas ocupantes do nicho, estratégias de contorno e de defesas móveis caracterizam o atendimento de subsegmentos de mercado.

Definidos os conceitos de segmentação e de posicionamento, detalha-se o mix de marketing em cada um de seus segmentos.

c) Estratégias do mix de marketing – produto

Um produto é um bem, serviço ou idéia consistindo de um grupo de atributos tangíveis ou não, que satisfaça consumidores e seja trocado por elementos de valor (KERIN et al., 2007). Os produtos existem, bem como os novos produtos, com papel fundamental de gerar vendas e os lucros necessários para a vitalidade dos negócios (CRAVENS; PIERCY, 2007).

Os produtos são classificados, primordialmente, segundo duas variáveis: por tipo de usuário, onde os bens de consumo são comprados por consumidores finais e bens industriais, comprados por outras empresas; ou por nível de tangibilidade, onde os bens são não-duráveis, como os combustíveis; duráveis, como roupas, eletrodomésticos; e serviços, que são atividades, benefícios ou satisfação oferecidos para venda. Os bens de consumo podem ainda ser divididos em bens de conveniência, que são itens comprados com freqüência; bens de compra comparada, onde o consumidor utiliza critérios para comparar diversas alternativas; bens de especialidade, que o cliente faz um esforço especial para comprar; e bens não procurados, são aqueles que o comprado não sabe da existência (KERIN et al., 2007).

Os bens de conveniência são muitas vezes organizados em linha de produtos, definidos como grupos de produtos intimamente relacionados entre si, satisfazendo uma classe de necessidades – sendo vendidos juntos, no mesmo varejo para o mesmo grupo de clientes ou faixa de preço. Dentro de cada linha, têm-se o item da linha de produto, identificado com uma única marca, tamanho ou preço. As linhas de produtos são diferentes de sistemas de produto, que por sua vez são grupos de itens diferentes que funcionam em conjunto, como no caso de um celular, que é vendido em conjunto de fone de ouvidos, carregador e capa de proteção (KOTLER; KELLER, 2006).

As responsabilidades de gerenciar produtos envolvem análise de mercado, definição do mercado-alvo, estratégia de posicionamento, análise de desempenho e ajuste de estratégia, identificação de necessidade de novos produtos e gerenciamento e coordenação de atividade de marketing de produto (CRAVENS; PIERCY, 2007).

Tangendo a todos os tipos de produtos, estão os produtos novos. Para o lançamento de novos produtos, primeiramente devem ser observados em termos do grau de novidade que apresentam comparados a produtos existentes, sob os pontos de vista legal, sob a perspectiva da empresa e dos consumidores. Muitos produtos acabam fracassando em termos de novidade pois não apresentam diferenciação relevante, ou por conta de seu posicionamento equivocado no segmento de mercado escolhido, por pouca atratividade da marca do fabricante, por ter uma execução mal feita – como nome mal elaborado, embalagem pouco adequada, preço abusivo, entre outros – baixa qualidade do produto ou até por ter sido lançado em momento inapropriado. Para o sucesso destas iniciativas, a geração de idéias em conjunto a equipe interna, fornecedores, a opinião de clientes e funcionários além de um detalhado mapeamento interno e externo são fundamentais para o sucesso de um lançamento (KERIN et al., 2007), além da possibilidade de utilização de membros externos à corporação, na busca de soluções e respostas à inovação – também chamada de *open market innovation* (CRAVENS; PIERCY, 2007).

Como um ser vivo, produtos também possuem ciclo de vida (Figura 6). Segundo Kotler e Keller (2006), o ciclo de vida do produto (CVP) é separado em quatro etapas:

- **Introdução:** momento de lucros baixos e vendas baixas, com colocação do produto no mercado;
- **Crescimento:** período de rápida aceitação e lucros substancialmente melhores que na etapa anterior;
- **Maturidade:** momento de baixa no crescimento de vendas, com grande contingente de compradores potenciais atingidos, onde há estabilidade ou declínio nos lucros;
- **Declínio:** período de queda nas vendas e lucros inexistentes.

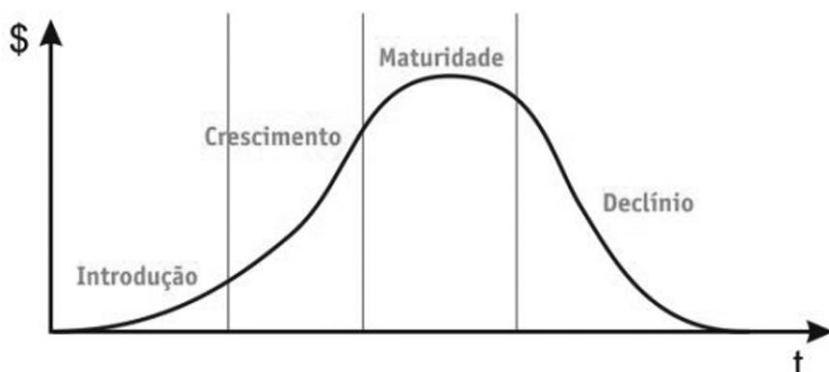


Figura 6 – Ciclo de vida do produto.

Fonte: Kotler e Keller (2006).

As fases do ciclo de vida do produto tem implicações importantes na escolha da estratégia utilizada. Na primeira fase, o objetivo é estabelecer a marca, através de propaganda, buscando atrair consumidores (CRAVENS; PIERCY, 2007). Com estas estratégias, o consumidor deve ser convidado a provar o produto, envolvendo orientação e incentivo de recompra, aproveitando-se, se for o caso, do pioneirismo de determinado produto. São importantes também preocupações com disponibilidade e precificação eficiente (FERRELL; HARTLINE, 2006; KOTLER; KELLER, 2006).

Para a fase de crescimento, é necessário reforçar o produto através dos esforços de marketing. Estes esforços tem de estar preparados, pois as vendas podem subir rapidamente. Deve-se alavancar vantagens potenciais dos produtos, estabelecer clara imagem e identidade do produto, buscar distribuição e qualidade satisfatório para o cliente e encontrar um equilíbrio ideal entre preço e demanda (FERRELL; HARTLINE, 2006; CRAVENS; PIERCY, 2007).

Durante a maturidade, busca-se explorar diferentes cores, embalagens, tamanhos, tentando ampliar o mercado a ser atingido com este determinado produto. Preocupações com geração de caixa e sustentação da parcela de mercado devem ser empreendidos, buscando evitar o roubo da participação de mercado e aumentar a participação de consumidores (FERRELL; HARTLINE, 2006; KOTLER; KELLER, 2006; CRAVENS; PIERCY, 2007).

Por fim, na etapa de Declínio, pode-se descobrir que características do produto devem ser alteradas para que este permaneça no mercado (CRAVENS; PIERCY, 2007). É importante também considerar se há potenciais mercados consumidores para determinado produto, a posição que o produto ocupa, os custos de mantê-lo em produção e a taxa de deterioração deste mercado (FERRELL; HARTLINE, 2006).

Contudo, nem todos os produtos encontram padrões de crescimento em forma de sino, como é habitualmente concebido o CVP. Existem três padrões comuns: crescimento-queda-maturidade, típico de eletrodomésticos, onde as vendas caem para um nível estável, e os consumidores ou compram o produto após um período ou compram-no novamente; ciclo-novo ciclo, onde após uma queda de vendas, e com uma nova campanha as vendas voltam a um novo ciclo; e padrão escalonado, onde as descobertas de novos clientes ou utilidades fazem o produto ter sucessivos ciclos de vida – como o náilon (KOTLER; KELLER, 2006).

Segundo Kerin et al. (2007), três principais estratégias de produto são utilizadas para gerenciar o produto durante seu ciclo de vida: através da modificação, alterando suas qualidades, desempenho ou aparência; através da modificação de mercado, como já discutiu-se na segmentação de mercado; ou através do reposicionamento do produto, reagindo à

posição de um concorrente, alterando argumentos de venda, através do alcance de um novo mercado, através da captura de uma tendência de crescimento, ou mudando o valor oferecido através do aprimoramento de recursos ou através da redução de qualidade, preço ou recursos.

Em busca de minimização de custos, empresas alimentícias costumam implementar seus produtos regionalmente, para moldar suas estratégias de marketing de forma a contemplar a situação encontrada. A dificuldade na reprodução de determinados produtos pode ser uma dificuldade encarada na implantação de um novo produto, como no caso da batata frita do Burguer King, que não conseguiu manter a qualidade em linha de produção (KERIN et al., 2007).

Durante todo o ciclo de vida do produto, devem ser consideradas questões de identificação e diferenciação, pois os produtos devem ser diferentes entre eles. Certos produtos tangíveis são mais fáceis de diferenciar-se, como automóveis, imóveis; e outros nem tanto, como frango, aspirina, etc. As percepções do consumidor são de máxima importância, pois diferenças entre produtos concorrentes podem basear-se em qualidades reais ou psicológicas. Alguns aspectos definem a diferenciação de produtos, como forma, qualidade de desempenho, qualidade de conformidade, durabilidade, etc (FERRELL; HARTLINE, 2006).

No processo de identificação, os produtos são beneficiados pelo fato de a maioria precisar ser embalada e rotulada. Sendo o primeiro contato do consumidor com o produto, a embalagem é capaz de atraí-lo ou afastá-lo; assim, para atingir os objetivos de marketing e satisfazer os consumidores, as embalagens precisam responder em termos estéticos e funcionais, pois cores e sistemas de fechamento influenciam diretamente a venda de produtos. A medida em que a competição se intensifica, o design é um fator que oferece constante de vantagem competitiva, principalmente em produtos duráveis, roupas, serviços de varejo e produtos ao consumidor. Embalagens bem desenhadas criam valor de conveniência e promocional (KOTLER; KELLER, 2006).

O rótulo pode ser simplesmente uma etiqueta presa ao produto ou um projeto gráfico elaborado, dependendo da estratégia utilizada. Estão entre as funções dos rótulos: identificar, classificar e promover o produto, nunca deixando de lado questões legais (KOTLER; KELLER, 2006). Juntamente com a embalagem, os consumidores tendem a formar a identificação de origem dos produtos, em uma espécie de par país-produto, como perfumes franceses, chá inglês, eletrônicos japoneses (KERIN et al., 2007).

Como parte integrante da identidade do rótulo e embalagem do produto, as marcas representam uma propriedade intelectual valiosa, que pode influenciar o comportamento do consumidor, ser comprada ou vendida, oferecendo segurança de receitas futuras (KOTLER;

KELLER, 2006). Sob o ponto de vista mercantil-histórico, as marcas obtiveram a dimensão social de identificar grupos – sejam militares, familiares, religiosos. As corporações de ofício, em início monopólios altamente regulados pelo estado, tinham na sua marca a garantia de atender aos requisitos governamentais exigidos e identificar a origem (COSTA, 2006).

Nesta perspectiva, o *Branding* é ferramenta de marketing essencial: propõe que certos produtos e serviços devem ser dotados de poder de marca, criando estruturas mentais e ajudando a consumidor a organizar seu conhecimento sobre produtos e serviços, de forma a tomar uma decisão mais esclarecida de compra (KOTLER; KELLER, 2006). Empresas que gozam de uma sólida imagem ou reputação podem diferenciar suas ofertas de produtos baseadas apenas no nome da empresa ou da marca (FERRELL; HARTLINE, 2006).

Nas questões estratégicas que tangem a marca, Kerin et al. (2007) colocam que a estratégia de marca pode ser dividida em três momentos:

- **Estratégias de marca de múltiplos produtos:** utilizada quando a empresa utiliza apenas um nome para marca de todos os seus produtos, ou então utiliza sua própria marca. Como vantagem, apresenta a transferência de experiências positivas entre produtos pelos clientes consumidores;
- **Estratégias de marcas múltiplas:** dando uma marca para cada produto ou linha de produtos. É aplicada de várias formas, como a segmentação por preços-qualidade, ou marcas de combate, destinadas a competir com produtos novos lançados pela concorrência;
- **Estratégia de marca própria:** estratégia usada por varejistas, também chamada de rotulagem própria. É utilizada quando o fabricante utiliza a marca de determinado atacadista ou varejista, aproveitando o prestígio da outra empresa;
- **Estratégia de marca mista:** onde a empresa comercializa produtos sob sua marca e marca de terceiros, pois ambos não competem pelo mesmo mercado.

Juntamente com o conceito de marca, contrapõe-se o conceito de imagem de marca. A imagem de marca pode ser vista como um conjunto de associações sobre determinadas marcas, usualmente organizadas de alguma forma significativa (AAKER, 1998). Os produtos e marcas de uma empresa ajudam substancialmente na credibilidade da imagem corporativa desta empresa (DA SILVA; SYED ALWI, 2008). Dessa forma, as imagens de marca são formadas de maneiras diversas, entre elas o contato com outros clientes, com produtos ou publicidade, que geram uma série de crenças sobre a marca (SRIVASTAVA; RUTU MODY KAMDAR, 2009).

Para o patrimônio de marca, pode-se estabelecer estratégias para criar, manter e aprimorar este patrimônio. Estas atividades são geradas pela matriz de marcas e produtos – onde a extensão e a quantidade produtos varia de acordo com o número de marcas que a empresa possui (URDAN; URDAN, 2009). O gerenciamento de marca requer visões de longo prazo, ligadas a atividades de reforço de marca, revitalização, buscando maneiras de lidar com crises de marca (KOTLER; KELLER, 2006).

A ordem de entrada de produtos no mercado tem menos influência no posicionamento deste produto do que a entrada de uma nova marca, com elementos do mix de marketing diferenciados (KERIN; KALYANARAM; HOWARD, 1996).

d) Estratégias do mix de marketing – distribuição

A distribuição pode ser vista como uma rede organizada que busca ligar consumidores finais e bens ou serviços. Esta é composta por instituições e órgãos interdependentes e inter-relacionados que funcionam como um sistema, colaborando com esforços para produzir e distribuir um produto aos usuários finais (CRAVENS; PIERCY, 2007). Conforme Kotler e Keller (2006), a distribuição é outra ferramenta-chave do composto de marketing, que inclui várias atividades assumidas pela empresa para tornar o produto acessível e disponível aos consumidores-alvos. Observam ainda os autores que a distribuição no mercado compreende “[...] o planejamento, implementação e controle dos fluxos físicos de materiais e bens finais dos pontos de origem aos pontos de uso, para atender às exigências do consumidor e com o objetivo de lucro” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 504).

Para buscar diferenciais de distribuição é possível contar com intermediários. A escolha da quantidade de intermediários necessários entre o produtor e o consumidor determina a extensão de um canal. Um canal com nível zero é distribuído diretamente pelo produtor; enquanto pode-se chegar a níveis três ou quatro. Um canal de nível zero permite contato direto com os consumidores, propiciando ao fabricante agilidade para responder a tendências e problemas no mercado. Um canal indireto com um intermediário é normalmente executado por um atacadista ou distribuidor. É realizado desta forma pelo fato do produtor não possuir recursos para operar ou pelo distribuidor obter mais eficiência e eficácia para operar. E, por fim, um canal com múltiplos meios propicia economias de escala, distribuindo as responsabilidades e especialização do trabalho a ser realizado nos diversos níveis da escala (URDAN; URDAN, 2009). Entretanto, quanto maior o nível da escala, menor o controle do produtor sobre o canal, como pode-se observar na Figura 7.

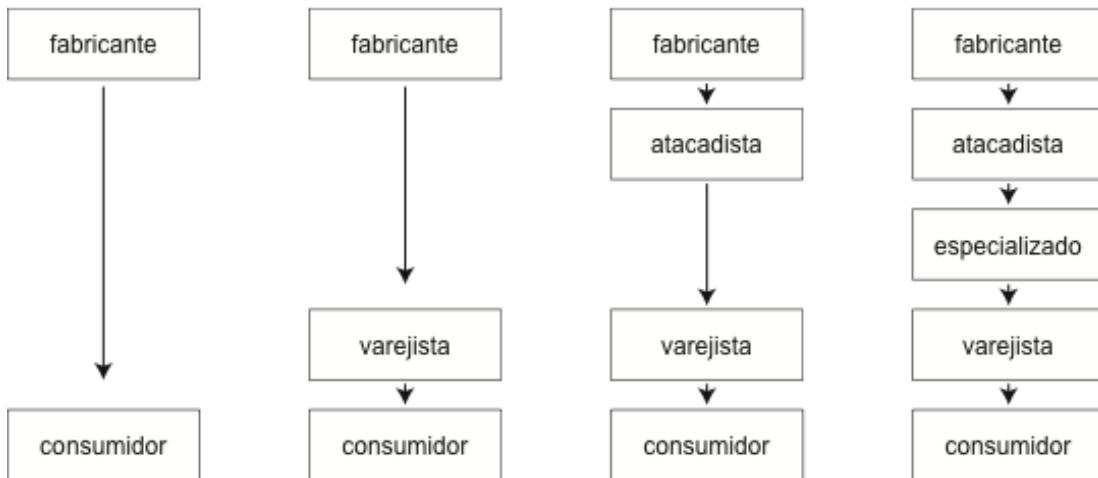


Figura 7 – Níveis de distribuição.

Fonte: Kotler e Keller (2006).

Nos canais de nível zero, o fabricante vende seus produtos diretamente aos seus clientes, também tratados por venda direta. Várias empresas utilizam este tipo de serviço, através de venda de telemarketing, mala direta, venda de porta em porta, entre outros (KERIN et al., 2007). Este aspecto é tratado também no mix de comunicação, no setor a seguir.

Nos canais com um ou mais níveis, encontram-se os intermediários de venda, segmentados em distribuidores e varejistas. Os distribuidores podem ser classificados em três principais tipos: distribuidores comerciais, estes segmentados em atacadistas generalistas – que vendem diversos tipos de produtos –, e atacadistas especializados – que vendem determinada gama de produtos, como bebidas em geral –; agentes e corretores, que obtém o lucro a partir de comissões dos fabricantes; e escritórios de filiais, que é diretamente ligado a um fabricante, realizando funções de atacadista especializado (KERIN et al., 2010). Já o varejo, pode oferecer um serviço completo ou um auto serviço; estar localizado em conjunto a outras lojas – em *shopping centers* ou em aglomerados de lojas especializadas – ou isoladamente.

Tem, o varejo, como importantes características de potencial: perfil e intensidade do fluxo de pedestres e veículos, perfil da vizinhança, condições o imóvel, posição do imóvel, preço do imóvel, disponibilidade e transporte público, tamanho da construção, elementos da loja, layout e elementos sensoriais (URDAN; URDAN, 2009).

As possibilidades atuais de compra para os consumidores são diversas, possibilitando que os mesmos escolham onde, como e quando querem receber suas encomendas (LOGMAN, 1997). A internet é um dos meio de dar agilidade ao processo de distribuição, colocando grandes redes varejista em contato direto com seus consumidores. Questões como falta de

confiança e problemas de integração tecnológica ainda atrapalham atividades; porém, aplicações como *home broker*® da Bovespa e *websites* como da varejista Amazon.com® popularizam as vias de distribuição de produtos e serviços globalmente (CRAVENS; PIERCY, 2007).

O desenvolvimento de uma estratégia de canais de distribuição inclui determinar quais funções serão efetuadas por quais organizações. A utilização de determinado meio de distribuição influí nas estratégias de preço, comunicação e vendas; portanto, a escolha de um bom canal de distribuição cria uma forte vantagem competitiva para a empresa, pois possibilita novas oportunidades de relacionamento (CRAVENS; PIERCY, 2007). No momento de colocar seu produto ou serviço no mercado, a empresa deverá adotar uma estratégia de distribuição, colocadas por Ferrell e Hartline (2006) de três possibilidades:

- a) **Intensiva:** se o produto ou serviço for de longo consumo, o propósito da empresa é colocá-los no maior número possível de pontos de venda;
- b) **Exclusiva:** devido a utilização de apenas um intermediário, tem este direito de venda exclusivo da linha de produtos do fabricante;
- c) **Seletiva:** permite à empresa atingir um número razoável de canais, sem contudo “popularizar” o seu produto ou serviço.

Urdan e Urdan (2009) sugerem três principais dimensões para a avaliação de distribuidores: eficácia de entrega – quão bem a demanda é atendida – e de estimulação – quão bem a demanda latente é motivada e estimulada –; eficiência de produtividade – o quão bem os recursos são utilizados – e de rentabilidade – o quão bem estes recursos transformam-se em rentabilidade financeira –; e equidade – quão bem o canal atende segmentos em desvantagem no mercado.

e) Estratégias do mix de marketing – comunicação

A comunicação é o ato que liga duas ou mais pessoas, com o intuito de trocar informações. As Comunicações Integradas de Marketing são definidas “[...] o processo estratégico para planejar, executar e controlar programas coordenados de comunicação de marketing, ao longo do tempo, dirigidos a audiências externas e internas” (URDAN; URDAN, 2009, p. 168). Ainda segundo os autores, a tarefa essencial da gestão de comunicações de marketing é definir a combinação mais eficaz e eficiente de atividades, mensagens e mídias disponíveis. É preciso considerar diversos fatores no desenvolvimento do mix de comunicação: o tipo de mercado, de produto, a disposição do consumidor em fazer uma compra e o estágio de vida do produto (KOTLER; KELLER, 2006).

Cravens e Piercy (2007) expõe a estratégia de comunicação como a atividade de planejar, implementar e controlar as comunicações de uma organização com seus clientes e outros públicos visados, composta por:

- Publicidade e propaganda (comunicação não pessoal relativa a uma organização);
- Promoção de vendas;
- Venda direta;
- Relações públicas.

Estas estratégias devem ser elaboradas em sua abrangência, consistência interna – entre os elementos de comunicação –, externa e seu equilíbrio (URDAN; URDAN, 2009).

Kotler e Keller (2006) colocam que, sendo a publicidade uma das principais categorias do mix de comunicação, esta tem a função focada em três categorias: informar, persuadir e lembrar. As principais mídias utilizadas para propaganda são jornais, rádio, *outdoor*, televisão, revistas, mala direta e cinema.

As escolhas estratégicas entre estas determinadas mídias se dão, basicamente, através da seleção dos hábitos de mídia do público-alvo, de características do produto, de características da mensagem e do custo envolvido (CRAVENS; PIERCY, 2007). Qualquer que seja a mídia, a publicidade consegue atingir um número maior de pessoas por custo de ação (URDAN; URDAN, 2009). Contudo, nas indústrias automotivas e de cerveja, a sensibilidade à publicidade diminui com o decorrer do tempo (ANDREWS, FRANKE, 1996).

A promoção de vendas é o conjunto ferramentas da empresa colocadas na criação de oportunidades de venda do produto. As estratégias para esse item são as de comunicação, incentivo ou convite, podendo ser voltadas para o consumidor ou para o intermediário (KOTLER; KELLER, 2006). Os autores colocam que o profissional de marketing, para ter sucesso em vendas, deve aplicar os princípios de AIDA (Atenção-Interesse-Desejo-Ação), desta forma, uma promoção para ser eficiente deve seguir alguns propósitos básicos, como chamar a atenção do público a que se refere, despertar o interesse e o desejo e levar os consumidores atingidos pela propaganda à ação (realizar a compra). Dois principais grupos de promoções merecem destaque: brindes, que tem como vantagem o fato de clientes gostarem de gratuidades ou preços reduzidos (KERIN et al., 2007); e os clubes de fidelidade, os quais possuem estudos que demonstram estes reter 5% a mais de cliente – que resultam em lucro 25% maior (FERRELL; HARTLINE, 2006).

Para que uma estratégia de promoção seja efetiva, esta precisa considerar aspectos como: objetivos de comunicação, entre eles encontrar compradores, construir marcas,

retenção de cliente; decidir o papel dos componentes de comunicação; determinar orçamentos; integrar e implementar as estratégias de promoção (CRAVENS; PIERCY, 2007). Busca-se a fidelização do cliente ou do distribuidor, através de estratégias de pressão – pressionando o distribuidor para oferecer o produto – e de atração, atraindo o público final para o consumo do produto (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Outra ação de comunicação é o *merchandising*, que segundo Las Casas (2004) constitui na exposição importante do produto e da marca da empresa, através de ações como a exposição adequada dos pontos, a verificação do ponto de venda, amostragem e demonstração nos pontos de venda.

A venda direta consiste na comunicação verbal entre vendedor e comprador, interagindo, superando objeções, acumulando conhecimento de mercado e *feedback*. Entre as definições estratégicas de vendas, estão procurar possíveis clientes, iniciar relacionamentos, qualificar o possível cliente, apresentar mensagens de vendas, fechar a venda e fazer manutenção das contas (CRAVENS; PIERCY, 2007). A venda direta é uma das vias mais efetivas de marketing para maximizar os lucros pretendidos (KIM; SONG; KIM, 2009).

Este tipo de venda pode ser realizada ainda através do marketing interativo, que procura realizar as relações comprador vendedor através de um mídia – atualmente a internet tem papel fundamental neste quesito (CRAVENS; PIERCY, 2007). Segundo Cravens e Piercy (2007), a avaliação de venda direta passa pela unidade de análise, seja ela o vendedor ou a equipe de venda, das medidas de desempenho, seja das atividades realizadas até as vendas efetivadas, e através da elaboração de padrões de desempenho, com metas, sempre customizados às situações de mercado encontradas.

Por fim, as relações públicas buscam “[...] estimular os meios de comunicação relevantes a incluírem informações relacionadas à companhia nas comunicações da mídia” (CRAVENS; PIERCY, 2007, p. 347). Segundo Kerin et al. (2007), é papel da equipe de relações públicas influenciar a imagem dos produtos e serviços da empresa. Para que as estratégias em relações públicas sejam efetivas, devem atender a alguns métodos, como *releases*, artigos esclarecedores, *papers*, coletivas de imprensa, entre outros, objetivando a utilização dinamizada das mídias em favor dos objetivos de comunicação da empresa (FERRELL; HARTLINE, 2006).

f) Estratégias do mix de marketing – preço

Os preços não são apenas números: são maneiras de realizar trocas através duas partes. No decorrer da história, o preço era relativo ao comprador – e a idéia de um preço comum a

todos os consumidores é nova na história – e o valor cobrado sempre respondeu como importante determinante na escolha de produtos (KOTLER; KELLER, 2006). O preço é fonte de confronto entre vendedores e compradores: os primeiros, desejam vender pelo maior preço possível, enquanto os compradores gostariam de comprar os produtos gratuitamente (FERRELL; HARTLINE, 2006).

Os consumidores costumam usar três mecanismos para percepção do preço: preços de referências – utilizando a memória para estabelecer a comparação com o produto que está escolhendo –, inferências preço-qualidade – onde o valor maior significa maior qualidade esperada e percebida – e preços finais – utilizando-se de números quebrados, os consumidores acabam por percebê-los de forma diferente (KOTLER; KELLER, 2006).

Algumas empresas determinam o preço por seus dirigentes ou por departamentos específicos, dependendo a especificidade e da complexidade (KOTLER; KELLER, 2006). Segundo Kerin et al. (2007), algumas variáveis devem ser consideradas no momento da determinação de preços, como lucro, vendas, participação de mercado, volume das unidades, sobrevivência, responsabilidade social, demanda pelo produto, aspectos de inovação e produção e o mercado. Os autores defendem que ajustes geográficos são considerados na determinação de preços, por influenciarem o custo de distribuição. Outras empresas possuem estratégias de preço baseadas na avaliação do preço e das ofertas com base no valor e nos custos do segmento (KOTLER; KELLER, 2006). O ciclo de vida do produto é também fator determinante, variando da sensibilidade à produtos entrantes no mercado à baixa quando os produtos estão em declínio (FERRELL; HARTLINE, 2006).

De forma mais detalhada, Ferrell e Hartline (2006), trazem duas principais dimensões das estratégias de precificação, focadas no preço-base, baseadas em sensibilidade dos clientes aos preços, na elasticidade dos preços e em fatores não relacionados, como garantias, qualidades, conveniência, etc. Focando-se em preços-base, são trazidas seis diferentes abordagens:

- **Desnatamento:** utiliza-se de preços mais elevados para segmentar inicialmente o mercado com base no preço, para controlar a demanda inicial ou recuperar custos de pesquisa, desenvolvimento e marketing. Deve oferecer vantagens percebidas como excepcionais sobre os produtos da concorrência;
- **Precificação de penetração:** busca maximizar as vendas, conquistar ampla aceitação e participação no mercado, através de preços relativamente baixos. Tem melhor funcionamento quanto os consumidores são sensíveis ao preço, quando as despesas internas são relativamente pequenas ou novos concorrentes vão entrar no mercado;

- **Precificação de prestígio:** fixando os preços no limite máximo à categoria do produto, buscam uma imagem de exclusividade e qualidade superior – muito utilizado quando é difícil julgar objetivamente o verdadeiro valor de determinado produto;
- **Precificação baseada em valor (EDLP – Every Day Low Price):** busca oferecer preços relativamente baixos, de acordo com a qualidade e serviços oferecidos. Não busca o menor preço possível nem o maior valor de mercado, buscando manter custos de produção e marketing baixos através de eficiência alta em seu planejamento;
- **Alinhamento competitivo:** é oferecido quando empresas buscam adequar-se à chamada taxa usual – *going rate*. Normalmente utilizada em mercados de *comodities* – onde é difícil encontrar um diferencial para seu produto – ou em setores altamente competitivos, onde o alinhamento é questão de sobrevivência;
- **Estratégias não relacionadas a preço:** quando os benefícios oferecidos são exclusivos, quando os consumidores vêem diferenciais importantes no produto oferecido, ainda quando os concorrentes não conseguem emular aspectos do produto oferecido ou quanto o mercado não é sensível ao preço, os preços são considerados elementos de segundo plano na estratégia de precificação.

Além destas estratégias, as empresas utilizam técnicas de acomodar e ajustar preços. Estas estratégias podem ser utilizadas para incentivar as vendas por um determinado momento. São divididas em quatro principais abordagens por Ferrell e Hartline (2006):

- **Desconto promocional:** tem como maior ícone a liquidação, onde as empresas utilizam-se de preços altos todos os dias e liquidações freqüentes para aumentar o movimento da loja;
- **Precificação de referência:** utilizadas quando compara-se determinado preço de produto com referências internas – na comparação do preço de determinado produto em *combo* com outros demais – ou externa – quando o consumidor tem pouca experiência e compra este produto com outro equivalente;
- **Precificação de preço quebrado:** utiliza-se valores próximos de valores inteiros – como 49,95 ao invés de 50 – utilizando a impressão de que o primeiro encontra-se na casa de 40, incluindo determinados clientes;
- **Preço de pacote:** também chamada de precificação tudo-incluso, tem como objetivo juntar dois ou mais produtos complementares com um preço único, buscando ao mínimo que o preço do pacote seja menor que a soma de ambos juntos.

Segundo Logman (1997), oferecer descontos é a maneira mais usual de customizar

preços, quer seja através de volume, histórico ou período de compra. Cravens e Piercy (2007) colocam ainda que, no mercado de distribuição, a atribuição de margens customizadas é fundamental para não desestimular os parceiros, além de impedir a competição deles nos seus mercados. Na indústria da cerveja, é evidenciado que os clientes, com o decorrer do tempo, ficam menos sensíveis a variação de preços, preferindo adquirir as marcas de preferência a trocá-las por variação de preço (ANDREWS, FRANKE, 1996).

2.4.2 Avaliação e controle estratégico

As estratégias de marketing precisam responder a dinâmica de mercado, adaptando-se quando necessário – e as ferramentas de controle e avaliação permitem que esta dinâmica seja mantida (CRAVENS; PIERCY, 2007).

Segundo Ferrell e Hartline (2006), pode-se realizar controles formais, avaliando os *inputs* através de adequação da implementação ou através de indicadores financeiros, como a alocação de recursos internos; através de controles de processo, onde avaliação comprometimento gerencial, adequação dos processos na realidade da empresa; e controles de *output*, buscando alinhamento entre os objetivos de marketing e os reais resultados de venda.

Para que as atividades possam ser ajustadas, Cravens e Piercy (2007) sugerem que identifique-se a natureza do problema, interprete-se a informação, julgue-se a variabilidade – atribuindo-a as dimensões anormais encontradas – e que sejam buscadas ações para minimização ou resolução dos problemas encontrados.

De maneira a facilitar a visualização da revisão proposta, estabelece-se o quadro a seguir como resumo do que foi exposto.

Unidade de análise	Conceito/autor		
Marketing	Proporcionar a troca espontânea de valores entre pessoas. Três unidades básicas: mercado, troca e produto.		
Estratégia	Porter Integração das atividades da empresa. Competição e vantagem competitiva. Cinco forças que influenciam a competição. Três estratégias genéricas para criar vantagem competitiva: liderança em custos, diferenciação e enfoque.	Mintzberg Três modos de pensar a estratégia: modo empreendedor, modo adaptativo e modo planejamento. Estes modos se misturam: entre eles mesmos, nas áreas funcionais, nas unidades ou pelo desenvolvimento da empresa.	Whittington Quatro abordagens genéricas: clássica, evolucionária, processual e sistêmica.
Elaboração da Estratégia	Idenburg Quatro orientações para elaboração: incrementalismo lógico, planejamento racional, aprendizado guiado e estratégia emergente.	Estratégias divididas em: estratégias empresariais, estratégias de unidades de negócios e estratégias funcionais (onde estão as estratégias de marketing).	

Processo estratégico de marketing	Alocar os recursos do mix de marketing para atingir públicos. Dividido em Análise do contexto de marketing, Criação do posicionamento competitivo e Gestão do composto de marketing.		
Mix de marketing	Mercado-alvo Segmentação comportamental, demográfica, psicográfica e geográfica. Para expandir em um mercado é possível buscar: usuários novos, novos usos ou aumentar a freqüência do uso.	Estratégias de posicionamento Ataque de mercado: ataque frontal, pelos flancos, de cerco, de contorno, de guerrilha. Defesa de mercado: fortificação, defesa de flancos, defesa antecipada, contra-ofensiva, defesa móvel e retirada estratégica.	
	Produto Bens de consumo e industriais, duráveis e não duráveis, de conveniência, compra comparada, de especialidade e não procurados. Compra conjunta. Produtos novos. Ciclo de vida do produto: início, crescimento, maturidade e declínio. Branding, estratégias de marcas de múltiplos produtos, marcas múltiplas, marca própria e marca mista.	Distribuição Níveis de intermediários: zero (direta), um (distribuidor) ou múltiplos (vários canais). São intermediários: atacadistas ou varejistas. Três estratégias são possíveis: intensiva, exclusiva e seletiva.	
	Comunicação Dividida em cinco principais ferramentas: publicidade e propaganda (realizada através de mídias como jornal, rádio), promoção (como brindes, clubes), <i>merchandising</i> (amostragem, exposição no ponto de venda), venda direta (realizada diretamente ao consumidor) e relações públicas (gerenciando a imagem da empresa com seus clientes).	Preço Adota-se seis principais estratégias: desnatamento, precificação de referência, de prestígio, baseada em valor, alinhamento competitivo e estratégias não relacionadas a preço. Para ajuste de preços, são adotadas quatro estratégias: desconto promocional, precificação de referência, de preço quebrado e preço de pacote.	

Quadro 1. Resumo dos conceito apresentados – fundamentação teórica.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS PROPOSTOS

Neste setor coloca-se os procedimentos adotados no trabalho em sua metodologia.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo caracteriza-se como quali-quantitativo, de caráter exploratório/descriptivo com corte transversal, delineado, respectivamente, com um estudo multicaso e levantamento tipo *survey*.

Para que a caracterização quali-quantitativa seja exposta de maneira mais clara, as etapas serão separadas a seguir em três partes: estudo multicasos, o qual se desenvolve em duas etapas qualitativas. Além destas etapas qualitativas, foi desenvolvida uma pesquisa com características quantitativas.

3.2 ESTUDO MULTICASOS

Os estudos de caso são motivados por questões conceituais, propondo-se a elaborar teoria a partir de um caso ou mais, respondendo a questões sobre processo (“porque” e “como” das coisas), assim como responder a questões “do que” acontece em determinadas situações (GODOY, 2006).

São características do estudo de caso: a descoberta de peculiaridades e similaridades, a interpretação dos dados em contexto, o relato da realidade complexa e profunda, a variedade de fontes de informação, a exposição de conflitantes e diferentes pontos de vista e o relato em linguagem fácil e acessível (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

O interesse do pesquisador reside no que

O caso tem de similar a outros, mas ao mesmo tempo distinto, pois tem um interesse próprio, singular [...] O interesse, portanto, incide naquilo que ele tem de único, de particular, mesmo que posteriormente venham a ficar evidentes certas semelhanças com outros casos ou situações (LUDKE; ANDRÉ, 1986, p. 17).

Um estudo de caso pode ser considerado *descriptivo* quando busca aprofundar um fenômeno pouco estudado, através do conhecimento de suas atividades, estrutura, configuração e outros; pode ser considerado *interpretativo* quanto “[...] além de conter uma rica descrição do fenômeno estudado, busca encontrar padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas (GODOY, 2006, p. 124). Este estudo contém características de ambas as abordagens.

Triviños (1987) coloca que o estudo Comparativo de Casos e/ou Estudo Multicasos, reúne aspectos interessantes do estudo de caso, pois permitem a comparação de dois ou mais

enfoques específicos. O interesse é dado graças aos “[...] passos do método comparativo, descrevendo, explicando, e comparando por justaposição e comparação propriamente dita os fenômenos” (TRIVIÑOS, 1987, p. 11).

3.3 ETAPA QUALITATIVA – CARACTERIZAÇÃO

A pesquisa qualitativa pode se vista como “[...] a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistas, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos” (RICHARDSON; PERES, 1999). Esta pesquisa tem como escopo alcançar um entendimento qualitativo das razões e motivações subjacentes, buscando a fundo o que motivou os agentes envolvidos a agir como agiram, com o menor afastamento do ambiente natural (MALHOTRA, 2006; GODOI; BALSINI, 2006).

O caráter exploratório da pesquisa qualitativa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, de forma a explicitá-lo (MALHOTRA, 2006). Isso é possível pois o pesquisador obtém medidas com alta validade interna, compreendendo melhor os fenômenos estudados (RICHARDSON; PERES, 1999).

Uma das ferramentas utilizadas na pesquisa qualitativa é a entrevista em profundidade. Para realizá-la é necessário elaborar um roteiro para coletar os dados relevantes, atingindo assim os objetivos. Este instrumento dá liberdade ao entrevistador para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista. O objetivo da entrevista é, ao fim, a criação de discursos informais motivados inconscientemente (GODOI; MATTOS, 2006).

3.3.1 Etapa qualitativa – Gestores

Para a primeira etapa qualitativa deste estudo, a amostra foi composta por todas as cervejarias integrantes do Roteiro Cervejas Artesanais de Santa Catarina, em um total de 11 – Bierland, Borck, Das bier, Eisenbah, Heimat, Königs bier, Opa bier, Saint bier, Schornstein, Wunder bier e ZeHn bier (SECRETARIA DE TURISMO DE BLUMENAU, 2010). Destas cervejarias, dois gestores não fizeram parte da amostra: um negou-se a participar da pesquisa, apesar dos insistentes contatos (cervejaria Saint bier), enquanto outro não forneceu informações suficientes, sob a justificativa de sigilo corporativo (cervejaria Eisenbahn), resultando em nove entrevistas realizadas.

Os gestores entrevistados foram funcionários que ocupam cargos de gestão nas cervejarias – em geral proprietários, gerente-geral, gerente de marketing, gerentes de distribuição. Estes profissionais foram selecionados buscando “[...] maximizar a

oportunidade de compreender as diferentes posições tomadas pelos membros do meio social” (GASKELL, 2002, p. 168).

O número de entrevistas se deu por meio da lógica de replicação, onde os casos disponíveis ofereceram evidências suficientes para produzir resultados semelhantes, e ainda oferecem resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (YIN, 2003). A duração média das entrevistas foi de 1:30h.

3.3.2 Técnicas de coleta e análise dos dados – Gestores

A ferramenta de coleta de dados utilizada foi entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado, elaborado com questões abertas e realizada nas próprias cervejarias. O uso deste tipo de roteiro propicia a obtenção de dados relativos ao tema de interesse e é particularmente útil quando o assunto é pouco explorado (GODOY, 2006).

Para a compreensão e elaboração das questões, foram feitas buscas direcionadas para obtenção de dados das cervejarias e bases expostas na fundamentação teórica (GAKELL, 2002). As perguntas foram construídas com base nas recomendações de Flick (2004): divididas em tópicos, compreendendo perguntas abertas confrontativas, para buscar uma ampla visão do fenômeno em questão. O roteiro utilizado conteve 40 perguntas abertas, além de 11 questões para a caracterização dos respondentes. O roteiro se encontra o Apêndice 1.

Para análise das entrevistas, foi utilizada categorização e codificação, etapas da análise de conteúdo clássica, e sua operacionalização é fundamentada no método proposto por Bauer (2002). Este método consistiu nas seguintes etapas:

- Recuperação (transcrição);
- Análise do significado pragmático da conversação (procurando o contexto, significado nuclear, incidente e suposições implícitas);
- Montagem e consolidação das falas, e
- Categorização e codificação.

Por este método foi possível separar, aglutinar e ordenar sistematicamente as estratégias de marketing encontradas na região, propiciando as análises. As entrevistas foram realizadas entre nos meses de abril e junho de 2010, nas sedes das próprias cervejarias.

3.3.3 Etapa qualitativa – PÚBLICO especializado

A segunda etapa qualitativa deste estudo, a amostra foi composta pelo público chamado especializado, formado por consumidores destas cervejarias, residentes no estado de Santa Catarina, que conhecessem todas – ou a maioria – das cervejarias do estudo, além de

notório conhecimento do setor de cervejas e bebidas.

Os entrevistados foram selecionados a partir de convite aberto às listas de discussão *online* Cervejeiros Floripa, Cervejeiros Blumenau, Cervejeiros Joinville e Acerva Catarinense, selecionados por julgamento do pesquisador. Esta escolha é justificada pela escolha de indivíduos representativos no meio estudado a partir da visão e experiência do pesquisador (MINAYO, 1999).

3.3.4 Técnicas de coleta e análise dos dados – Público especializado

Como na etapa anterior, a ferramenta de coleta de dados utilizada foi a entrevista com roteiro semiestruturado (GODOY, 2006). Sua elaboração obedeceu os preceitos de Flick (2004), utilizando ainda os dados previamente coletados junto aos gestores das cervejarias. O instrumento utilizado nas entrevistas continha 23 perguntas abertas, além de 10 perguntas para caracterização do respondente. A ferramenta utilizada para a análise encontra-se no Apêndice 2.

A análise das entrevistas seguiu o roteiro já indicado por Bauer (2002).

O número de entrevistas se deu por meio de “saturação teórica” – quando julga-se obter informações suficientes nas entrevistas (FLICK, 2004). Obteve-se um grupo de nove respondentes, entre eles membros da Acerva, cervejeiros artesanais, empresários do setor de bebidas e empresários do ramo gastronômico. As entrevistas foram realizadas em local indicado pelos entrevistados, e duas foram realizadas através de teleconferência, entre os meses de junho e agosto de 2010. A duração média das entrevistas foi de 1 hora.

3.4 ETAPA QUANTITATIVA – CARACTERIZAÇÃO

Amplamente aceito na condução de pesquisas, o método quantitativo representa a intenção de garantir resultados representativos, evitando distorções e análise, coleta ou interpretação, dando margens mais seguras a inferências (RICHARDSON; PERES, 1999).

O caráter da pesquisa aqui apresentado, exploratório/descriptivo, é abordado por Mattar (1996), que afirma ter a pesquisa descriptiva o arcabouço para expor o fenômeno em estudo, podendo-se estabelecer correlações entre suas variáveis e definir a sua natureza.

Para a etapa quantitativa da pesquisa, o instrumento utilizado foi o questionário estruturado e não disfarçado, contendo 40 questões, além de sete questões para caracterização dos consumidores. Esse instrumento é considerado um método de levantamento que proporciona consistência na coleta dos dados e permite análise uniforme e coerente (MALHOTRA, 2006). O instrumento de coleta de dados foi remetido por meio digital, de forma a alcançar pessoas que potencialmente pudessem oferecer dados ao pesquisador.

A amostra foi composta por cidadãos maiores de 18 anos, brasileiros ou naturalizados, que já consumiram cerveja artesanal catarinense em algum momento.

Os questionários chegaram ao público-alvo de três formas: através de participantes da lista de discussão especializada das Acervas Catarinense, Mineira, Paranaense, Gaúcha, Paulista e Carioca; de listas de discussão regionais, num total de duas listas; de blogs especializados, num total de 19 blogs; através do microblog Twitter; e pela indicação dos respondentes. As listas das Acervas e as listas de discussão regionais que este estudo atingiu estão no Quadro 1.

Acerva Mineira local: Orkut® membros: 114	Acerva Paranaense local: Yahoo grupos® membros: 138	Acerva Gaúcha local: Forum na página de internet da associação membros: 175
Acerva Paulista local: Google groups® membros: 191	Acerva Carioca local: Google groups® membros: 426	Comunidade Cerveja Artesanal local: Orkut® membros: 2830
Cervejeiros Blumenau local: Google groups® membros: 34	Acerva Catarinense local: Google groups® membros: 50	Cervejeiros Floripa local: Google groups® membros: 243

Quadro 2 – Listas de discussão especializadas às quais o link do questionário foi enviado.

Fonte: dados primários/2010.

Os blogs foram selecionados a partir de indicação dos *websites* das próprias Acervas e em busca digital no indexador Google®. Estes blogs estão a seguir apresentados.

- Para Que VoCerveja (Rodrigo Campos, Ceará);
- Bier Architecture (Rodrigo Lemos, Minas Gerais);
- Cultura Cervejeira (Marco Falcone, Minas Gerais);
- Cerveja Só (Ricardo Amorim, Rio de Janeiro);
- Blog do Botto (Leonardo Botto, Rio de Janeiro);
- FemAle Carioca (Talita, Flávia, Regina, Tatiana, Duda e Luciane, Rio de Janeiro);
- Blog do Bode (Henrique Boden, Rio de Janeiro);
- Edu Recomenda (Edu Passarelli, São Paulo);

- Blog da Cervejarte (Ricardo Rosa, São Paulo);
- Blog do BOB (Roberto Fonseca, São Paulo);
- Blog do Brejas (Mauricio Beltramelli, São Paulo);
- CLUBIER (Sulivan Cruz, Paraná);
- oBIERcevando (Paulo "Feijão" Bettoli, Santa Catarina);
- Pão e Cerveja (Raphael Tonera e Jean Claudi Domingos, Santa Catarina);
- Gräbenwasser (Ivan G. Steinbach e Diogo H. Züge, Santa Catarina);
- Opus (Marco A. Zimmermann e Murilo Foltran, Santa Catarina);
- Sr. Pivo (Ricardo Panarotto, Santa Catarina);
- Trinkt Mehr (Pedro Braga, Rio Grande do Sul);
- Telecerveja (Patrick Stephanou, Rio Grande do Sul).

À todos os responsáveis pelos blogs foi solicitada a divulgação desta pesquisa, além do envio para outras pessoas e outros blogs que se enquadrasssem no perfil estabelecido. O microblog Twitter® também foi utilizado para este fim, constituindo-se ferramenta importante para o alcance de uma amostra representativa.

Apesar do caráter inexato da população total de consumidores, demandando que a amostra fosse considerada infinita, esta pesquisa quantitativa pode ser considerada probabilística (RICHARDSON; PERES, 1999). Anderson, Sweeney e Williams (2003) colocam que uma população pode ser considerada infinita se estiver envolta em um processo contínuo, que a torna impossível de ser contada e/ou listada. Assim, o tamanho da amostra com coeficiente de confiança de 95% e nível de erro de 5%, deveria ser de no mínimo 400 elementos, na hipótese de $p = 50$ e $q = 50$. A pesquisa obteve um total de 912 respostas – das quais 441 respostas são consideradas válidas –, tendo sido acessada por 1671 pessoas. Mantido o coeficiente de confiança, de 95%, em função do número de respostas válidas obtidas, o erro amostral passou a ser de 4,67% (RICHARDSON; PERES, 1999).

3.4.1 Técnicas de coleta e análise dos dados – Etapa Quantitativa

O questionário utilizado na etapa quantitativa foi construído seguindo as recomendações de Malhotra (2006) e McDaniel e Gates (2003), colocados a seguir.

- Texto introdutório para contextualização da pesquisa;
- Utilização de linguagem acessível e direta;
- Perguntas focadas no mix de marketing (para verificar as estratégias de marketing);
- Estrutura de perguntas do tipo “funil” (perguntas-filtro ao início, perguntas pessoais ao

final do questionário).

Após a elaboração e conferência do questionário, foram realizados pré-testes do mesmo com equipe do GEPEM/UDESC, aperfeiçoando aspectos como clareza, ordem, precisão, entre outros (MALHOTRA, 2006). O questionário utilizado é apresentado no Apêndice 3.

A pesquisa quantitativa foi realizada eletronicamente, através de questionário *online* disponibilizado no *website* QuestionPro®. McDaniel e Gates (2003) expõe que as duas principais vantagens do levantamento pela internet são agilidade na implementação e obtenção dos dados e o baixo custo de implementação. O levantamento *survey* foi aplicado entre agosto e setembro de 2010.

A partir dos dados levantados na fase qualitativa, em conjunto com os pressupostos teóricos pesquisados, foram implementadas ferramentas estatísticas para análise dos dados. Com este fim, foram utilizados os testes de qui quadrado para duas amostras independentes, análise de correlação e análise de correspondência para visualizar os dados. (MALHOTRA, 2006). Para tanto, foram utilizados os *softwares* SPSS® 17 e UCINET 6®, ambos para Windows® XP.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Durante a realização desta pesquisa, foram enfrentadas as seguintes dificuldades:

- Para a etapa qualitativa, duas negativas de participação da pesquisa por parte de dois gestores das cervejarias selecionadas na amostra.
- Alguns gestores participantes apresentaram negativa de responder determinadas questões, consideradas por eles estratégicas.
- A limitada visão do mercado cervejeiro artesanal de alguns participantes do público especializado, pode ter provocado alguma distorção nas percepções deste público.
- A amostra na etapa quantitativa teve origem em diversos estados, gerando dispersão nos dados coletados.
- A utilização de instrumento de coleta de dados *online*, na etapa quantitativa, pode ter influenciado na amostra da pesquisa.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nos setores a seguir, segue a apresentação dos resultados coletados durante a pesquisa realizada.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR CERVEJEIRO BRASILEIRO

A cerveja sempre foi tratada mais como refresco do que de bebida alcoólica, sendo tradicionalmente abordada como uma bebida gelada sem sofisticação. Muito explorada como produto de consumo de massa e de baixo valor gastronômico (MORADO, 2009).

Entretanto, nos últimos anos, o mercado brasileiro iniciou um processo de valorização do processo artesanal e da harmonização gastronômica. Desde a fundação de lojas e bares especializados, a sugestões de harmonização em jornais de grande circulação, o mercado brasileiro encheu-se de novidades e surpresas nos últimos 10 anos (ALÃO, 2010; FOLHA ONLINE, 2010; CAPRIOLI, 2010; FONSECA, 2010; AMORIM, 2010; CELSO JR, 2010; THOMÉ, 2010; SETOR, 2010).

A investida no mercado brasileiro se fez em dois caminhos: o mercado de massa, tradicional, de baixas margens e o de cervejas especiais, com maior valor agregado (MORADO, 2009).

Traduzindo este mercado em números, no ano de 2009 o setor lucrou R\$25,8 bilhões, com uma força produtiva de 150 mil pessoas direta e indiretamente empregadas no ramo cervejeiro. Em termos de crescimento, o mercado comum aumentou suas vendas em 5%, enquanto o setor de cervejas especiais cresceu 45% (PEDROSA, 2010).

O setor brasileiro possui métodos de classificação de cervejarias particulares. Na falta de um sistema universal, serão colocados a seguir as definições de microcervejarias no estado de Santa Catarina. Em seqüência, serão expostas informações sobre tipos de cerveja, história da cerveja no Brasil e em Santa Catarina, além da caracterização das cervejarias integrantes da Rota de Cervejarias Artesanais de Santa Catarina.

4.1.1 Classificação das cervejas e cervejarias

No estado catarinense, são chamadas cervejarias artesanais aquelas que produzem

menos de 3 milhões de litros de cerveja/ano, além de utilizarem-se de no mínimo 80% de cereais maltados (cevada ou trigo maltados, e os outros 20% de cereais não maltados como milho, arroz, entre outros) ou extrato de malte (SANTA CATARINA, 2009). Na maioria dos casos, as cervejarias artesanais adotam produtos puro malte, produzidos com 100% de cereais maltados e seguem a *Reinheitsgebot* – Lei de Pureza, decretada em 1516. Esta lei promulgada estipulava que só poderiam ser utilizados na fabricação de cerveja: lúpulo, cevada e água – que não mencionava a levedura, pois ainda não se sabia claramente como acontecia a fermentação. Desta forma, a lei garantia, em uma época onde os procedimentos de fabricação eram duvidosos, cervejas de puras e de qualidade, sem a adição de adjuntos ou qualquer outro tipo de substância estranha (MORADO, 2009).

As cervejas produzidas pelas cervejarias em Santa Catarina enquadraram-se nas categorias do BJCP – *Beer Judge Certification Program* – órgão é responsável por catalogar e imprimir características que delimitem estilos de cerveja (BJCP, 2010). Todo estes estilos podem ser separados em três grandes grupos, segundo Morado (2009):

- *Ales*, cervejas onde a fermentação ocorre no alto do fermentador. Estas cervejas fermentam de três a cinco dias, entre 15 e 25°C. Produzem cervejas entre 3,3-18% de álcool, dependendo da variação em questão. Pode-se citar como exemplos mais conhecidos as cervejas Pale Ale, Weiss (cervejas de trigo), Porters, entre outras. Normalmente são cervejas mais densas, aromáticas e de paladar acentuado.
- *Lagers*, cervejas onde a fermentação ocorre no fundo do fermentador. A fermentação ocorre entre 9 e 15°C, e dura aproximadamente seis dias. Produz cervejas normalmente entre 4-6% de álcool, podendo chegar a mais de 10% em variações como a Doppelbock e Eisbock. Como exemplos mais conhecidos do estilo estão as Pilsens, famosas por serem leves, douradas e com boa espuma.
- Espontâneas, cuja fermentação ocorre por incidência de bactérias do ar. As leveduras normalmente se concentram na superfície, fermentam durante 1 ou 2 anos, em temperatura ambiente, muitas vezes utilizando frutas como cereja, framboesa, pêssego ou uvas e possuem entre 4 e 6% de álcool. Como exemplo deste estilo estão as Fruit Lambic, que possuem acidez pronunciada.

4.1.2 Cervejarias precursoras

A cerveja foi introduzida no Brasil pela Companhia das Índias Orientais, nos século XVII, através dos holandeses. Com a saída desses do Brasil, o líquido só aparece novamente com a chegada da família real ao país (MORADO, 2009).

Com o processo migratório que ocorreu no país após 1830, a fabricação artesanal limitou-se apenas para consumo próprio (LOMBARDO, 2009). No decorrer dos anos de 1850, o país possuía apenas pequenas cervejarias em São Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Nesta época, as terras brasileiras eram dominadas pelas cervejas inglesas, que tinham grande influência sobre o império português. Com pesados impostos, introduzidos por Portugal a partir de 1870, os produtos ficaram inviáveis (MORADO, 2009).

A partir desta lacuna de mercado, não demorou para o surgimento de cervejarias em escala industrial. Segundo Morado (2009), no ano de 1876, surge a Imperial Fábrica de Cerveja Nacional, que mais tarde se tornaria a Cervejaria Bohemia. E, em 1888, surgem duas cervejarias que fariam história no país: a Cia. Cervejaria Brahma e a Cia. Antarctica Paulista.

Nos anos seguintes, há o surgimento de várias cervejarias artesanais, cultuando a tradição boêmia na cultura brasileira. Porém, as duas guerras mundiais prejudicaram a chegada do lúpulo ao Brasil, diminuindo a produção drasticamente (MORADO, 2009; LOMBARDO, 2009).

Em 1999, a partir da fusão da Companhia Antarctica Paulista e a Cia. Cervejaria Brahma, surge a AmBev – Companhia de Bebidas das Américas. A posterior fusão com a gigante belga Interbrew deu origem a InBev, maior produtora de cervejas do mundo (MORADO, 2009; LOMBARDO, 2009). Ainda neste período, os movimentos de renascimento da cerveja artesanal, que aconteceram na Inglaterra e nos Estados Unidos a partir do final da década de 1980, afetaram também o Brasil. Microcervejarias, importadoras de cervejas e cervejeiros caseiros começaram a surgir em diversas cidades do Brasil, transformando a oferta de produtos.

4.1.3 As cervejarias catarinenses

Antes de 1850, a única cervejaria em Santa Catarina era a de Gabriel Albrech Schmalz (MORADO, 2009). A pequena cervejaria foi fundada em Joinville, na colônia Dona Francisca. O produto era elaborado à base de milho, grão nativo incorporado pelos imigrantes (LOMBARDO, 2009).

Em 1860, surge a primeira cervejaria blumenauense, fundada pelo alemão Heirich Hosang. Seu maior cliente era o Clube de Caça e Tiro (*Schützenverein*), sociedade que congregava a vida cultural da colônia. Em 1890, surge a cervejaria de Otto Junnrich, ex-funcionário da Hosang, que lançou as marcas Estrela, Polar e Kulmbach, que ficaram famosas na região (LOMBARDO, 2009).

No ano de 1908 é fundada a cervejaria Canoinhense, mais antiga cervejaria catarinense em atividade. Rupprecht Loeffler administra a empresa desde 1938, produzindo quatro variedades de cerveja, em equipamentos trazidos da Alemanha a mais de um século. A cervejaria é artesanal no sentido literal da palavra: apenas Ruppercht e mais um funcionário realizam todo o processo de fabricação. Anexo à cervejaria, um bar complementa a atmosfera nostálgica, decorado com macacos espelhados pelas paredes (LOMBARDO, 2009).

Nesta perspectiva de recriação e consolidação de novos mercados, crescem as cervejarias do Roteiro das Cervejarias Artesanais Catarinense.

2.1.4 O Roteiro das Cervejarias Artesanais Catarinense

Santa Catarina é conhecida nacionalmente pela Oktoberfest em Blumenau, a segunda maior festa do gênero do mundo, superada apenas pela festa de Munich, Alemanha (OKTOBERFEST, 2009). Empresas já extintas, como já citado, constituem uma história rica de todo o estado de Santa Catarina na produção deste produto, de origem alemã, como parte do seu povo (CERVEJAS DO MUNDO, 2010). As cervejarias da Rota das Cervejarias Artesanais, que são tema deste trabalho, tem história muito próxima com a caracterizada por Carson (2005), baseadas em empreendedores visionários. As cervejarias estão caracterizadas no setor a seguir, e localizadas na Figura 8.



Figura 8 – Localização das cervejarias artesanais do Roteiro das Cervejarias Artesanais Catarinense.

Fonte: SECRETARIA DE TURISMO DE BLUMENAU (2010).

4.2 ANÁLISE DE DADOS – GESTORES

Na seqüência coloca-se o resultado da análise dos dados da pesquisa qualitativa, realizada por meio de entrevistas em profundidade, com os gestores das cervejarias artesanais. No primeiro setor são apresentadas características das cervejarias que compõe a amostra pesquisada, através de seus respectivos entrevistados.

4.2.1 Caracterização das Cervejarias do Roteiro das Cervejarias Artesanais

A Cervejaria Bierland iniciou suas atividades em 2003, na cidade de Blumenau. Com capacidade atual de 60 mil litros/mês, trabalha hoje com cervejas em garrafa, buscando atuar em outros mercados além do chope artesanal. A empresa não possui setor de marketing, contudo, realiza Planejamento estratégico e Planejamento estratégico de Marketing (BIERLAND, 2009). O entrevistado da cervejaria é gerente de vendas, formado em Administração com foco em marketing. Trabalhava na empresa há dois meses, e há 10 anos no mercado de cervejas.

A cervejaria Borck foi fundada em outubro de 1996 por Brunhard Borck, na cidade de Timbó, e é considerada a primeira entre as cervejarias artesanais modernas de Santa Catarina, com produção média de 25 mil litros/mês e sete funcionários. Não possui setor de marketing, contudo é realizado Planejamento Estratégico e Planejamento Estratégico de Marketing (LOMBARDO, 2009). A entrevista foi realizada com o gerente comercial, que possui formação técnica em Contabilidade. Trabalha na empresa desde 2006, primeiro emprego que teve no setor cervejeiro.

A cervejaria Das bier, de Gaspar foi fundada em 2006, pela família Schmitt. Localiza-se em um casarão de 1900, ao lado de um pesque-pague na propriedade (LOMBARDO, 2009). Com produção de aproximadamente 30 mil litros/mês, oferece chope e garrafas de 350 e 600 ml. Possui 14 funcionários atualmente. Não possui setor de marketing, mas elabora Planejamento estratégico e Planejamento estratégico de Marketing (DAS BIER, 2010). O entrevistado da cervejaria é Diretor comercial e de logística, formado em Turismologia, que trabalha na empresa desde a sua fundação, há quatro anos – e o mesmo período no mercado de cervejas.

A Heimat é da cidade de Indaial e foi fundada em 2005, por Georg Nuber. A receita produzida foi trazida da Alemanha em 1932, e tem origem na idade média. Possui atualmente cinco funcionários e produção média 6 mil litros/mês. Não possui setor de marketing e não realiza Planejamento Estratégico nem Planejamento Estratégico de Marketing (HEIMAT, 2010). A entrevista foi realizada com o sócio-administrador, formado em Contabilidade, que trabalha na cervejaria há cinco anos, mesmo tempo que trabalha na área de cervejas.

Fundada em 2007, a Königs bier foi inspirada na tradição cervejeira alemã e nos clubes de caça e tiro, característicos da região de Jaraguá do Sul (LOMBARDO, 2010). Com produção média mensal de 10 mil litros e cinco funcionários, a cervejaria não possui setor de marketing, mas realiza Planejamento Estratégico e Planejamento Estratégico de Marketing. O entrevistado é sócio-administrador, formado em Direito e Contabilidade, e trabalha na cervejaria desde a sua fundação – e desde então no mercado cervejeiro.

Na cidade de Joinville, que foi berço catarinense de cervejarias, localiza-se a sede de Opa bier, inaugurada no ano de 2006. Com capacidade para 70 mil litros/mês, possui 22 funcionários (LOMBARDO, 2009). A cervejaria possui setor de marketing, com dois funcionários, e realiza Planejamento estratégico e Planejamento estratégico de Marketing (OPA BIER, 2010). A entrevista foi realizada com o sócio-administrador, formado em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda – e em Educação Física. Trabalha na empresa desde 2006, e desde então no mercado cervejeiro.

A cervejaria Schornstein localiza-se na cidade de Pomerode, com filial em Holambra (SP). A unidade catarinense foi inaugurada em 2006, e a paulista em 2009. Com capacidade de produção de 34 mil litros/mês (SC) e 45 mil litros (SP), possui 13 funcionários em Santa Catarina e quatro em Holambra. A cervejaria não possui setor de marketing, mas possui Diretor de Marketing formalmente. O respondente afirmou que já foi realizado Planejamento Estratégico e Planejamento Estratégico de Marketing, mas ambos encontram-se ultrapassados (SCHORNSTEIN, 2010). O entrevistado é sócio-administrador da empresa, formado em Administração e Pós Graduado em Gestão de Marketing. Trabalhava na empresa desde a fundação, e nunca havia trabalhado no mercado cervejeiro desde então.

A Wunder bier nasceu em 2007, em Blumenau, participando da Oktoberfest. Surgiu da associação do cervejeiro artesanal Fábio Steinbach e o empresário Bento Linhares. Com produção mensal entre 15 e 20 mil litros. Realiza Planejamento estratégico, não possui setor de marketing e está a procura de uma Agência de Publicidade para realizar Planejamento estratégico de Marketing. (LOMBARDO, 2009). A entrevista foi realizada com o Administrador Geral, formado em contabilidade, que trabalha na empresa desde a fundação, além de trabalhar há 11 anos no mercado de cervejas.

A ZeHn bier , localizada na cidade de Brusque, foi inaugurada em 2003 pela família Zen. Com produção média de 50 mil litros/mês, a fábrica foi idealizada apenas como produção “caseira” para a família, hoje tem na equipe o mestre cervejeiro Curt Azstrow, ex-responsável pela Cervejaria Antarctica de Joinville (LOMBARDO, 2009). Possui 12 funcionários, e não tem setor de marketing. Realiza Planejamento estratégico e Planejamento estratégico de Marketing (ZEHN BIER, 2010). O entrevistado é sócio-administrador da empresa, formado em Administração e Pós-Graduado em Comércio Exterior. Trabalha na empresa desde a sua fundação, e no mercado cervejeiro desde então.

4.2.2 Questões externas

A seguir, coloca as questões interpeladas aos gestores das cervejarias, relacionadas ao contexto externo das suas organizações.

a) Contexto Brasileiro e catarinense de cervejas artesanais – visão empresarial

Questionou-se aos gestores participantes sobre as perspectivas dos mercados brasileiro e catarinense para as cervejarias artesanais. Para o mercado nacional, os gestores manifestam, em sete ocorrências, indicações de crescimento como “*O mercado de microcervejarias cresce exponencialmente no país [...]*” (entrevistado Bierland) e “[...] no nosso ramo de cervejaria

artesanal o mercado vem crescendo a cada dia" (entrevistado Das bier). Há também uma ocorrência indicando o amadurecimento do mercado, estando em consolidação e em fase de ajustes; e ainda uma ocorrência expondo que o setor não tem futuro, pois

[...] não importa o tamanho, então não tem futuro quanto a isso, porque um dos problemas da cervejaria são os custos. Como você tem baixo volume de produção, você não consegue diluir os teus custos como você consegue fazer com uma grande cervejaria que produz milhões de hectolitros e ai vai diluir seu custo (entrevistado Heimat).

Tratando do mercado catarinense, encontram-se quatro ocorrências que indicam potencial de crescimento; três manifestações indicam potencial de crescimento, que enfrenta, contudo, forte concorrência pelas características da região,

A gente, por exemplo, montou uma fábrica no interior de São Paulo, lá, em um raio de, sei lá, 150 km eu devo ter três concorrentes artesanais, no máximo. E aqui não, só em Blumenau nós temos três, agora tem um bar de Blumenau que vai começar a fabricar a própria cerveja que é o Blu Lanches, quer dizer, existe, aqui a concorrência é brutal (entrevistado Schornstein).

Há, ainda, uma declaração sobre o mercado em amadurecimento e outra onde o mercado catarinense, como no caso brasileiro, não tem perspectivas para o futuro.

b) Influências externas – visão empresarial

Indagou-se aos gestores a respeito de fatores externos às cervejarias, que interferissem diretamente nas empresas. Com quatro ocorrências, foi listada a redução de impostos conquistada em Santa Catarina – em 2009 –, que dentre estas é associada ao turismo em duas situações, pois estes temas estão ligados à medida em que

[...] essa redução, esse crédito presumido de 13% de ICMS ajuda e muito as cervejarias artesanais de Santa Catarina, então esse é um ponto positivo, mas como é que nós conseguimos isso, a gente fez um lobby político muito forte mesmo, falamos com vários deputados, falamos com secretário de turismo, falamos com vice-governador e a gente mostrou pra eles que mais do que fabricantes de bebida alcoólica, nós somos uma baita ferramenta de atração turística do estado, inclusive numa reunião com o assessor de assuntos especiais da secretaria da fazendo eu falei pra ele, é no mínimo contraditório a Santur dedicar milhões de verba e comunicação pra divulgar a rota das cervejarias e daqui a dois anos não existir mais cervejaria, porque é um negócio inviável financeiramente (entrevistado Schornstein).

O incentivo fiscal, colocado acima, foi citado quatro vezes, quando os gestores reclamaram da alta carga tributária cobrada, pois "*[...] parte tributária é o que no caso da cerveja, em certos casos representa mais de 50%, então é complicado você ter um mercado [...]*" (entrevistado Borck). Há também indagações quanto às consequências que a campanha

pela “Lei Seca”, que pune severamente os motoristas flagrados dirigindo embriagados, organizada em 2008 pelo governo Federal. Com esta lei, “[...] a gente tinha uma queda de venda média de 40% [de abril a setembro], naquele ano chegou a 80% [...]” (entrevistado Borck).

c) Tecnologia e fabricação – visão empresarial

Tangendo a questão tecnológica, os gestores foram convidados a levantar as mudanças tecnológicas dos últimos anos que julgavam ser relevantes para o setor. Em cinco respostas, os gestores comentaram a respeito de fornecedores nacionais, pois “*Então, no começo [2007], quando nós fizemos a pesquisa, se é viável, ou não é viável, você tinha dois fabricantes de equipamentos. Hoje, você já tem assim, n.*” (entrevistado Königs) e “[...] pra engarrafar nós tivemos um grande aumento tecnológico, nós não tínhamos pequenas engarrafadoras até dois anos atrás no Brasil, hoje já existe uma oferta boa” (entrevistado ZeHn bier). Em três ocorrências, encontram-se também as melhorias de processos, geradas graças a estes equipamentos novos, como o caso da

[...] Brahma quando ela introduziu o unitanque nos anos 90 o que aconteceu, ela fazia a maturação e fermentação no mesmo tanque, era um processo simples e graças a esse processo uni tanque que conseguiu se desenvolver as micro cervejarias na Europa, nos Estados Unidos, onde ouve aquele “boom” que depois chegou aqui no Brasil na metade dos anos 90 (entrevistado Heimat).

Todavia, o entrevistado Wunder bier levanta uma questão relevante: apesar da utilização de tecnologia de ponta, o diferencial da cerveja artesanal é ser artesanal, sem conservantes, valorizando o mestre-cervejeiro como peça chave do processo, “*Porque para você fazer uma coisa com característica artesanal, é que nem aquela coisa: depende do fogão e do cozinheiro, né?*” (entrevistado Wunder bier).

4.2.3 Estratégias de marketing

Nas alíneas abaixo, seguem as respostas coletadas com os gestores a respeito de questões relacionadas às estratégias de marketing.

a) PÚBLICO ALVO DA CERVEJARIA

Os gestores das empresas foram questionados sobre seu público alvo. Dos nove entrevistados, apenas um afirmou ter um público focado. Os demais oito, afirmaram ter dificuldades em definir exatamente seus públicos, pois

Hoje eu acredito que ta acontecendo uma democratização, se é que eu posso usar esse termo, no gosto pelas cervejas especiais [...] e eu percebo claramente, esses

tempo tinha numa mesa ao lado tinha um grupo de meninas, aparentemente na faixa dos 20, 25 anos, falando sobre a presença do malte mais claro perceptível no paladar do que o lúpulo de uma cerveja, a outra falando do teor alcoólico. A gente percebe que a faixa etária mudou, o sexo mudou, a questão do estilo de vida, antes era algo um pouco mais, eu não gosto de usar a palavra, o termo elitizado, mas era algo mais [...] Pomposo. E hoje não, hoje a gurizada ali que estuda na federal vai lá, degusta cerveja, que experimentar (entrevistado Schornstein).

Ainda, foi possível classificar os públicos citados em: de acesso amplo, além da região da própria cervejaria, focado em clientes que apreciam boas cervejas e costumam provar novos produtos (com duas menções); de acesso amplo, além da região da própria cervejaria, com produto luxo, de valor acima da média de mercado, focado em clientes das classes AA, A e B (duas ocorrências); de acesso regional, em local próximo ou na própria cervejaria, focado em um público que busca qualidade e é fiel à marca (duas ocorrências), assim “[...] o que nós temos em meta é fazer com que um maior numero de pessoas experimente o nosso chope e que essas pessoas sejam da comunidade” (entrevistado ZeHn bier); e de acesso regional, em local próximo ou na própria cervejaria, focado na ampliação do acesso à todo o tipo de público (uma ocorrência), sendo que

O que a gente tem de estudos de histórico de cervejas artesanais, teoricamente seria um público A e B, mas é justamente dele que a gente está tentando sair [...] dessa vala comum né? Porque é aquela coisa, tudo que é especial, que é um pouco melhor naturalmente tem um custo maior então infelizmente você não consegue [...] Então é aí que eu te falo que é um setor delicado, porque o maior público consumidor de cerveja é o público C e D (entrevistado Wunder bier).

b) Pesquisa para delimitação de público alvo

Os gestores foram questionados se alguma pesquisa havia sido realizada para conhecer o público-alvo de seus negócios. Apenas uma cervejaria acusou realizar este tipo de estudo, mas não deu maiores detalhes sobre a pesquisa (entrevistado Bierland). Dos demais gestores, sete afirmam realizar acompanhamentos “[...] mais informais do que científicos [...]” (entrevistado Schornstein). Estes gestores ainda afirmam que

Não, é que é o tipo de pesquisa que ainda, é muito, não vai bater o resultado. O produto tem que estar consolidado para ter limite. Mas nós sabemos já, um pouco por feeling, um pouco por tendência, que são pessoas do nível do vinho, que gostam consumo, de comprar, e varia quem compra mais (entrevistado Opa bier).

c) Principais diferenciais competitivos

Ao serem consultado sobre os principais diferenciais competitivos de suas empresas, os gestores das cervejarias destacaram os fatores listados na tabela a seguir.

Tabela 1 – Diferenciais competitivos citados pelas cervejarias.

Cervejarias	Qualidade	Atendimento	Sabor	Preço	Produto Engarrafado	Regionalismo	Tradição	Variedade
Bierland	x				x			x
Borck	x						x	
Das bier	x	x						
Heimat						x		
Königs bier	x	x						
Opa bier	x			x				
Schornstein	x	x						
Wunder bier	x		x					
ZeHn bier			x					

Fonte: Dados primários (2010).

É possível verificar, assim, que o diferencial qualidade é responsável por aproximadamente 42% dos diferenciais relatados pelas cervejarias artesanais.

d) Serviços adicionais oferecidos aos clientes

Além dos diferenciais competitivos citados acima, os gestores foram convidados à relatar serviços adicionais oferecidos aos clientes. Os fatores citados foram: atendimento, envolvendo questões ligadas à distribuição (duas ocorrências); consultas aos clientes na elaboração de novos produtos (uma ocorrência); produto mais suave (uma ocorrência); investimento em degustações e ações de *merchandising* (uma ocorrência); investimento em qualidade percebida pelos clientes (uma ocorrência) e investimento em logística (uma ocorrência).

e) Serviços adicionais oferecidos aos distribuidores

Com relação aos diferenciais oferecidos pelas cervejarias aos distribuidores em geral, foram encontradas sete menções para categorização por cotas de vendas. Nestas, os diferenciais oferecidos são bonificação com produtos (com três ocorrências), bonificação com materiais como copos, bolachas (quatro ocorrências), bonificação com percentual de desconto na fatura (uma ocorrência), bonificação em dinheiro para os representantes dos distribuidores (uma ocorrência), e efetuando trocas de produtos (uma ocorrência). Outro diferencial ainda oferecido tange a questão de distribuição, oferecida aos distribuidores graças à distribuição exclusiva (entrevistado Opa bier).

f) Concorrência no mercado de cervejas artesanais

O tipo de competição do mercado de cervejas artesanais foi questionado às cervejarias. Sete declarações tratam esta competição como regionalizada, onde cada microcervejaria acaba atuando “[...] muito forte na sua própria cidade, então ela acaba criando um certo bairrismo muito interessante que deixa as pessoas gostarem do produto” (entrevistado ZeHn bier). É perceptível ainda, em uma ocorrência, crítica à competição que ocorre na região, dada como

Sim, há uma rixa muito grande entre as, tem empresários, proprietários dessas micro cervejarias ai que se você ta em um mesmo local dividindo venda com eles, eles ficam super mordidos quando você vende um copo a mais ou que tira a venda deles. É, ficam contando, “ah, o cara vendeu ali um copo, não pode, eu tenho que vender.” Sabe, é uma coisa assim bem desagradável, há uma rixa sim, não é uma coisa saudável (entrevistado Heimat).

Com foco diferente dos demais, um entrevistado coloca que seus grandes concorrentes são produtos “de ocasião”, citando

A turma da água [risos]. Todo mundo, vamos dizer assim, eu não vou dizer quais são os concorrentes. Nesta estação, agora, é o vinho. Então, como é que eu vou dizer, vai numa discoteca e bebe bebida quente, whisky com energético. Então o que acontece, na gôndola, são todos meus concorrentes. Porque você vai comprar vinho e não vai comprar cerveja preta para fazer o jantar, se são cervejas que combinam? Porque não vai tomar duas Pale Ale ao invés de tomar Whisky? Vai tomar um Conhaque com charuto, porque não pega uma Porter nossa? Então todos são concorrentes, até o rum, todos são concorrentes (entrevistado Opa bier).

Tratando-se da competição gerada pelas grandes cervejarias do mercado, por seis citações observa-se que o maior problema é causado pela competição no poder de barganha para garantir o fornecimento de produto à determinado ponto de venda. Estas grandes empresas, ao entrar em determinado ponto, entendem que

[...] então guerra de mercado é complicado, tem um, de novo, ponto de venda lá no mercado público em Floripa, tava praticamente fechado com a gente, ai vem o grupo Schincariol e oferece 12 mil litros de bonificação. Pô, 12 mil litros é mais do que 33% da minha capacidade de produção mensal aqui [...] (entrevistado Schornstein).

Além da bonificação em produtos, é citada também a bonificação em dinheiro, dada ao proprietário do bar para investimentos no próprio ponto de comercialização, onde

[...] todos os pontos no qual a gente vai atuar com o chope, existe um poderio muito grande que é comprar um ponto com dinheiro, isso é, nós não temos condições de fazer, qualquer ponto eles oferecem 50, 100, até 300 mil reais em dinheiro por ano, então tem. É impossível (entrevistado ZeHn bier).

g) Estratégias de posicionamento – ataque de mercado

Os gestores foram também inquiridos a respeito de como a empresa lida com a concorrência, em busca de estratégias de ataque de mercado. Em sete ocorrências, percebe-se estratégias de defesa de aspectos internos das empresas, nas quais as mesmas preocupam-se com questões como produto de qualidade, preço compatível e atuação consistente, pois

A gente já aprendeu que não adianta, você bota o seu produto, faz o teu preço e a venda vai ocorrer. Você pode perder vendas, mas você vai acabar vendendo. Eu prefiro manter o meu padrão de produto, o meu atendimento, a minha capacidade produtiva que eu tenho aqui (entrevistado Heimat).

Há, em uma resposta, a preocupação com a competição por preço, não aceita por algumas cervejarias, pois

A gente não entra em leilão, a gente não entra em guerra de preço. A questão é a seguinte, eu to vendendo diferenciação, eu to vendendo qualidade de produto. Então não interessa o dono do bar dizer que determinada cervejaria ofereceu 20 jogos de mesa e cadeira, 20 ombrelones, 30 torres de chope, o que eu digo pra eles é o seguinte: Eu posso te dar um enxoval básico, mediante a tua venda mensal, só que eu to te dando um baita diferencial, tu vais vender produto Schornstein (entrevistado Schornstein).

h) Estratégias de posicionamento – defesa de mercado

Ainda na questão da concorrência, buscou-se averiguar as estratégias de defesa de mercado utilizadas pelas cervejarias. Em oito cervejarias, percebeu-se aspectos de estratégias de defesa interna, caracterizadas pela exploração de questões de qualidade (quatro ocorrências), de atendimento (três ocorrências), de logística (duas ocorrências) e de simpatia de marca (uma ocorrência). Em uma menção, percebeu-se estratégias de ataque, caracterizadas pelo atendimento de demandas e/ou competição para o atendimento de festas regionais, onde

[...] a gente procura eventualmente durante o mês pegar uma festa grande, que tem um volume maior de venda pra você ter um faturamento maior. A gente precisa de, a gente não consegue só viver só com os pontos fixos ou com a venda do cliente aqui, mas a gente tem que eventualmente procurar uma festa, ou um evento, onde a gente consiga colocar um volume maior pra fechar o faturamento (entrevistado Heimat).

i) Imagem de marca no mercado

Consultados sobre a consolidação da imagem da marca destas cervejarias, seis gestores afirmam que suas empresas tem imagem de marca consolidada (Bierland, Borck, Heimat, Schornstein e ZeHn bier), enquanto três afirmam estar em processo de conhecimento, investindo principalmente em novos pontos e eventos (Das bier, Opa bier e Wunder bier). A imagem de marca em consolidação é vista como “*Nós estamos ficando a cada dia mais*

conhecidos. Existe muito isso de, degrau por degrau. Não adianta querer dar o passo maior que a perna, quanto mais alto, maior a queda né?” (entrevistado Das bier). Já a imagem consolidada é vista como “[...] a Cervejaria Bierland é uma marca muito consolidada no mercado, sendo elogiada por clientes, especialistas e outros produtores. Existe uma grande aceitação por parte do público com a marca Bierland” (entrevistado Bierland).

4.2.4 Estratégias de Produto

Na seqüência destacam-se as manifestações dos gestores a respeito de questões relacionadas às estratégias do mix de marketing relacionadas ao produto.

a) Produtos oferecidos ao mercado

Os produtos oferecidos pelas cervejarias são destacados a seguir, separados, quando existirem, nas linhas chope e engarrafada. São incluídos, na linha engarrafada, chopes engarrafados – que não passam pelo processo de pasteurização – e cervejas engarrafadas – que passam pelo processo de pasteurização.

- **Bierland**

Linha chope:

Pilsen, Weiss

Linha engarrafada:

Pilsen, Bock, Weiss, Pale ale

- **Borck**

Linha chope:

Pilsen

- **Das bier**

Linha chope:

Pilsen, Weiss, Brown ale, Pilsen natural

Linha engarrafada:

Pilsen, Brown ale

- **Heimat**

Linha chope:

Pilsen

Linha engarrafada:

Pilsen

- **Königs**

Linha chope:

Pilsen, Pilsen natural, Malzbier, Festbier

- **Opa bier**

Linha chope:

Pilsen, Porter, Weiss, Pale ale

Linha engarrafada:

Pilsen, Porter, Weiss, Pale ale, Sem álcool

- **Schornstein**

Linha chope:

Pilsen, Pilsen natural, Bock, Weiss, Pale ale, Imperial stout

- **Wunder**

Linha chope:

Pilsen, Helles Pils, Weiss, Dunkel

- **ZeHn bier**

Linha chope:

Pilsen, Pilsen extra, Heller bock, Porter

- Linha engarrafada:

Pilsen, Pilsen extra, Heller bock, Porter

Quando questionados sobre o produto pioneiro da cervejaria, todos afirmaram ter tido como primeiro produto o chope Pilsen – em suas variações, não filtrada (como no caso da Königs bier) e na variação Heller (como no caso da Wunder bier). Como exemplifica o gestor “[...] geralmente o pilsen é o carro chefe” (entrevistado ZeHn bier).

b) Diferenciais de produto

Tratando sobre diferenciais dos produtos oferecidos pelas empresas, coloca-se como os citados:

- sabor, com cinco ocorrências. Enquadram-se nesta categoria a aproximação comercial dos produtos – produtos semelhantes aos produtos oferecidos no mercado por cervejarias comerciais –, com duas ocorrências, e com baixo amargor, com duas ocorrências também;
- fidedignidade do estilo oferecido pela cervejaria, aos padrões estabelecidos pelo BJCP, com três ocorrências, nas quais é citado o estilo Brown Ale, oferecido pela cervejaria Das bier, o estilo sem álcool, pela cervejaria Opa bier;

- qualidade do produto oferecido, com duas ocorrências;
- e simpatia ou valor da marca, com duas ocorrências.

Com relação ao chope, cujo sabor se aproxima ao oferecido por cervejarias comerciais, é importante frisar que “*A gente tá tentando fazer um chope 100% artesanal, e que se aproxime em termos de paladar pelo menos que 50 ou 60% de um chope comercial*” (entrevistado Wunder bier). Com relação ao amargor, este é citado como “*É o amargor o principal diferencial e de repente uma característica de sabor, é mais leve, mais refrescante devido ao cereal não malteado*” (entrevistado Heimat) e “*Muitos vem falar para nós, que o chope de vocês é mais suave, não é amargo na boca, ele é fácil de tomar*” (entrevistado Königs bier).

c) P&D em cervejarias artesanais

Quando questionados sobre o desenvolvimento de pesquisas, os gestores de duas cervejarias afirmaram não fazer este tipo de atividade. Dos demais sete, as pesquisas são desenvolvidas para o lançamento de novos produtos. Apenas duas cervejarias afirmaram estar em *stand by* com pesquisas. Outra forma de pesquisa é desenvolvida de forma articulada entre cervejeiros e sócios (quatro ocorrências), e de forma articulada entre cervejeiros, sócios e público selecionado pela cervejaria (três ocorrências).

Ao relatar o caso da Imperial Stout, o entrevistado revela a participação de cervejeiros artesanais do estado na elaboração de novos produtos, relatando este como

A Imperial Stout foi ate uma surpresa que a gente teve, porque quando a gente escolheu esse estilo, a gente fez uma reunião, eu, o Claudio na época que trabalhava com a gente e o Tonera [Rafael, cervejeiro artesanal]. O que a gente queria, a gente queria ineditismo, a gente queria um produto que nos possibilitasse participar de concurso no exterior [...] um produto assim, inédito no mercado nacional, que nos possibilitasse mandar pra concurso fora do país e que gerasse muito conceito em torno da marca que piscasse esse conceito da Schornstein (entrevistado Schornstein).

d) Adequação de produtos lançados

Os gestores foram consultados a respeito de possíveis adaptações feitas nos produtos após seu lançamento. Um único gestor afirmou não ter realizado nenhum tipo de alteração em seus produtos, “[...] desde o primeiro lote, nunca precisamos, pelo contrario, nós temos que caprichar, ser muito atentos pra não mudar a fórmula” (entrevistado ZeHn bier).

Os outros gestores afirmam ter feito modificações em seus produtos. Os principais produtos alterados foram chope Pilsen (três ocorrências), chope Amber ale (uma ocorrência), chope Pale ale (uma ocorrência) e todos os chopes da empresa (uma ocorrência).

O motivo principal, colocado pelos sete gestores, é de que a adaptação ao paladar e preferências dos clientes é a diretriz principal, onde “[...] você tem a fórmula ali, e você vai adaptando a fórmula ao paladar dos clientes da tua região” (entrevistado Das bier). Há ainda um outro aspecto, ligado aos hábitos de consumo, pois

Nós tivemos que reduzir o teor alcoólico, que nós tínhamos um teor alcoólico mais elevado ele era um chope bem forte, bem concentrado, ai nós tivemos que adaptar e diminuir a quantidade de matéria prima, nós diminuímos a quantidade de matéria prima porque o negocio é o seguinte, aqui no Brasil você tem a seguinte filosofia, você quer tomar cerveja e encher a mesa de garrafas vazias, diferentemente da Europa onde você vai lá, toma uma cerveja com 8, 10, 15, 20% de teor alcoólico, você não consegue tomar muito. Aqui tem que ser uma cerveja leve, suave e refrescante pro pessoal querer tomar, tomar, tomar [...] (entrevistado Heimat).

e) Reações inesperada do mercado à novidades

Tangendo o mix de produto, os gestores foram questionados a respeito de reações inesperadas do mercado ao lançamento de produtos da cervejaria. Dos entrevistados, dois afirmaram não ter tido problemas, “*Não, pelo contrario. O nosso Porter, por exemplo, é um sucesso fantástico*” (entrevistado ZeHn bier). Um entrevistado afirmou ter uma experiência boa, com seu produto Imperial Stout tendo a venda três vezes maior que o esperado, enquanto seu produto Weiss não teve o sucesso esperado (entrevistado Schornstein).

Os demais seis entrevistados informaram experiências negativas quanto a aceitação de produtos. Um problema relatado segue a linha de produtos diferenciados, pois

Quando você tem uma linha diferenciada de produto, é difícil você agradar a pessoa que está acostumada com uma linha Pilsen, ou com o que eles vêem na TV [...] As mulheres pensam deve ser docinho do tipo Malzbier, aí chega e não é amargo, não quero mais. Aí passa para outra pessoa, que pergunta se já experimentou, e diz “Sim, mas é muito amargo [...]” Aí começa aquela bola, né? (entrevistado Das bier).

Outro problema relatado está relacionado com a embalagem adotada, notadamente o formato

Nós importamos aqueles garrafões, de 5,2 litros, que o cara vai no ponto de venda e pega. Isso não pegou legal, mas é uma questão de hábito. Os produtos são de uma compra só, a embalagem é cara, o pessoal procura muita novidade (entrevistado Opa bier).

f) Determinação do nome de marca

Partindo-se para a marca adotada no mix, os gestores foram questionados a respeito da origem do nome da marca. Todas as manifestações relacionam o nome da cervejaria à origem de nomes germânicos. A seguir, coloca-se uma explicação dos nomes das cervejarias.

- **Bierland:** terra da cerveja, em homenagem à cidade de Blumenau, que é conhecida como terra da cerveja;
- **Borck:** sobrenome da família que fundou a cervejaria, pois na Alemanha a maioria das cervejarias tem o nome de família;
- **Das bier:** A cerveja, pela simplicidade do nome;
- **Heimat:** terra natal, em homenagem ao avô do sócio-proprietário, que veio da Alemanha e fabricava a sua própria cerveja;
- **Königs bier:** a cerveja do Rei, em homenagem aos clubes de caça e tiro;
- **Opa bier:** a cerveja do avô, pela simplicidade e facilidade de pronuncia;
- **Schornstein:** chaminé de tijolos, em homenagem ao prédio histórico em que a cervejaria foi instalada;
- **Wunder bier:** inspirado em *Wunderbh*, que significa grandioso, maravilhoso;
- **ZeHn bier:** dez cervejas, em homenagem ao sobrenome da família Zen, e ao pai do proprietário, Hilário, formando o nome ZeHn.

Em todos os casos pesquisados, o nome foi decidido pela cúpula societária e administrativa da empresa.

g) Opções de embalagens disponíveis

Com relação aos tamanhos de embalagem adotados, a seguir cataloga-se os oferecidos, de acordo com a empresa em questão.

- **Bierland**

Linha chope:

10L, 15L, 20L, 30L e 50L.

Linha engarrafada:

600ml descartáveis.

- **Borck**

Linha chope:

10L, 30L e 50L.

- **Das bier**

Linha chope:

15L, 20L, 30L e 50L e garrafas do tipo sifão (2L).

Linha engarrafada:

500ml *flip top*.

- **Heimat**

Linha chope:

10L, 15L, 20L, 30L e 50L.

Linha engarrafada:

350ml *long neck*.

- **Königs bier**

Linha chope:

10L, 20L, 30L e 50L.

- **Opa bier**

Linha chope:

10L, 15L, 20L, 30L e 50L.

Linha engarrafada:

350ml *long neck* e 600ml descartáveis.

- **Schornstein**

Linha chope:

10L, 15L, 20L, 30L (chopes especiais) e 30L e 50L (pilsen).

- **Wunder bier**

Linha chope:

15L, 20L, 30L e 50L.

- **ZeHn bier**

Linha chope:

10L, 15L, 20L, 30L e 50L.

- Linha engarrafada:

350ml *long neck* e 600ml retornável.

Uma questão importante levantada é do tamanho das embalagens oferecidas. Em cinco ocorrências, faz-se defesa para a escolha de determinados barris ou garrafas a padrões de mercado, como pressuposto para a escolha. Contudo, em uma ocorrência, o gestor entrevistado justifica a escolha deste padrão por

Isso tudo é questão interna, também, de logística, melhor de transportar, de lavar, questões ambientais[...]. É, mais aí entra um pouco o design, nos dizeres, os termos técnicos. Só que na praticidade, na comodidade, aí a decisão não é só minha. Essa embalagem é levada também para o distribuidor, para que esse tenha sugestões. Não adianta colocar uma embalagem, porque nós achamos que desse jeito é melhor. Nós temos que consultar desde quem recebe, no bar, em termos de embalagem, nós podemos achar que aquilo é uma perfeição, aí quando fala com quem recebe, com quem transporta aquilo no caminhão, quem armazena, aí o sujeito diz que não.

Então a embalagem fica muito cara. O maior fator que pesa, é a opinião de quem trabalha com isso, não dentro da fábrica, é pós-fábrica, quem lida com essa embalagem (entrevistado Opa bier).

h) Rotulagem e comunicação nos produtos

Dos gestores entrevistados, dois não utilizam embalagens em seus produtos. Os demais respondentes utilizam embalagens em seus produtos, elaboradas em conjunto com a agência de publicidade contratada pela cervejaria. O processo é descrito da seguinte forma: “*Os rótulos aí é um desenvolvimento, vai a longo prazo, ai o rotulo é uma coisa que, é um namoro, sabe, é como você comparar uma fruta que vai amadurecendo*” (entrevistado ZeHn bier). Há ainda outro ponto de vista importante, que justifica porque os barris da cervejaria tem o nome estampado nele, pois

[...] o último lote de barril que a gente trouxe, o ultimo lote a gente comprou da China, então os barris já vieram personalizados de lá, então já vieram com o Schornstein em alto relevo, porque infelizmente existe um mercado negro de barris extraaviados muito grande (entrevistado Schornstein).

Com relação aos atributos buscados para os rótulos, os gestores das empresas que os utilizam enumeraram os seguintes atributos, listados a seguir.

Tabela 2 – Diferenciais competitivos do rótulo citados pelas cervejarias.

Cervejarias/ diferenciais	Artesanal	Sofisticação	Clássico	Reforço de marca	Regionalismo	Nobreza	Qualidade
Bierland	x						x
Das bier		x	x				
Heimat				x			
Opa bier					x		
ZeHn bier						x	x

Fonte: Dados primários (2010).

4.2.5 Estratégias de Distribuição

Perguntados sobre as questões que envolvem estratégias do mix de marketing de distribuição, os gestores trouxeram as respostas a seguir:

a) Estratégias de distribuição adotadas pelas cervejarias

Com relação ao mix de distribuição, as cervejarias foram classificadas de acordo com as características apresentadas, nas categorias a seguir.

Tabela 3 – Estratégias de distribuição adotadas.

Características	Distribuição própria/exclusiva	Distribuição própria/seletiva	Distribuição terceirizada/exclusiva
Ocorrências	5	3	1

Fonte: Dados primários (2010).

Um dos gestores entrevistados afirma que

Distribuição é um gargalo de custo muito alto. Não é vantagem você ter distribuição. É terceirizado, é complicado, é muito custo ... Sim, nós cuidamos dessa parte de distribuição. Porque você tem um volume baixo ali isso gera muito custo e não é vantagem terceirizar, você colocar uma distribuição fora da cidade, tudo isso ai envolvem custos (entrevistado Heimat).

Enquanto outro relata que

É, o foco da industria, que nós consideramos, é no produto. E distribuir, os dois não vão ser bem feitos. Faz na tua volta, pequeno. Mas quando é pequeninho, dá conta, é tranquilo. Mas começou a crescer, não vai. Não adianta. Vai pecar em alguma coisa, além de inchar a sua estrutura (entrevistado Opa bier).

Demonstram, assim, a diversidade de posicionamentos do mercado em questão.

Outra ocorrência que merece ser levantada, é a perspectiva gerada pelo engarrafamento da cerveja, que aumenta sua vida útil, conforme manifestação “*A partir do ano que vem não, a partir do ano que vem a estratégia é aumentar esse anel até pra, sei lá, 300, 400, até 500 km*” (entrevistado ZeHn bier).

b) Tipos de estabelecimentos envolvidos na comercialização

A distribuição adota pelas cervejarias é descrita, individualmente, a seguir. Os valores entre parênteses, em distribuidores e pontos de venda, representam o número de distribuidores/pontos de venda que as cervejarias possuem.

- **Bierland**

Cidades/Regiões atendidas: sul e sudeste do Brasil;

Distribuidores: Distribuidores de bebidas em geral;

Pontos de venda: não especificado.

- **Borck**

Cidades/Regiões atendidas: Timbó, Balneário Camboriú, Indaial, Blumenau,

Pomerode, Jaraguá do Sul, Penha, Itajaí;

Pontos de venda: Bares, restaurantes e danceterias (23);

- **Das bier**

Cidades/Regiões atendidas: em torno de Blumenau e Brusque;

Distribuidores: Blumenau (1) e Brusque (1);

Pontos de venda: Bares e restaurantes (12);

- **Heimat**

Cidades/Regiões atendidas: Blumenau, Indaial e Timbó;

Pontos de venda: Bares, restaurantes e choperias (18);

- **Königs bier**

Cidades/Regiões atendidas: em torno de Jaraguá do Sul (100km);

Distribuidores: Jaraguá do Sul (1);

Pontos de venda: Bares, restaurantes e choperias (11);

- **Opa bier**

Cidades/Regiões atendidas: região sul e sudeste;

Distribuidores: Joinville (1);

Pontos de venda: Bares, restaurantes e choperias (mais de 1.000);

- **Schornstein**

Cidades/Regiões atendidas: Santa Catarina e São Paulo;

Distribuidores: São Bento do Sul (1), Joinville (1), Balneário Camboriú (1) e Florianópolis (1);

Pontos de venda: Bares e restaurantes (não informado).

- **Wunder bier**

Cidades/Regiões atendidas: Vale do Itajaí (100km ao redor da cervejaria);

Pontos de venda: Bares, restaurantes e danceterias (17).

- **ZeHn bier**

Cidades/Regiões atendidas: Vale do Itajaí (200km ao redor da cervejaria);

Distribuidores: Filial em Blumenau (1);

Pontos de venda: Bares, restaurantes, mercados pequenos e de alto nível (120).

c) Venda pela internet

A respeito da venda pela internet, apenas dois gestores relatam que seus produtos estão disponíveis *online* (Bierland e Opa bier). O primeiro não cita como faz o relacionamento com o distribuidor, enquanto que o segundo menciona que este é feito através de seu distribuidor exclusivo.

d) Busca ativa ou passiva por intermediários

Com relação ao contato com os distribuidores, os gestores foram questionados se buscavam ou recebiam pedidos para firmarem seus compromissos com parceiros. Em quatro ocorrências, gestores afirmam que a situação depende do momento, pois “[...] dependendo, eu vou em busca, como eles vem em busca da gente também” (entrevistado Das bier).

Em duas ocorrências, os entrevistados afirmam procurar empresas parcerias, porque “[...] o mercado é muito concorrido, você tem que ta totalmente, sempre procurando esse pessoal” (entrevistado ZeHn bier).

Por fim, em uma ocorrência, o gestor afirma que os pontos vem em busca de seu produto, pois

Eu não quis sair brigando no mercado, para justamente fazer um trabalho, colocar o produto no mercado nas nossas casas, começar a fazer eventos, e começar a fazer aquilo que eu te falei antes, e isso já tá começando a acontecer. E tá vindo solicitações a nível de Brasil, muita gente já tá querendo o meu produto (entrevistado Wunder bier).

e) Regras para atuação de distribuidores

Os gestores foram indagados a respeito da existência de regras para a distribuição de seus produtos. Em oito ocorrências, vê-se que estas regras existem. Elas são segmentadas em: metas de consumo mínimo mensal (duas ocorrências); metas de consumo mínimo customizadas de acordo com o cliente (duas ocorrências); divisão de custos de *merchandising* (uma ocorrência) e qualidade no atendimento (duas ocorrências).

As metas customizadas são utilizadas pois “É uma análise caso a caso, região a região. De acordo com a realidade de cada região, de acordo com a realidade de cada ponto de venda” (entrevistado Schornstein).

A qualidade no atendimento também é tida como regra fundamental porque

[...] são regras de tratamento com o produto, especificamente, questão de limpeza, organização dos copos, a forma de manuseio de produto e tal [...] Porque 80% do produto, está na saída né? Então, se não tiver um cuidado com os copos, a forma de servir, aí já é um problema (entrevistado Wunder bier).

Também é relevante a exposição do produto porque

Eu sou cliente oculto em todas as regiões. Em Florianópolis a alguns meses atrás eu fui em um ponto de venda que o rapaz colocou a bolacha de cabeça pra baixo, embora ela tenha texto na parte inferior, mas não é a marca que ta exposta, a logo marca do copo ficou virada pro lado oposto, não pra minha frente e o chope veio sem colarinho. Na hora eu já mandei um torpedinho pro distribuidor e disse, olha, vocês não estão fazendo o dever de casa de vocês, não é uma imposição, é uma correção (entrevistado Schornstein).

f) Avaliação dos distribuidores

Como avaliação de seus distribuidores, sete gestores das cervejarias afirmam que trabalham com acompanhamento de volume de vendas. Este acompanhamento se dá em alguns momentos até a exaustão, como “*Desde 98 eu tenho tabulado todas as vendas mensais, semanais, de todos os pontos de venda, tudo, clientes, tudo*” (entrevistado Borck) e em outros, além deste acompanhamento, a equipe de vendas tem controle do

[...] volume de vendas, eu faço uma leitura semanal, não é nem mensal, é semanal do desempenho dos meus distribuidores. Mas por exemplo, indo em detalhes mais pequenos, mas tão importantes quanto, eu faço um controle do tempo de giro do barril, barril por barril, eu sei o numero do barril que foi pra Florianópolis essa semana, semana que vem quando eu receber barris, eu vou pegar a numeração de todos os meus barris e vou fazer uma analise de quando esses meu barris saíram. Pô, mas isso é um absurdo, não, absurdo é um barril ter ido em dezembro e ter voltado em abril, isso é um absurdo, porque a questão é relativamente simples, se eles engessarem os barris, não é que eles não estão vendendo, é que eles não estão fazendo o trabalho de recolhimento que eles deveriam fazer, se eles não devolverem os barris, eu daqui a pouco vou ter dificuldade de tirar dos tanques de maturação pra envasar (entrevistado Schornstein).

4.2.6 Estratégias de Comunicação

As repostas a seguir demonstram os posicionamentos colocados pelos gestores das cervejarias artesanais entrevistadas, a respeito do mix de marketing de comunicação.

a) Publicidade/propaganda e mídias utilizadas

Em relação ao mix de comunicação, apenas o gestor de uma cervejaria afirmou não realizar ações de publicidade/propaganda. Os demais, afirmaram utilizar mídias como folders, *flyers*, panfletos, *outdoors* (cinco ocorrências); jornal (uma ocorrência); revistas especializadas (uma ocorrência); rádio (três ocorrências) e televisão (duas ocorrências). Contudo, além das mídias tradicionais, ocorre o investimento também em

Então, tem outra, e esse nosso vendedores, eles são mídia alternativa. Porque? No uniforme deles tem a nossa logomarca, tá ali, pois ele tá com ela todo dia. Opa bier, o cara tá na porta de venda, tá em jornal, então ele tão em toda a cidade. Aí botá em caminhão deles, os caminhões, os carros deles. Então tem um monte de outdoors ambulantes. Esse acordo comercial, de que a gente tem possibilidade. O cara tem uma frota de 120 caminhões, alguns 100% plotados Opa bier, outros não. Aí, toda a equipe de venda, 120 vendedores, tem a camisa, em bordado, Saldanha, não sei onde é, e na manga Opa bier (entrevistado Opa bier).

Outra mídia alternativa é o investimento em mídias espontâneas, geradas a partir de assessorias de comunicação, onde

[...] hoje a gente trabalha com duas assessorias de imprensa, uma focada no estado de Santa Catarina, que os sócios são todos ex funcionários do grupo RBS, então

eles nos dão abertura, uma proximidade com a RBS e outra que é a Atitude que fica em São Paulo, que nos dá projeção em âmbito nacional, muito regional no estado de São Paulo, mas por exemplo, nos colocaram na Folha de São Paulo, saiu uma pequena matéria de página inteira na ultima Exame PME que é a Pequenas e Médias Empresas, então tem uma pagina de Schornstein sem a gente gastar nenhum centavo por isso. Então hoje a gente ta desenvolvendo muito mais através das assessorias de imprensa uma imagem forte. Porque como a gente é uma micro cervejaria, isso é uma questão que eu discuto muito com o pessoal da Forma, a gente não tem verba de comunicação, não posso trabalhar mídia de massa, primeiro que o nosso publico não é tão amplo e segundo que é muito caro. Então eu trabalho muito mais forte, muito mais direcionado a mídia espontânea, porque eu acho que pro nosso segmento, ter jornalistas, ter comentaristas falando bem da nossa marca, do nosso produto vale muito mais do que eu gastar dinheiro com anuncio, por exemplo, então hoje eu acredito que a nossa credibilidade vem função da competência das nossas assessorias de imprensa (entrevistado Schornstein).

O investimento colocado em comunicação gira entre 2% e 20% do faturamento anual. Entre os gestores entrevistados, dois não sabiam informar e um deles não dispunha de capital para tais ações.

b) Avaliação dos investimentos em propaganda

Os investimentos são avaliados pelas cervejarias através de volume de vendas gerado (duas ocorrências), por pesquisa informal (duas ocorrências) e pela consideração do volume de contatos (uma ocorrência). Sobre a pesquisa informal, é possível observar a dificuldade em colher dados de satisfação do cliente, pois

Tem muita gente que fala, principalmente no pós venda, do atendimento, se foi bom, ruim, médio? Bom. Alguma sugestão? Não. Como é que ficou sabendo da empresa? Eles não querem falar, mas eles não querem ajudar, são meio secos, então. Dificilmente a gente vê. O que acontece, que minha esposa trabalha num banco, o que acontece é, ah, vi a marca de vocês. Ou o que acontece, as vezes no final de semana, eu vi no final de semana, baile do tal, com chope de vocês. Não sei o que. Então alguma coisa chega no ouvido de você (entrevistado Königs).

c) Promoções para clientes

Tratando do mix de comunicação, seguiu-se questionando aos gestores se são realizadas promoções para os clientes da cervejaria. Em seis ocorrências obteve-se a resposta afirmativa, separando-as em ações informais – voltadas para clientes fiéis da marca, mas sem padrão de adoção –, com duas ocorrências; e com ações formais, através de clubes de fidelidade, com quatro ocorrências, como “[...] nós temos aqui no bar que é o ABC, a Academia Brusquense de Chope. E nós vamos começar a fazer agora no bar é um programa, não de milhagens, de litragem. É, brindes, a gente da em chope” (entrevistado ZeHn bier) e

[...] agora, é o clube Das bier. É um clube de fidelidade, nosso. O que acontece? Hoje você vem, consome o nosso bar da fábrica. Em vez de você ganhar um cartão, você ganha um dinheirinho fictício nosso. Então, a idéia, é você poupar esse

dinheirinho, por bolsa, por copo, e até por chope, né. A hora que você tiver suficientes trinks, que é o nome do nosso dinheiro (entrevistado Das bier).

d) Promoções para distribuidores

Além das ações promovidas para clientes, os gestores foram também questionados se executavam promoções para os distribuidores. Três gestores afirmaram não realizar este tipo de ação. Entre os que realizam, duas ocorrências foram levantadas a respeito de incentivo à eventos promovidos por parceiros, como degustações, *doble drinks*; uma ocorrência para o incentivo com bonificação durante a abertura do negócio; uma ocorrência para o apoio à parceiro durante festas da região e uma ocorrência de apoio generalizado ao parceiro, assim

A gente vai até a etapa do parceiro. Nós criamos o parque do Opa, então nós criamos algumas funcionais. Podem até ser consideradas como consumidor final. Então são revistas, mais pra ajudar o revendedor. Se nós produzimos muito, então são comunicações compartilhadas no ponto de venda, tem de anunciar. Por exemplo, um restaurante de Pomerode, que queria anunciar em uma revista, e nós colocamos junto, tem lá, o restaurante Hallertaunn, e colocou uma foto do marreco, e a foto do Opa [...] Dessas positivações, eu vou pagar com premiação, a gente faz campanha dentro da distribuidora, ganha um premiozinho em espécie. Porque? Porque é uma forma barata de promover o produto. Se eu fizer uma campanha na rádio, aquela coisa, eu to ferrado. É muito mais barato, naquela região, trabalham 10 vendedores, se cada um ganhar R\$100 para botar em tantos pontos de venda, tá, vai sair R\$1.000. Se for sair na rádio, Opa bier, pum, R\$ 1.000 (entrevistado Opa bier).

e) Ações de *merchandising* na região

Os gestores foram também consultados a respeito de ações de *merchandising* de suas empresas. As ações mais citadas foram ligadas aos *Stammtisch* – Festa dos amigos, em alemão –, com oito ocorrências, vinculadas principalmente ao fornecimento de produtos (oito ocorrências), de barracas (duas ocorrências) e de infláveis para divulgação (uma ocorrência). Estas ações acontecem basicamente nas cidades de Blumenau, Brusque, Gaspar, Pomerode e Timbó. Ainda ligadas à festas, existem também ações ligadas à Oktoberfest, com o fornecimento de chope no Pavilhão das Cervejarias Artesanais (quatro ocorrências); e com a participação em festas regionais (uma ocorrência); e através de ações de degustação e harmonização, voltados para a sensibilização do público, (três ocorrências), em ações como

[...] jantares de harmonização, como um diferencial da região, então a gente serviu com entradas e prato principal, a gente se atreve ao Pilsen, que harmoniza com praticamente tudo, tirando fruta e doce e a sobremesa era um mousse de chocolate com nozes, com um calicezinho de 30 ml só de Imperial Stout, tu vê, a primeira noite, os principais clientes deles da região norte, nordeste e centro-oeste, que dizer, um público que não tem contato [...] Então quando eles viram cerveja em cálice de 30 ml eles ficaram chocados, quando eles viram a cor d a Imperial Stout, também não entenderam nada e observar a reação das pessoas é muito interessante, porque o Imperial Stout é um produto que realmente superou todas as minhas expectativas [...] (entrevistado Schornstein).

f) Avaliação das ações de *merchandising* na região

A respeito da avaliação das ações de comunicação realizadas, os gestores afirmaram que realizam questionamentos informais a clientes, solicitando impressões sobre as ações realizadas (duas ocorrências); fazem também acompanhamento de clipagem, observando variação de *releases* em mídias espontâneas (duas ocorrências); e também através de volume de contatos de vendas não realizadas (uma ocorrência). Esta última técnica é comparativa, relacionando a variação do volume de vendas realizadas entre os anos anteriores e o ano atual (três ocorrências), pois

Nem volume serve muito de parâmetro porque evento geralmente é uma coisa de cada [...] Qual foi o grau de penetração e curiosidade? No segundo ano daí já é o contrário, aí você já esteve lá à primeira vez e você está indo uma segunda vez. Primeiro, se ele te procurou novamente e você conseguiu entrar é porque houve aceitação. E se o seu volume cresceu houve mais gente procurando o produto [...] (entrevistado Wunder bier).

g) Venda direta nos pontos de venda das cervejarias

A venda direta, adota pelas cervejarias, segue os contornos mencionados. Mesmo quando a distribuição é direta, de responsabilidade da fábrica, ocorre o envolvimento dos vendedores internos com a venda direta.

- **Bierland**

Cidades/Regiões atendidas: Vale do Itajaí e litoral de Santa Catarina;

Equipe: 4 pessoas.

- **Borck**

Cidades/Regiões atendidas: Timbó, Balneário Camboriú, Indaial, Blumenau,

Pomerode, Jaraguá do Sul, Penha, Itajaí;

Equipe: 1 pessoa.

- **Das bier**

Cidades/Regiões atendidas: em torno Gaspar;

Equipe: 5 pessoas (sem setor específico).

- **Heimat**

Cidades/Regiões atendidas: Blumenau, Indaial e Timbó;

Equipe: 5 pessoas (sem setor específico).

- **Königs bier**

Cidades/Regiões atendidas: em torno de Jaraguá do Sul (100km);

Equipe: 2 pessoas.

- **Opa bier**

Não possui equipe interna.

- **Schornstein**

Cidades/Regiões atendidas: região de Pomerode;

Equipe: 2 pessoas.

- **Wunder bier**

Cidades/Regiões atendidas: região de Blumenau;

Equipe: 11 pessoas (sem setor específico).

- **ZeHn bier**

Cidades/Regiões atendidas: Vale do Itajaí (200km ao redor da cervejaria);

Equipe: 5 pessoas (um gerente e quatro vendedores).

h) Avaliação da venda direta nos pontos de venda das cervejarias

A avaliação da venda direta é realizada pelas cervejarias através de metas de venda mensais (cinco ocorrências). Em uma cervejaria, entretanto, o gestor afirma não trabalhar com metas, pois

Eu quero um cliente que ele esteja contente com a gente primeiro pela qualidade do chope, segundo pela qualidade do atendimento, isso é uma coisa que eu posso falar sabe, que assim, o chope Borck ele é difícil de você ver, mas o cara que põe, mas o ponto de venda que põe, só se ele fechar mesmo, porque ele não troca. Porque assim, por essa política de atendimento, não é um, eu não tenho um vendedor na rua que tem que fazer número [...] (entrevistado Borck).

i) Comunicação e relações públicas

Com relação ao trabalho de Assessorias de Imprensa, seis gestores afirmam não ter profissional destinado a esta função dentro da cervejaria, porque “[...] basicamente somos nós que, por exemplo, quem responde os sites, as perguntas do site somos nós, diretamente comigo ou com a minha esposa. Como a empresa é pequena então você chuta, cabeceia, bate escanteio” (entrevistado ZeHn bier).

As cervejarias que possuem assessorias, estas trabalham com empresas contratadas, responsáveis por divulgação de marca, criação de *releases*, pesquisa por oportunidades de mídias espontâneas. Uma das cervejarias, inclusive, possui duas Assessorias de imprensa – pois a empresa possui plantas em Santa Catarina e em São Paulo. Assim, o gestor afirma

E, na assessoria de imprensa, é, basicamente, aquele trabalho rotineiro. Eu tenho que gerar informação para eles, para eles transformarem essa informação em pautas interessantes, para a gente conseguir mídia espontânea [...] O que eu fiz na páscoa, como é que uma cervejaria vai aparecer na páscoa? Fiz uma parceria com

a Nugalli, que faz chocolates finos. E, todo mundo que foi na fábrica, e pedia uma Imperial Stout, ganhava um chocolate 80% cacau da Nugalli [...] O Imperial Stout a gente fez uma ação na Oktoberfest, que a gente ficou na capa do Click RBS por 48 horas. Que era o que, oferecer o Imperial Stout a preço de chope comum, mas mediante a cadastro prévio, e em número limitado de copos por noite [...] É, no ano da inauguração, pelo fato da copa ser na Alemanha, é muito fácil atrair a atenção da mídia. Uma cervejaria, na cidade mais alemã. Esse ano, tem jogo da Alemanha, que vai passar as oito e meia da manhã. O que a gente vai fazer? Vai oferecer um café típico alemão. E, é, não tem nada a ver com cervejaria? Eu simplesmente quero aparecer, eu não posso perder uma oportunidade como essa a cada quatro anos (entrevistado Schornstein).

4.2.7 Estratégias de Preço

Sinaliza-se a seguir os posicionamentos dos gestores das cervejarias, a respeito de questões relacionadas ao mix de marketing de preço.

a) Estratégias de composição de preço

Os gestores foram questionados a respeito da composição de custos da empresa. Três gestores afirmam compor seus preços baseados em custos de produção, através dos “[...] *nossos custos, variáveis, fixos, calculam certinho quantidade, depreciação, como qualquer empresa calcula para seus produtos*” (entrevistado Opa bier). Dois entrevistados afirmam compor os preços baseados, em suma, por referencial de mercado, pois “*Hoje o preço é o mercado que dita, muito o mercado. Você não pode [...] Só se você realmente tiver um produto muito, muito, muito especial*” (entrevistado ZeHn bier). Dois entrevistados afirmam compor seus preços utilizando os custos de fabricação, mas considerando ainda os referenciais de mercado “*Basicamente, a gente faz uma pesquisa de mercado ver mais ou menos como está e em cima da minha planilha de custo*” (entrevistado Wunder bier). Por fim, um entrevistado afirma utilizar os custos de produção com margens variáveis, pois

Cara, a gente tem o custo de fabricação, de cada uma, e a gente estipulou três margens distintas. Claro, tem o custo de cada um, mas tem três margens distintas: a gente tem uma margem que é aplicada para o pilsen, que a gente encara ele como um produto; a gente tem uma margem que é aplicada para Weiss, bock e pale ale, e a gente tem uma margem bem diferente para o imperial stout, que para nós são três linhas distintas de trabalho. A partir do momento que o pilsen me dá muito mais volume, eu posso abrir um pouco mão de margem para abrir passagem para distribuidores, para não sufocar intermediários, para ter uma linha de parceria de trabalho. A imperial stout, que eu sei que vai ser sempre pouco vendida, e como eu sei que brasileiro. Não brasileiro, mas qualquer pessoa do mundo, mas o brasileiro tem muito forte a relação com preço/qualidade, eu faço questão de, além de ser um produto caro de fabricar, eu faço questão de dar uma margem mais alta (entrevistado Schornstein).

b) Preço comparado aos concorrentes – percepção do gestor

Com relação ao preço comparado entre os concorrentes do mercado, estes foram

separados entre as categorias chope e garrafa, como já justificado anteriormente. Abaixo colocam-se as afirmações dos gestores, com relação às cervejarias que participam.

- **Bierland**

Linha chope:

Abaixo de mercado

Linha engarrafada:

Abaixo de mercado

- **Borck**

Linha chope:

Na média de mercado

- **Das bier**

Linha chope:

Na média de mercado

Linha engarrafada:

Na média de mercado

- **Heimat**

Linha chope:

Na média de mercado

Linha engarrafada:

Acima de mercado

- **Königs bier**

Linha chope:

Abaixo de mercado

- **Opa bier**

Linha chope:

Na média de mercado

Linha engarrafada:

Na média de mercado

- **Schornstein**

Linha chope:

Acima de mercado

- **Wunder bier**

Linha chope:

Acima de mercado

- **ZeHn bier**

Linha chope:

Acima de mercado

Linha engarrafada:

Acima de mercado

c) Influência da concorrência de outras cervejarias artesanais no preço de mercado

Relacionando a concorrência das cervejarias com o preço praticado no mercado, sete gestores afirmam que a entrada de novas cervejarias causou diminuição no preço praticado. Um dos gestores afirma que isso se dá de maneira sutil, pois “[...] eu tenho o preço que eu vendo para um distribuidor, e eu tenho o preço que eu vendo para outro distribuidor. A entrada de mais cervejarias artesanais, ela impacta em especificações regionais” (entrevistado Schornstein). Um dos gestores comenta que a situação é insustentável, porque “É bagunça de mercado mesmo o que o pessoal ta fazendo” (entrevistado ZeHn bier).

Três entrevistados afirmam que o mercado não foi diretamente afetado, “[...] quanto mais gente, se consegue trabalhar um valor diferenciado” (entrevistado Das bier).

d) Acompanhamento de preço dos concorrentes

Questionados sobre o fato de acompanhar os preços dos concorrentes, três gestores afirmam não realizar este tipo de ação, por não julgar relevante, ou por julgar os custos o referencial de mercado pode desnortear a competição. Os demais gestores afirmam realizar este tipo de pesquisa, através de vias formais ou do contato direto com clientes, variando entre pesquisas não rotineiras, bimestrais e semestrais.

4.3 ANÁLISE DE DADOS – PÚBLICO ESPECIALIZADO

A seguir são apresentados os resultados da análise de dados da pesquisa qualitativa com o público especializado, realizada por meio de entrevistas em profundidade. No primeiro bloco é apresentada a caracterização dos respondentes.

4.3.1 Caracterização das entrevistados – público especializado

Os entrevistados convidados para esta etapa podem ser caracterizados como *stakeholders* – ou formadores de opinião, segundo Urdan e Urdan (2009) –, pessoas influentes

no mercado de cerveja na região em que atuam, e as vezes até em todo o estado.

A faixa etária dos entrevistados variou entre 26 e 33 anos (seis ocorrências), 34 a 41 anos (duas ocorrências), e entre 50 e 57 anos (uma ocorrência). O nível de escolaridade dos entrevistados variou entre superior incompleto (duas ocorrências), superior completo (cinco ocorrências) e pós-graduação (duas ocorrências).

A faixa de renda variou entre 1 salário mínimo (uma ocorrência), 5 e 6 salários (seis ocorrências) e entre 7 e 8 salários (duas ocorrências).

A maioria dos entrevistados é cervejeiro artesanal (oito ocorrências), iniciaram suas produções entre 2005 e 2009, e entre estes sete são membros da ACERVA, associados entre 2008 a 2010.

A freqüência de consumo de cerveja artesanal variou entre diária (quatro ocorrências), duas a três vezes por semana (uma ocorrência), semanalmente (três ocorrências) e quinzenalmente (uma ocorrência).

Sete entrevistas foram realizadas em local familiar aos entrevistados, nas cidades de Florianópolis e Blumenau, e duas entrevistas foram realizadas por teleconferência. Os entrevistados residiam na cidade de Florianópolis (quatro ocorrências), Blumenau (duas ocorrências), Joinville (duas ocorrências) e Jaraguá do Sul (uma ocorrência).

4.3.2 Questões externas

A seguir, colocam-se as questões interpelladas ao público especializado, relacionadas ao contexto externo das cervejarias artesanais pesquisadas.

a) Contexto Brasileiro e catarinense das cervejas artesanais

Quanto questionados sobre o mercado de cervejas, os entrevistados do público especializado remeteram em sete ocorrências – dos nove entrevistados – ao crescimento do mercado nacional, como mercado potencial em ascensão, “*Eu acho que elas estão crescendo bastante, é um mercado que ta crescendo bastante e a tendência é crescer mesmo [...]”*”(entrevistado 2).

Com relação ao contexto catarinense, quatro menções foram encontradas sobre o mesmo discurso, vinculando ainda aos fabricantes do estado, por duas vezes, falta de qualidade, e em uma ocorrência, referindo-se à existência de qualidade. Em ambos os mercados – nacional e estadual –, justificam-se em duas ocorrências características de qualidade e crescimento à novidade do mercado, pois “[...] é um mercado novo ainda, que ta começando a ser explorado agora com um pouco de qualidade a mais, do que a cerveja como

se conhecia" (entrevistado 3).

Vinculadas também à questão de qualidade, estão aspectos de diferencial (uma ocorrência), questões de mercado potencial (uma ocorrência) e de comportamento de consumidor, como coloca o entrevistado 9

É ver que as pessoas já se detém em prateleiras, e é claro que existe ainda a diferença de preço, mas as pessoas também não estão mais com tantos pudores de ousarem em função de saberem que às vezes com uma, duas garrafas de uma boa cerveja artesanal, vai suprir (entrevistado 9).

b) Avaliação do mercado cervejeiro artesanal

Quanto convidados para avaliar o mercado das cervejarias artesanais, os entrevistados possuem pontos de vista diferenciados. O ponto mais comentado, sobre o investimentos em estilos mais fiéis – onde o tipo da cerveja desenvolvido segue os preceitos colocados pelo BJCP, ou por outra referência de estilo –, teve três menções, pois considera-se importante

[...] fazer uma pesquisa muito grande do estilo que você vai fazer, deixar o estilo muito redondinho assim, pra você contar que cerveja que é essa, ah, essa é uma India Pale Ale, pô, mas o que tem a ver esse negocio de índio no meio, então tem aquela historia toda e tal (entrevistado 3).

Ainda, destaca-se como desejado um maior investimento em ações de *merchandising*, através de degustações, de promoções e de publicidade, com uma ocorrência; investimento para melhoria de atendimento, como é feito pelo entrevistado 2 a respeito do atendimento da cervejaria Eisenbahn; o investimento em excelência, com estilos e cervejas inovadoras para o mercado brasileiro que extrapolem os limites atuais do mercado, com duas ocorrências; e o investimento em distribuição, porque “*[...] a ZeHn bier é uma das que eu gosto e vejo que tem problema de manter o portfólio sempre disponível pros clientes*” (entrevistado 6).

c) Influências externas

Ao serem questionados sobre fatores externos ao mercado de cervejas artesanais, que afetam a este mercado diretamente, encontram-se oito manifestações sobre fatores econômicos nos discursos analisados. As questões mais citadas tangem ao aspecto financeiro, graças ao maior poder aquisitivo (sete ocorrências), e também aos hábitos de consumo que derivam deste maior poder aquisitivo, que propiciam ao consumidor que “*[...] tem consumido produtos um pouco mais diferenciados. Alguns compram só por curiosidade e nunca mais voltam a comprar e alguns tem comprado em maior quantidade determinado produto*” (entrevistado 1) e, atrelando também a qualidade do consumido, “*Eu acho que um dos fatores importantes é que o pessoal quer alguma coisa de qualidade. Tem gente que busca qualidade*

às vezes na comida, no vinho, no ambiente. Eu sinto um pouco mais de procura por qualidade” (entrevistado 4).

Além dos aspectos levantados, foi mencionada em dois depoimentos a questão cultural, vinculada à colonização alemã, que tem por si só um “[...] *apelo cultural da cerveja*” (entrevistado 3) e também, em uma ocorrência, a falta de incentivo ao micro e pequeno empresário, pois “[...] *no Brasil não existe uma valorização da pequena empresa, então isso não é exclusividade do mercado cervejeiro, isso é geral*” (entrevistado 5).

4.3.3 Estratégias de Marketing

Nas alíneas abaixo, seguem as análises respostas coletadas com o público especializado a respeito de questões relacionadas às estratégias de marketing.

a) Primeiro contato com cerveja artesanal

O primeiro contato dos entrevistados com cerveja artesanal ocorreu entre 2000 e 2005 (oito ocorrências), com apenas uma ocorrência anterior (1989).

b) Pesquisa de mercado

Quando questionados sobre a participação em pesquisas de mercado, apenas dois entrevistados afirmaram ter participado: um, através de uma enquete no *website* da cervejaria Eisenbahn; e o outro, através de um convite para avaliação organoléptica de cervejas a serem lançadas no mercado pela mesma cervejaria.

c) Diferenciais de mercado

Os entrevistados foram convidados também a destacar os principais diferenciais existentes no mercado de cervejarias artesanais. Em cinco ocorrências, encontra-se a variedade de estilos como diferencial, como destacado pelo entrevistado 3, “*Eu acho que o diferencial ta na ousadia da cervejaria, as vezes, buscar um estilo diferente, buscar um estilo que não costuma ser comercializado [...]*” e “*Mas o que me faz tomar, por exemplo, escolher uma delas, é principalmente a variedade de estilos [...]*” (entrevistado 4). Há ainda referência ao “bairrismo”, termo usado pelo entrevistado 5 para definir o apelo regionalizado de cada cervejaria ao público consumidor da sua microrregião, por que

[...] você não vê essas marcas disputando mercado muito longe de suas sedes, então a concorrência ocorre onde a interseção de raio de ação entre uma e outra, mas você não vê a concorrência da Das com a Saint bier, uma no norte outra no sul, não existe porque cada uma está limitada a um raio muito limitado, acho que pouquíssimas delas a gente poderia dizer que tem um alcance estadual, não digo nem nacional, mas estadual (entrevistado 5).

São feitas referências também com relação à logística eficiente, para que os produtos disponíveis estejam no ponto de venda em plenas condições, estruturais e organolépticas, e também a ações de comunicação de marketing, pois a “[...] comunicação, trabalhar os pontos de venda e pessoal que possa realmente divulgar, fazer o trabalho de frente, porque realmente cerveja, comida, a gente tem que botar na boca do cliente” (entrevistado 9).

d) Serviços adicionais oferecidos

Brindes oferecidos como serviços adicionais, recebidos por cinco dos nove entrevistados, variavam entre bolachas (cinco ocorrências), garrafas de cerveja (três ocorrências) e guardanapos (uma ocorrência). Um entrevistado disse nunca ter recebido nenhum serviço adicional, além de “[...] nem um “Boa tarde” às vezes [...]” (entrevistado 3). O entrevistado 5 afirma ter recebido atendimento personalizado no distribuidor, por ter conseguido chopeira de melhor qualidade para servir sua cerveja.

Apesar de receber os brindes, quatro entrevistados reclamaram que estes brindes são raros de serem recebidos, pois os mesmos “[...] você recebe lá os copos de plástico, mas ai assim, aquilo é pra acabar viabilizando o produto que você comprou, né?” (entrevistado 7).

Três entrevistados não haviam utilizado o serviço de venda direta e, portanto, não tinham como opinar.

e) Principais concorrentes no mercado de cervejas artesanais

Ao serem questionados sobre os principais concorrentes das cervejarias artesanais de Santa Catarina, entre as cervejarias do estado e também de outros estados, os entrevistados informaram:

Tabela 4 – Freqüência de citações às cervejarias mais competitivas.

Empresas	Bierland	Eisenbahn	Baden Baden (SP)	Colorado (SP)	Opa bier	Das bier	Schornstein	Wälls (MG)	Falk bier (MG)	Zehn bier
Citações	5	3	2	2	2	2	2	1	1	1

Fonte: Dados primários (2010).

É imprescindível, ainda, recuperar um ponto de vista, colocado pelos entrevistados 1 e 4. O primeiro, relata que as principais concorrentes das cervejarias artesanais seriam as cervejas mais baratas, pois

Mesmo eu como consumidor que já to formado nesse mercado de cerveja artesanal, eu não penso duas vezes entre pagar três vezes mais barato por uma Heineken, por exemplo, que é uma cerveja que eu acho boa, do que pagar um custo mais alto por uma cerveja artesanal. Claro, algumas cervejas até vale a pena, mas não é uma cerveja que eu compraria no dia-a-dia, tem cervejas que eu acho que não vale à pena mesmo assim, tipo, por melhor que elas sejam (entrevistado 4).

Por fim, o outro entrevistado destaca a concorrência com cervejas argentinas, citadas como produtos importados por uma cervejaria artesanal do Rio Grande do Sul, “[...] tem vindo também com bastante marketing agora é a DaDo bier, o cara ta investindo pesado trazendo cervejas da Argentina, Uruguai, além das próprias que eles tem” (entrevistado 1).

f) Competição com grandes cervejarias

Além da competição entre as cervejarias artesanais, os entrevistados foram questionados se havia competição com grandes grupos cervejeiros. Em cinco ocorrências, observou-se concordância dos entrevistados, afirmando que existia sim uma competição e, em duas ocorrências, que esta acontecia no mercado de cervejas *premium*, e não no mercado *standard*. Foi também citado, pelo entrevistado 7, a competição gerada no mercado pelas cervejas importadas,

Agora quando se fala nas cervejas especiais que esses grandes grupos, na sua maioria importam, eles produzem pouco, exceto a Schincariol que vem com a proposta de 100% nacional e acabou arrebatando ai algumas cervejarias artesanais (entrevistado 4).

O entrevistado 9 expõe que, na verdade, todas as grandes cervejarias e importadoras são concorrentes importantes, por que é possível observar a compra de cervejarias artesanais por grandes grupos – que afirmam preservar as características originais do produto da empresa, em uma atitude de vislumbre de um mercado em potencial.

Por fim, três entrevistados consideram que a competição não existe, em dois casos por tratar-se de produtos com focos diferentes, e em outro caso por tratar-se de um produto das grandes cervejarias é de qualidade inferior.

g) Estratégias de defesa de mercado

No questionamento sobre ações de manutenção destas cervejarias em seus mercados, foram coletadas cinco ocorrências solicitando maior diversificação e inovação no portfólio das cervejarias, pois este seria um diferencial das cervejarias artesanais; três ocorrências solicitando investimentos em ações de marketing, como harmonizações, ações de *merchandising*; duas ocorrências que defendem a adoção de preços mais acessíveis, para produtos de maior penetração no mercado; uma ocorrência solicitando melhoria na qualidade

e outra solicitando manutenção das propostas originais de uma cervejaria artesanal. Como fator externo, o entrevistado 3 cita o incentivo fiscal, pois “[...] pelo que eu tenho conhecimento é extremamente difícil tu manter uma cervejaria” (entrevistado 3).

h) Imagem das marcas no mercado

Quanto inquiridos sobre a imagem das marcas que existem no mercado, os entrevistados citaram categorias dispersas. Imagem de empresa com pouca inovação no mercado, encontram-se duas ocorrências; imagem como diferencial, uma ocorrência; imagem de pequenas grandes cervejarias, cervejarias voltadas a produzir larga escala, apesar de não fazê-lo, uma ocorrência; imagem de empresas competitivas entre elas, mas sem união para conquistar mercados, uma ocorrência, como exemplifica

É impressionante, eu sinto uma diferença com o pouco que eu conheço do mercado de Minas Gerais. Minas Gerais conseguiu juntar as cervejarias lá e assim, eles competem, eles fazem exatamente isso, na prateleira eu to competindo contigo, agora, a gente quer ganhar espaço no mercado, quer criar uma cultura, quer fazer uma ação pra divulgar a cerveja artesanal, imagina, se a gente tem tantas cervejarias, to olhando aqui pra tua folha, elas não conseguem ou não tem vontade, ou sei lá o que acontece, que elas não se unem e criam um trabalho, realmente uma campanha, onde todas elas trabalhem em conjunto pra fortalecer esse mercado da cerveja artesanal, eu acho que falta muito isso, aquela coisa, cada um por si e Deus por todos (entrevistado 7).

Tratando-se de consolidação no mercado, os entrevistados foram convidados a citar as empresas que julgavam ter marca consolidada no mercado. As cervejarias estão listados a seguir.

Tabela 5 – Freqüência de citações a marca consolidadas.

Empresas	Eisenbahn	Schornstein	Bierland	Opa bier	Opabier	ZeHn bier	Das bier	Saint bier	Borck
Citações	8	6	5	4	3	2	2	1	1

Fonte: Dados primários (2010).

Em conjunto a esta etapa de avaliação, os entrevistados foram questionados a fornecer uma nota para cada cervejaria que conheça suficientemente, de 0 a 10 pontos. Segue abaixo a tabela com as avaliações realizadas.

Tabela 6 – Notas atribuídas pelos entrevistados para as cervejarias artesanais de Santa Catarina.

Notas	Ent. 1	Ent. 2	Ent. 3	Ent. 4	Ent. 5	Ent. 6	Ent. 7	Ent. 8	Ent. 9	Notas médias
Bierland	7.00	9.00	7.00	8.00	7.00	7.00	5.00		7.00	7.13
Borck		5.00	4.00	5.00			3.00	7.00	9.00	5.50
Das bier	8.00	8.00	6.00	8.00	8.00	8.00	4.00			7.14
Eisenbahn	9.00	9.00	8.50	9.00	10.00	10.00	7.00	9.00	10.00	9.06
Heimat	3.00	7.00	4.50	4.00	5.00	4.00	1.00		7.00	4.44
Königs bier		7.00				4.00			8.00	6.33
Opa bier	6.00	0.00	5.50	7.00	7.00	7.00	5.00	6.50		5.50
Saint bier		7.00	6.00		8.50	6.00	4.00		7.00	6.42
Schornstein	8.00	8.00	7.50	8.00	9.00	7.00	5.00			7.50
Wunder bier	4.00	0.00	6.00	5.00						3.75
ZeHn bier	7.00	8.00	6.00	8.00	9.00	5.00	5.00		6.00	6.75

Fonte: Dados primários (2010).

4.3.4 Estratégias de Produto

Revela-se, nos itens a seguir, respostas do público especializado a respeito de estratégias do mix de marketing de produto das cervejarias entrevistadas.

a) Produtos mais apreciados

Tratando-se do mix de produtos oferecidos, os entrevistados foram convidados a citar os principais produtos que apreciavam. Os produtos estão listados a seguir.

Tabela 7 – Freqüência de citações de produtos apreciados.

Cervejaria/Produto	Ocorrências
Das bier Brown Ale	7
ZeHn bier Heller Bock	5
Bierland Bock	4
Bierland Weiss	3
Eisenbahn Dunkel	3
Eisenbahn Pale Ale	3
Eisehnahn Strong Golden Ale	3
Eisehnahn Weizenbock	3
Opa bier Porter	3
Eisenbahn 5	2
Eisehnahn Rauchbier	2
Schornstein Bock	2
Schornstein Imperial Stout	3
Schornstein Pilsen	2
Borck Malzbier	1
Das bier Weizen	1
Eisenbahn Kölsch	1
Eisenbahn Lust	1
Eisenbahn Weiss	1
Opa bier Pilsen	1
Opa bier Weiss	1
ZeHn bier Porter	1
ZeHn bier Pilsen extra	1

Fonte: Dados primários (2010).

b) Crítica a Produtos

Os consumidores do público especializado foram indagados, se em algum momento, fizeram alguma crítica aos fornecedores sobre algum produto que causou desagrado, e como foi a receptividade à essa crítica. As cervejarias que receberam críticas foram Wunder bier, Bierland, Eisenbahn e Opa bier. Cinco entrevistados realizaram a crítica, diretamente para contato comercial – através de email – ou pessoalmente, para sócio-proprietário ou administrador da cervejaria. Nestes casos, todos sentiram-se satisfeitos com a resposta.

Além destes cinco, três entrevistados fizeram também críticas e não sentiram-se satisfeitos com as respostas, quer seja por serem mal-interpretados (duas ocorrências), quer seja por terem feito uma crítica a um revendedor e o mesmo não tomar atitude para resolução do caso citado (uma ocorrência), onde

Olha, uma com certeza eu fui muito mal interpretado, ainda falei pro cara, “eu não to dizendo que a tua cerveja é ruim, eu acho que” É, então assim e tal. E outras, meu Deus, sempre, sempre o que eu falei, não só de aprovação entendeu? Isso parece pra mim, ia haver uma discussão, uma discussão boa assim, “não, mas será que foi por causa disso e tal”. Me lembro de algumas de um lote que me mandaram, uma, duas, estarem com problema e ser “Muito obrigado, temos que verificar” ou “pode ser o lance da assepsia da garrafa” “Boa, valeu, temos o lote, da pra fazer o rastreamento” então existe esse mundo adverso como ser humano (entrevistado 9).

Um entrevistado, ao fim, não fez nenhuma crítica, principalmente por não ter tido acesso a um representante que julgassem eficiente para fazê-lo.

c) Adequação de embalagens

Com relação ao tamanho das embalagens oferecidas, os entrevistados demonstraram estar contentes com os tamanhos oferecidos de barril (4 ocorrências). Entretanto, quando a oferta de garrafas é questionada, sete entrevistados manifestaram-se que a falta de oferta desse tipo de produto pela maioria das cervejarias causa situações-limite, como o consumo de grande quantidade ao procurar provar um produto novo, dificuldade em ter toda a gama de produtos disponíveis com problemas reduzidos de perecibilidade.

d) Rotulagem e comunicação nos produtos

Quando questionados sobre os rótulos, seis entrevistados citaram marcas para referenciar bons ou maus exemplos. Das críticas que elogiaram os rótulos, tem-se como citação a cervejaria Eisenbahn, com cinco ocorrências; ZeHn bier e Saint Bier, com uma ocorrência cada. Das críticas que julgavam os rótulos ruins ou péssimos, as cervejarias Opa bier e Bierland tem uma ocorrência cada uma.

Os entrevistados também manifestaram suas opiniões a respeito dos rótulos em geral. Destes, encontram-se três ocorrências destacando que os alguns rótulos são bons, outros ruins,

Alguns são legais, mas alguns são muito simplesinhos e até tentam imitar um pouco o padrão comercial assim. Parece que eles tão querendo se comparar né, uma cervejaria normal e no fim demonstra um pouco de falta de originalidade, de ousadia de fazer alguma coisa mais original, com uma cara mais. Acho que tem, apesar de ter vários rótulos legais acho que falta um pouquinho de iniciativa (entrevistado 5).

Há, ainda, uma ocorrência de que são muito ruins, péssimos, pois

Eu acho fraquíssimos, muito fracos. Se tu pegar qualquer estilo de cerveja, tu vai ter atrás desse estilo de cerveja uma historia, uma coisa, que pode ser alusivo a essa historia, no rótulo pode ter uma lembrança, uma coisa. Como as cervejarias européias, tem muita cerveja que, uma Doppelbock geralmente tem um bode lá (entrevistado 3).

4.3.5 Estratégias de Distribuição

Respondendo as questões que envolvem estratégias do mix de marketing de distribuição, os entrevistados do público especializado cederam as respostas a seguir.

a) Cervejas que podem ser adquiridas

A respeito da possibilidade de compra, os entrevistados foram questionados a citar as marcas que poderiam adquirir em sua região. Tem-se, com a isso, a tabela a seguir com a freqüência em que as marcas foram citadas.

Tabela 8 – Freqüência de citações a marca consolidadas.

Empresas	Eisenbahn	Opa bier	Bierland	Schornstein	ZeHn bier	Saint bier	Das bier	Wunder bier
Citações	8	8	5	4	4	3	1	1

Fonte: Dados primários (2010).

b) Tipos de estabelecimentos onde compram cerveja

Além das possibilidades de marcas, questionou-se também a respeito dos pontos de compra de cervejas que os entrevistados costumavam utilizar. A respeito deste questionamento, tem-se a tabela a seguir como resultado.

Tabela 9 – Freqüência de locais de compra.

Locais	Super mercados (grandes redes)	Bares	Mercados (regionais)	Casas especializadas	Restaurantes	Distribuidoras de bebidas
Ocorrências	6	5	4	3	1	1

Fonte: Dados primários (2010).

4.3.6 Estratégias de Comunicação

São demonstradas neste item as respostas coletadas do público especializado a respeito das estratégias do mix de marketing de comunicação.

a) Publicidade/propagandas e mídias visualizados

Tangendo o mix de comunicação, os entrevistados foram questionados sobre o contato com materiais de publicidade/propaganda das cervejarias. Destes, cinco nunca entraram em contato com este tipo de material. Dos quatro entrevistados que tiveram contato, o materiais citados foram: folders (duas ocorrências), *backlights* internos (uma ocorrência) e cartazes (uma ocorrência).

É importante frisar ainda a manifestação do entrevistado 7, que considera os materiais

[...]muito comercial, claro, vai de novo, depende do objetivo, mas às vezes por se tornar tão comercial ele perde em qualidade, acho que ele acaba não passando a mensagem. De novo acho que o problema às vezes é foco do público, talvez não esteja claro, ou sei lá, não esteja dentro do objetivo, das metas, olhar pro público realmente que vai consumir aquela cerveja, o público que vai consumir é um público que ta afim de saber um pouco mais, de ter uma sugestão, então eu acho que falta às vezes isso (entrevistado 7).

As cervejarias citadas no mix de comunicação foram Opa bier e Eisenbahn.

b) Promoções para clientes

Ao questionar os entrevistados sobre a participação em promoções, dois disseram já ter participado de uma promoção, das cervejarias Eisenbahn e Bierland. A promoção acontecia em aniversários e por fidelidade de consumo, tendo como prêmio desconto no chope ou chopes de brinde.

c) Ações de *merchandising* na região

Sobre as participações e ações de *merchandising*, os entrevistados colocaram, em três ocorrências, reclamações sobre a incipiente das ações, consideradas ainda muito acomodadas (entrevistado 3) ou fracas (entrevistado 1). Dois entrevistados reclamaram a respeito da falta

de foco, quer seja por “[...] elas estão reproduzindo o modelo das grandes, simplesmente reproduzindo o mesmo modelo. Bota uma chopeira com a logo, guarda-solzinho e a bolacha no bar” (entrevistado 5) ou por

[...] falta um pouco de foco assim né, sabe aonde fazer, com quem fazer e de como faz, porque acho que não adianta tu ficar no supermercado oferecendo cerveja de graça, porque o cara vai olhar o preço e vai comprar a cerveja de sempre (entrevistado 4).

Já os elogios são encontrados em duas ocorrências, por participações nas Oktoberfest e *Stamtisch* das cidades de Santa Catarina e em outras festas regionais, das cervejarias Opa bier e Eisenbahn, destacados pelos entrevistados 7 e 8.

d) Venda direta nos pontos de venda das cervejarias

Os entrevistados foram questionados também a respeito da compra direta nas cervejarias artesanais. Dos entrevistados, apenas dois expuseram não ter utilizado este tipo de serviço. Dos demais sete, todos elogiaram os serviços oferecidos, ficando apenas a cargo de reclamação o fato de, na cervejaria Eisenbahn, retirar o produto na própria central de distribuição, fato relatado por quatro entrevistados.

Outro fato citado nas entrevistas merece destaque: quatro ocorrências foram encontradas de elogio aos distribuidores, pelo fato dos entrevistados possuírem afinidade com os proprietários das distribuidoras, “*Não posso reclamar do atendimento, por acabar sendo conhecido dos distribuidores, sempre tive um atendimento pessoal, personalizado [...]*” (entrevistado 5).

4.3.7 Estratégias de Preço

Revela-se, na seqüência, questionamentos feitos ao público especializado a respeito de estratégias do mix de marketing de preço das cervejarias entrevistadas.

a) Valor máximo pago por uma cerveja ou chope de 300 ml

Os entrevistados foram perguntados, além da faixa de preço dos produtos que consomem, quanto estariam dispostos a pagar por uma cerveja artesanal. Os valores estão dispostos na Tabela 10.

Tabela 10 – Preço máximo pago por uma cerveja/chope de 300 ml.

Média	R\$6,67
Moda	R\$10,00
Desvio padrão	R\$2,52
Mínimo	R\$3,50
Máximo	R\$10,00

Fonte: Dados primários (2010).

b) Preço comparado aos concorrentes

A respeito das questões de preço, os entrevistados foram questionados a enquadrar os preços em categorias: acima, na média, ou abaixo do mercado, nos produtos chope e cervejas.

Na linha chope, oito entrevistados afirmaram que estes produtos estão na média de mercado, e apenas um entrevistado dizendo que este está acima de mercado.

Na linha engarrafada, cinco entrevistados afirmaram que os produtos estão com preço acima de mercado, argumentando que as vezes que o preço é abusivo (entrevistado 4) ou é diferencial (entrevistado 5), e quatro entrevistados afirmaram que os preços estão na média.

c) Influência da concorrência de outras cervejarias artesanais no preço de mercado

Com relação à variação de preço no mercado, nenhum dos entrevistados afirmou ter percebido variação no preço praticado pelas cervejarias, com a entrada de novas cervejarias no mercado. Um entrevistado afirma entender que a entrada de novos concorrentes deveria influenciar o preço praticado, mas que na prática não percebeu este fato (entrevistado 4).

4.4 ETAPA QUANTITATIVA

É apresentada, a seguir, a análise de dados da pesquisa quantitativa, realizada por meio de questionário *online*, junto a consumidores de cervejas artesanais. No primeiro item é exposta a caracterização dos respondentes.

4.4.1 Caracterização das entrevistados

Os respondentes da etapa quantitativa, realizada de acordo com a metodologia proposta, podem ser caracterizados como predominantemente adultos entre 26 e 33 anos (52,61%), como é possível visualizar na tabela a seguir.

Tabela 11 – Faixa etária dos respondentes.

Faixa etária	Ocorrências	Percentual correspondente	Percentual acumulado
18-25 anos	86	19.50%	19.50%
26-33 anos	232	52.61%	72.11%
34-41 anos	68	15.42%	87.53%
42-49 anos	35	7.94%	95.46%
50-57 anos	16	3.63%	99.09%
58 anos ou mais	4	0.91%	100.00%

Fonte: Dados primários (2010).

Em relação a renda, a faixa de maior ocorrência dos entrevistados é entre R\$1.540 e R\$3.060 (31,74%), entre 3 e 5 salários mínimos atuais, como é caracterizado na Tabela 12.

Tabela 12 – Faixa de renda dos respondentes.

Faixa de renda	Ocorrências	Percentual correspondente	Percentual acumulado
até R\$1530,00	83	18.95%	18.95%
R\$1540,00 a R\$3060,00	139	31.74%	50.68%
R\$3070,00 a R\$4590,00	84	19.18%	69.86%
R\$4600,00 a R\$6130,00	56	12.79%	82.65%
R\$6140,00 a R\$7660,00	28	6.39%	89.04%

Fonte: Dados primários (2010).

Os entrevistados são, predominantemente, indivíduos com ensino superior incompleto, completo ou com pós graduação (95,46%), como pode-se observar na Tabela 13.

Tabela 13 – Escolaridade dos respondentes.

Escolaridade	Ocorrências	Percentual correspondente	Percentual acumulado
Fundamental completo	0	0.00%	0.00%
Médio incompleto	4	0.91%	0.91%
Médio completo	16	3.63%	4.54%
Superior incompleto	100	22.68%	27.21%
Superior completo	155	35.15%	62.36%
Pós-graduação [esp., mes., dout.]	166	37.64%	100.00%

Fonte: Dados primários (2010).

Por fim, os entrevistados ficam divididos, com pouco mais da metade dos respondentes (57,37%), como não cervejeiros caseiros (Tabela 14).

Tabela 14 – Respondente ser ou não cervejeiro caseiro.

Cervejeiro Caseiro	Ocorrências	Percentual correspondente	Percentual acumulado
Sim	188	42.63%	42.63%
Não	253	57.37%	100%

Fonte: Dados primários (2010).

O público, de acordo com a pesquisa, costuma consumir cervejas artesanais de um a três vezes por semana (61%), como observa-se na Tabela 15.

Tabela 15 – Freqüência de consumo de cerveja artesanal.

Escolaridade	Ocorrências	Percentual correspondente	Percentual acumulado
Diariamente	21	4.76%	4.76%
2-3 vezes por semana	133	30.16%	34.92%
1 vez por semana	136	30.84%	65.76%
quinzenalmente	65	14.74%	80.50%
mensalmente	49	11.11%	91.61%
Não me recordo	37	8.39%	100.00%

Fonte: Dados primários (2010).

Os entrevistados residem predominantemente na região Sul e Sudeste, com destaque para os estados de Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Rio de Janeiro, que respondem por aproximadamente 91% da amostra pesquisada, apresentados na Tabela 16.

Tabela 16 – Cidade e estado dos respondentes.

Estado	Nº respondentes
Alagoas	1
Distrito Federal	5
Espírito Santo	1
Goiás	2
Maranhão	2
Mato Grosso	1
Mato Grosso do Sul	1
Minas Gerais	11
Paraná	44
Pernambuco	1
Rio de Janeiro	40
Rio Grande do Norte	1
Rio Grande do Sul	13
Santa Catarina	273
São Paulo	45

Fonte: Dados primários (2010).

A distribuição dos entrevistados por município é apresentada no Apêndice 4.

4.4.2 Estratégias de Marketing

Nos itens abaixo, revela-se as respostas relacionadas às estratégias de marketing.

a) Primeiro contato com cerveja artesanal

Com relação à segmentação de mercado, os entrevistados foram questionados desde quando são consumidores de cerveja artesanal.

Tabela 17 – Primeiro consumo de cervejas artesanais.

	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Não lembro	103	23,4%	23,4%
Nulo	1	0,2%	23,6%
1975	1	0,2%	23,8%
1978	1	0,2%	24,0%
1985	2	0,5%	24,5%
1989	1	0,2%	24,7%
1991	1	0,2%	24,9%
1992	1	0,2%	25,2%
1994	1	0,2%	25,4%
1995	1	0,2%	25,6%
1996	2	0,5%	26,1%
1998	3	0,7%	26,8%
1999	5	1,10%	27,9%
2000	10	2,30%	30,2%
2001	7	1,60%	31,7%
2002	19	4,30%	36,1%
2003	28	6,30%	42,4%
2004	34	7,70%	50,1%
2005	46	10,40%	60,5%
2006	36	8,20%	68,7%
2007	50	11,30%	80,0%
2008	51	11,6%	91,6%
2009	32	7,3%	98,9%
2010	5	1,1%	100,0%
Total	441	100,0	

Fonte: Dados primários (2010).

Percebe-se que 73,9% dos entrevistados começaram a consumir cerveja artesanal a partir de 1996, e 69,8% tornaram-se consumidores na última década.

Os consumidores foram questionados também a respeito da primeira cerveja artesanal

que provaram, e o principal motivo de ter feito esta escolha. Desta forma, foram obtido os dados a seguir, nas Tabelas 18 e 19.

Tabela 18 – Marca da primeira cerveja consumida pelos entrevistados.

Cervejaria	Ocorrências	Percentual
Eisenbahn	366	82,81%
Borck	33	7,47%
ZeHn bier	11	2,49%
Das bier	7	1,58%
Bierland	6	1,36%
Não me recordo da marca	6	1,36%
Opa bier	5	1,13%
Königs	4	0,90%
Schornstein	2	0,45%
Saint bier	1	0,23%
Wunder bier	1	0,23%
Heimat	0	0,00%

Fonte: Dados primários (2010).

Observa-se, portanto, que a cervejaria que responde pela maioria das cervejas artesanais compradas pela primeira vez é a Eisenbahn (82,81% das menções).

Tabela 19 – Motivação da compra da primeira cerveja consumida pelos entrevistados.

Motivo	Ocorrências	Percentual
Curiosidade em provar uma nova cerveja	263	59,64%
Estar acessível em um bar que frequenta(va)	69	15,65%
Indicação	48	10,88%
A cervejaria ser da região	43	9,75%
Outro	14	3,17%
Preço baixo	4	0,91%
Total	441	

Fonte: Dados primários (2010).

A curiosidade em provar uma nova cerveja é o principal motivo enumerado para a primeira aquisição, com 59,64% das respostas dadas pelos entrevistados.

Entre os outros motivos citados pode-se enumerar a qualidade percebida nas cervejas (cinco ocorrências), o fato de ter ganho de presente (quatro ocorrências), degustação em eventos ou festas (três ocorrências), por achar o rótulo interessante, por ter ganho como brinde e por necessidades fisiológicas (uma ocorrência cada).

b) Principais diferenciais competitivos

Tangendo as estratégias de marketing, os entrevistados foram convidados a elencar atributos relacionados com as cervejarias pertencentes à amostra pesquisada. Os atributos destacados foram: qualidade, diversidade de produtos, inovação e imagem consolidada. Desta forma, os entrevistados poderiam indicar mais de uma cervejaria para o mesmo atributo, e atributos acumulados para a mesma cervejaria. O resultado está listado na tabela a seguir.

Tabela 20 – Atributos dados às cervejarias artesanais.

Cervejaria/atributo	Ocorrências	Percentual
Bierland		
Qualidade	123	63,73%
Diversidade de produtos	27	13,99%
Inovação	14	7,25%
Imagen consolidada	29	15,03%
Total	193	
Borck		
Qualidade	60	60,00%
Diversidade de produtos	7	7,00%
Inovação	14	14,00%
Imagen consolidada	19	19,00%
Total	100	
Das bier		
Qualidade	96	68,57%
Diversidade de produtos	15	10,71%
Inovação	17	12,14%
Imagen consolidada	12	8,57%
Total	140	
Eisenbahn		
Qualidade	133	31,22%
Diversidade de produtos	127	29,81%
Inovação	21	4,93%
Imagen consolidada	145	34,04%
Total	426	
Heimat		
Qualidade	43	62,32%
Diversidade de produtos	8	11,59%
Inovação	9	13,04%
Imagen consolidada	9	13,04%
Total	69	
Königs		
Qualidade	35	58,33%
Diversidade de produtos	4	6,67%
Inovação	13	21,67%
Imagen consolidada	8	13,33%
Total	60	
Opa bier		
Qualidade	109	52,40%
Diversidade de produtos	45	21,63%

Inovação	24	11,54%
Imagen consolidada	30	14,42%
Total	208	
Saint bier		
Qualidade	41	59,42%
Diversidade de produtos	10	14,49%
Inovação	15	21,74%
Imagen consolidada	3	4,35%
Total	69	
Schornstein		
Qualidade	120	63,83%
Diversidade de produtos	25	13,30%
Inovação	26	13,83%
Imagen consolidada	17	9,04%
Total	188	
Wunder bier		
Qualidade	50	63,29%
Diversidade de produtos	9	11,39%
Inovação	9	11,39%
Imagen consolidada	11	13,92%
Total	79	
ZeHn bier		
Qualidade	97	67,83%
Diversidade de produtos	9	6,29%
Inovação	10	6,99%
Imagen consolidada	27	18,88%
Total	143	

Fonte: Dados primários (2010).

Pode-se ressaltar que apenas uma cervejaria – Eisenbahn – não teve como principal atributo levantado a Qualidade, tendo todas as outras cervejarias este atributo em pelo menos 52% das indicações feitas pelos respondentes.

Com o intuito de explorar de forma mais abrangente os dados constantes nesta tabela, recorreu-se à análise estatística de correspondência. Com esta ferramenta, buscou-se identificar dimensões subjacentes responsáveis pela variação na associação entre linhas e colunas da matriz apresentada. Isto foi possível através da decomposição de valores singulares de uma modalidade de dois valores (estímulos i por traços j , onde $i \geq j$), dentro de uma matriz de dados retangular. Esta matriz, como já exposto, é composta pelas 11 linhas de estímulo – cervejarias artesanais – e 4 colunas de traços – atributos (LAMERTZ et al., 2005).

Tabela 21 – Análise de correspondência dos atributos das cervejarias artesanais.

Fator	Inéria	Percentual	Percentual acumulado
1 – Qualidade	1,000	63,70%	63,70%
2 – Diversidade de produtos	0,360	22,90%	86,60%
3 – Inovação	0,126	8,00%	94,60%
4 – Imagem consolidada	0,084	5,40%	100,00%
Total	1,570	100%	

Fonte: Dados primários (2010).

Observa-se que a primeira dimensão (qualidade) responde por 63,70% das explicações possíveis para as dimensões atribuídas às cervejarias, explicando mais da metade do modelo vigente. A seguir, coloca-se o Gráfico 1, para facilitar a visualização dos dados aí catalogados.

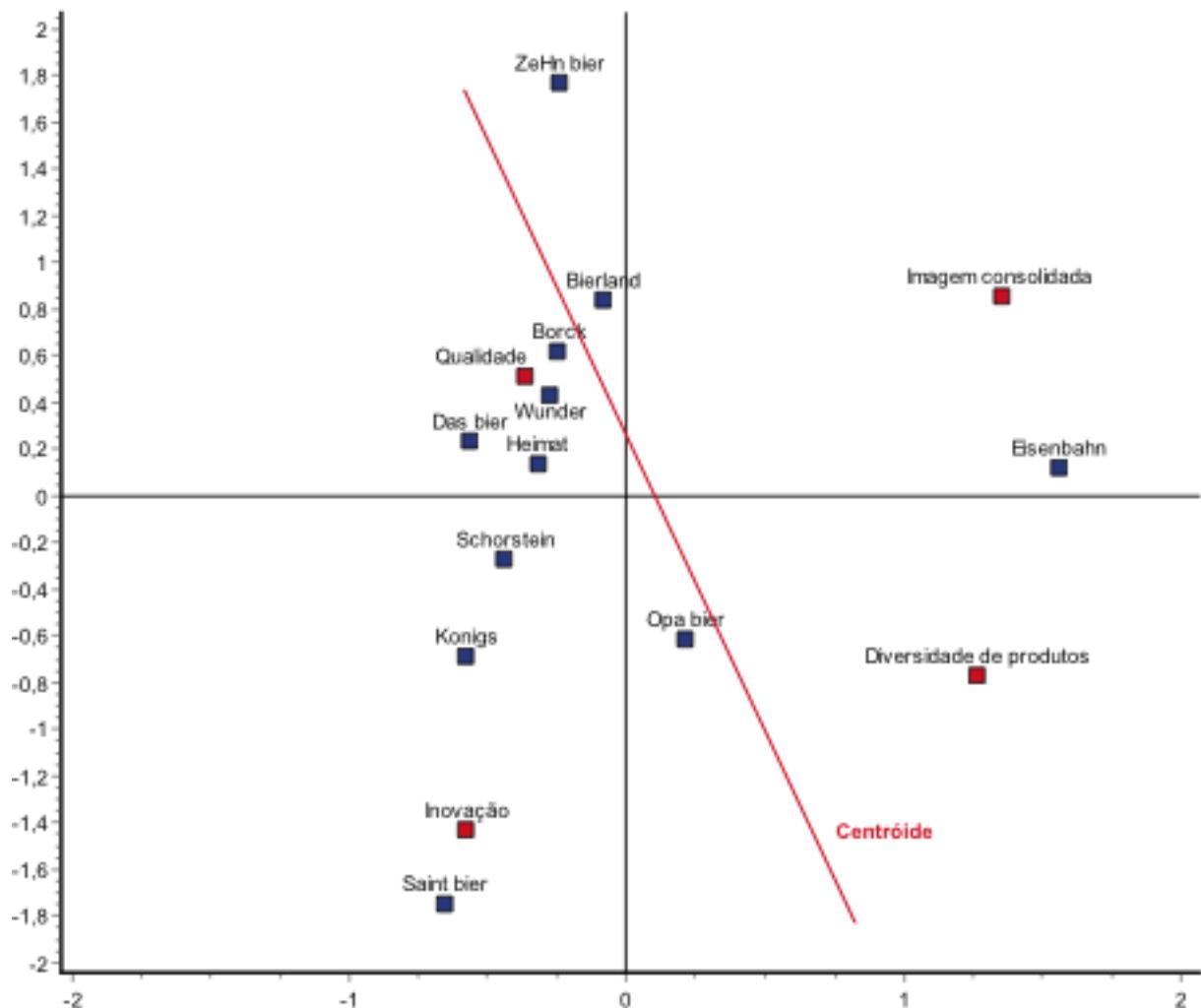


Gráfico 1 – Análise de correspondência dos atributos das cervejarias artesanais.

Fonte: Dados primários (2010).

Observa-se no Gráfico 1, que o fator “Qualidade” está próximo da maior parte das cervejarias, enquanto o fator “Inovação” se aproxima mais da cervejaria Saint bier, o “Fator diversidade” apresenta-se próximo das cervejarias Opa bier, e a cervejaria Eisenbahn apresenta maior proximidade ao fator “Imagen consolidada”.

A centróide – valor mediano de todas as dimensões localizadas no plano (PEREIRA, 2004) –, colocada no gráfico acima, separa claramente as dimensões qualidade/inovação das dimensões diversidade de produtos/imagen consolidada, demonstrando a tendência de aglutinamento destas dimensões neste mercado.

c) Serviços adicionais oferecidos

Ainda tangendo os diferenciais, os clientes foram questionados se já receberam algum serviço adicional na compra de um produto de alguma cervejaria artesanal da pesquisa.

Tabela 22 –Serviço adicional recebido de cervejarias artesanais.

Serviço adicional recebido	Ocorrências	Percentual
Sim	107	24,21%
Não	334	75,79%
Total	441	

Fonte: Dados primários (2010).

A Tabela 22 mostra que a maioria dos entrevistados (75,79%) mencionaram não ter recebido serviço adicional pela aquisição de produtos em cervejarias artesanais catarinenses.

Dos respondentes que afirmam ter recebido serviços adicionais, foram citadas as cervejarias a seguir, conforme a Tabela 23.

Tabela 23 –Cervejaria que forneceram serviço adicional.

Cervejaria	Ocorrências	Percentual
Eisenbahn	56	36,36%
Das bier	20	12,99%
Bierland	19	12,34%
Opa bier	19	12,34%
Schornstein	14	9,09%
ZeHn bier	12	7,79%
Saint bier	4	2,60%
Wunder bier	4	2,60%
Borck	3	1,95%
Heimat	2	1,30%
Königs bier	1	0,65%
Total	154	

Fonte: Dados primários (2010).

Dos respondentes que afirmam ter recebido serviços adicionais, a cervejaria Eisenbahn obteve 36,36% das menções.

Tabela 24 –Satisfação do cliente ao receber serviço adicional.

Avaliação	Ocorrências	Percentual
plenamente satisfeito	39	36,45%
satisfeito	58	54,21%
muito insatisfeito	5	4,67%
medianamente satisfeito	3	2,80%
insatisfeito	2	1,87%
Total	107	

Fonte: Dados primários (2010).

Novamente, a cervejaria mais citada foi a Eisenbahn e os respondentes muito Os entrevistados manifestaram estar satisfeitos e plenamente satisfeitos na proporção de 90,66% das avaliações.

4.4.3 Estratégias de Produto

Na seqüência colocam-se as declarações dos envolvidos na pesquisa de consumidores a respeito de questões relacionadas às estratégias do mix de marketing de produto.

a) Produtos mais apreciados

Tangendo às questões relacionadas à produtos, os entrevistados foram convidados a listar as cervejarias, tipos e estilos de cerveja costumam adquirir, em no máximo cinco exemplos. As cervejarias mais citadas são apresentadas na Tabela 25.

Tabela 25 –Marcas de cerveja artesanal que os entrevistados costumam comprar.

Cervejaria	Ocorrências	Percentual	Percentual acumulado
Eisenbahn	796	47,04%	47,04%
Opa bier	237	14,01%	61,05%
Bierland	158	9,34%	70,39%
Schornstein	134	7,92%	78,31%
ZeHn bier	119	7,03%	85,34%
Das bier	97	5,73%	91,08%
Borck	48	2,84%	93,91%
Wunder bier	48	2,84%	96,75%
Saint bier	24	1,42%	98,17%
Heimat	19	1,12%	99,29%
Königs bier	12	0,71%	100,00%
Total	1692	100,00%	

Fonte: Dados primários (2010).

A cervejaria Eisenbahn responde, neste caso, por quase 50% das marcas que os respondentes costumam consumir.

Os estilos citados estão na tabela a seguir.

Tabela 26 – Estilos de cerveja que os entrevistados costumam comprar.

Estilo	Ocorrências	Percentual	Percentual acumulado
Pilsen	555	36,37%	36,37%
Weizen	204	13,37%	49,74%
Pale ale	171	11,21%	60,94%
Strong Golden ale	102	6,68%	67,63%
Dunkel	89	5,83%	73,46%
Pilsen Natural	63	4,13%	77,59%
Porter	55	3,60%	81,19%
Weizenbock	53	3,47%	84,67%
Bock	42	2,75%	87,42%
Rauchbier	37	2,42%	89,84%
Viena	35	2,29%	92,14%
Imperial Stout	19	1,25%	93,38%
Lust	18	1,18%	94,56%
Kölsch	17	1,11%	95,68%
Weihnachts ale	12	0,79%	96,46%
Malzbier	8	0,52%	96,99%
Brown ale	7	0,46%	97,44%
Heller Bock	6	0,39%	97,84%
Oktoberfest	6	0,39%	98,23%
Pilsen Extra	6	0,39%	98,62%
Brown Ale	5	0,33%	98,95%
Bierlikor	3	0,20%	99,15%
Belgian ale	2	0,13%	99,28%
Chope de vinho	2	0,13%	99,41%
Golden ale	2	0,13%	99,54%
Pilsen cristal	2	0,13%	99,67%
Amber ale	1	0,07%	99,74%
Barley wine	1	0,07%	99,80%
Belgian Dark Strong Ale	1	0,07%	99,87%
Baltic Porter	1	0,07%	99,93%
Stout	1	0,07%	100,00%
Total	1526	100,00%	

Fonte: Dados primários (2010).

Percebe-se a predominância de estilos Pilsen (36,37%), Weiss (13,37%) e Pale ale (11,21%), comuns no mercado brasileiro. Apresenta-se também uma considerável diversificação de sub estilos – como Strong Golden ale, Porter, Weizenbock, entre outros –, que respondem por 28% de toda as citações.

Optou-se também por segmentar os estilos citados pelos respondentes ao tipo de produto consumido – chope ou cerveja –, com o intuito de individualizar o produto de consumo – em um recorte que representa 291 respostas válidas nesta condição. O resultado segue na Tabela 27.

Tabela 27 – Estilos de cerveja/chope que os entrevistados costumam comprar*.

Produto/Estilo	Ocorrências	Percentual	Percentual acumulado
Cerveja Pilsen	21	7,22%	7,22%
Cerveja Pale ale	20	6,87%	14,09%
Cerveja Strong Golden ale	11	3,78%	17,87%
Cerveja Dunkel	9	3,09%	20,96%
Cerveja Porter	7	2,41%	23,37%
Cerveja Weizen	6	2,06%	25,43%
Cerveja Weizenbock	5	1,72%	27,15%
Cerveja Pilsen Natural	4	1,37%	28,52%
Cerveja Bock	2	0,69%	29,21%
Cerveja Weihnachts ale	2	0,69%	29,90%
Cerveja Kolsh	1	0,34%	30,24%
Cerveja Lust	1	0,34%	30,58%
Cerveja Oktoberfest	1	0,34%	30,93%
Cerveja Rauchbier	1	0,34%	31,27%
Cerveja Viena	1	0,34%	31,62%
Total Cervejas	92	31,62%	
Chope Pilsen	128	43,99%	75,60%
Chope Weizen	31	10,65%	86,25%
Chope Dunkel	16	5,50%	91,75%
Chope Pale ale	16	5,50%	97,25%
Chope Bock	3	1,03%	98,28%
Chope Belgian ale	2	0,69%	98,97%
Chope Malzbier	1	0,34%	99,31%
Chope Pilsen Natural	1	0,34%	99,66%
Chope Brown ale	1	0,34%	100,00%
Total Chopes	199	68,38%	
Total	291	100,00%	

*computados apenas os casos em que o entrevistado cita precisamente o produto e o estilo que aprecia.

Fonte: Dados primários (2010).

Pode-se perceber, com estes dados, que os entrevistados preferem chope à cerveja, e que os estilos dominantes são Pilsen (43,99%) e Weizen (10,65%), no caso do chope; e Pilsen (7,22%) e Pale ale (6,87%), para a cerveja – com distribuição mais homogênea nos estilos.

Ainda sobre a questão dos produtos que costumam comprar, os entrevistados foram questionados sobre os principais motivos que tem para escolher os produtos que costumam adquirir. Estes motivos são colocados na Tabela 28, a seguir.

Tabela 28 – Principais motivos para a escolha da cerveja que os entrevistados consomem.

Motivo	Ocorrências	Percentual	Percentual acumulado
Produto diferenciado	161	36,28%	36,51%
Sabor e aspectos visuais distintos	150	33,11%	70,52%
Variedade de estilos	65	13,38%	85,26%
Produto da região em que reside	34	7,71%	92,97%
Outro	12	5,90%	95,69%
Oferta de compra regular	14	2,72%	98,87%
Fidelidade à marca	5	0,91%	100,00%
Total	441	100,00%	

Fonte: Dados primários (2010).

Percebe-se, no comportamento de compra do consumidor, que este opta em mais de 70% das compras que faz, por produtos diferenciados e por produtos com sabor e aspectos visuais distintos.

Entre os outros motivos expostos, pode-se enumerar a alternativa às cervejarias comerciais com preço justo (três ocorrências) e a disponibilidade em eventos como a Oktoberfest de Blumenau (uma ocorrência).

b) Preferência de consumo

Quando questionados sobre a preferência de cerveja ou chope artesanal em contraponto a produtos de grandes indústrias, quando em valores de venda semelhantes no local de consumo, obteve-se os dados na tabela a seguir.

Tabela 29 – Opção por cerveja comercial ou artesanal em paridade de preço.

Tipo de produto	Ocorrências	Percentual
Cerveja/chope artesanal	422	95,69%
Cerveja/chope de grandes cervejarias	19	4,31%
Total	441	100,00%

Fonte: Dados primários (2010).

A Tabela 29 demonstra a preferência dos respondentes em 95,69% por cerveja em chope artesanal, em situação de paridade de preço.

Os entrevistados foram convidados, ainda, a justificar porque realizavam determinada escolha. Os motivos citados são apresentados na tabela a seguir.

Tabela 30 – Motivos de escolha por cerveja/chope artesanal.

Motivo	Ocorrências	Percentual	Percentual acumulado
Sabor e aspectos visuais distintos	215	48,75%	48,75%
Produto diferenciado	174	39,46%	88,21%
Variedade de estilos	23	5,22%	93,42%
Outro motivo	7	1,59%	95,01%
Produto da região em que reside	12	2,72%	97,73%
Fidelidade à marca	6	1,36%	99,09%
Oferta de compra regular	4	0,91%	100,00%
Total	441		

Fonte: Dados primários (2010).

O sabor e aspectos visuais distintos mereceram 48,75% das menções dos entrevistados como motivos de escolha dos produtos já mencionados. Recebe também destaque a referência a produtos diferenciados, com 39,46% das respostas dadas.

Entre os outros motivos colocados, pode-se citar qualidade percebida pelos clientes (três ocorrências), preço diferenciado (duas ocorrências) e curiosidade me provar novos estilos (uma ocorrência).

c) Correlações com a localização dos produtos

Buscou-se, como foi indicado na etapas qualitativas anteriores, relacionar a região em que moram os entrevistados Catarinenses – num total de 255 – com a região da primeira cerveja artesanal catarinense que provou, e com a cerveja artesanal catarinense que costuma beber, para verificar se há influência da região de residência do entrevistado no consumo de cerveja artesanal – o chamado “bairrismo” pelos gestores e público especializado. Os dados são listados a seguir.

Tabela 31 – Correlações entre as regiões do entrevistado, da cervejaria do primeiro consumo e da cervejaria de compra costumeira.

Correlações		Região do entrevistado	Reg. primeiro consumo	Reg. da cervejaria compra cost.
Região do entrevistado	Correlação de Pearson	1	,074	-,165 ^{**}
	Significância (2-tailed)		,239	,008
	N	255	255	255
Região da cervejaria do primeiro consumo	Correlação de Pearson	,074	1	-,030
	Significância (2-tailed)	,239		,632
	N	255	255	255
Região da cervejaria de compra cost.	Correlação de Pearson	-,165 ^{**}	-,030	1
	Significância (2-tailed)	,008	,632	
	N	255	255	255

**. Correlação é significante ao nível de 0,01 (2-tailed).

Fonte: Dados primários (2010).

Observa-se na Tabela 31 que não há correlação significativa entre as variáveis. Segundo Dancey e Reidy (2005), todos os números estão classificados como correlação fraca (correlação de Pearson < 0,4). Percebe-se na tabela que nenhum índice de correlação de Pearson ultrapassa 0,165 ou -0,165.

d) Crítica a Produtos

Tangendo os produtos, os clientes foram questionados se em alguma situação consumiram algum produto de uma cervejaria catarinense participante da pesquisa que não tenha agradado.

Tabela 32 – Desagrado constatado pelos consumidores.

Desagrado com o produto	Ocorrências	Percentual
Sim	198	44,80%
Não	243	55,20%
Total	441	

Fonte: Dados primários (2010).

Conforme a Tabela 32, aproximadamente 45% afirmaram que já consumiram produtos que já causaram desagrado.

Estes foram convidados a enumerar estes motivos e as cervejarias que produziram estes produtos. As cervejarias são apresentadas na tabela a seguir.

Tabela 33 – Marcas dos produtos que causaram desagrado.

Cervejaria	Ocorrências	Percentual
Opa bier	65	18,06%
Wunder bier	55	15,28%
Heimat	48	13,33%
Eisenbahn	33	9,17%
Bierland	32	8,89%
ZeHn bier	32	8,89%
Borck	29	8,06%
Schornstein	25	6,94%
Das bier	17	4,72%
Saint bier	14	3,89%
Königs bier	10	2,78%
Total	360	

Fonte: Dados primários (2010).

Com 18,06%, a cervejaria Opa bier, seguida de perto pela Wunder bier (15,28%) e Heimat (13,33%), foram as mais citadas na situação de desagrados dos consumidores. As características do produto, que causaram desagrado, são apresentadas a seguir.

Tabela 34 – Características que causaram o desagrado.

Característica	Ocorrências	Percentual
Outro	94	38,06%
Muito amargor	51	20,65%
Pouco amargor	36	14,57%
Muito adocicado	33	13,36%
Pouco gás	30	12,15%
Muito gás	3	1,21%
Total	247	

Fonte: Dados primários (2010).

A maior proporção de desagrados está consolidada na Tabela 34 como outros, incluindo problemas organolépticos como azedo, aguado, pouco corpo (61 ocorrências); baixa qualidade, com produtos aquém do esperado (21 ocorrências); produtos fora do estilo proposto, fugindo ao proposto pelo BJCP (11 ocorrências) e produtos que pareciam muito com os produtos de grandes cervejarias comerciais (quatro ocorrências). A outra característica mencionada com maior expressão foi muito amargor, com 20,65%.

Os entrevistados foram também convidados a informar se comunicaram o defeito a alguém, e, caso positivo, a quem teriam feito este comunicado.

Tabela 35 – Comunicação do desagrado.

Comunicou o desagrado a alguém?	Ocorrências	Percentual
Sim	84	42,42%
Não	114	57,58%
Total	198	

Fonte: Dados primários (2010).

Na proporção de 57,58% dos entrevistados, não houve comunicação do desagrado à ninguém vinculado com as cervejarias em questão. Dos que comunicaram o desagrado, a Tabela 36 mostra maior incidência de outros tipos de contato feitos para comunicar o desagrado, na proporção de 47,57%.

Tabela 36 – Tipo de contato feito para comunicar o desagrado.

Estabelecimento	Ocorrências	Percentual
Outro	49	47,57%
Bares	33	32,04%
Distribuidores	10	9,71%
Restaurantes	10	9,71%
Supermercados	1	0,97%
Total	103	

Fonte: Dados primários (2010).

Os consumidores comunicaram o problema ocorrido a Outro tipo de contato, utilizaram principalmente amigos (40 ocorrências) e o próprio fabricante (nove ocorrências).

Comunicado o desagrado, por fim os entrevistados foram questionados se ficaram satisfeitos com o retorno obtido.

Tabela 37 – Satisfação com o retorno recebido.

Satisfação com o retorno	Ocorrências	Percentual
Plenamente satisfeito	7	7,69%
Satisfeito	18	19,78%
Medianamente satisfeito	32	35,16%
Insatisfeito	25	27,47%
Muito insatisfeito	9	9,89%
Total	91	

Fonte: Dados primários (2010).

A maior parte dos entrevistados, conforme mostra a Tabela 37, respondeu estar entre medianamente satisfeito e insatisfeito (62,63%).

e) Adequação de embalagens

Como nas respostas anteriores, percebe-se a importância dada pelos entrevistados aos aspectos de diferenciação dos produtos adquiridos.

A satisfação dos clientes com as embalagens oferecidas é exposta na Tabela 38.

Tabela 38 – Satisfação com as embalagens oferecidas.

Satisfação com as embalagens	Ocorrências	Percentual
Sim	391	88,69%
Não	50	11,31%
Total	441	

Fonte: Dados primários (2010).

Os entrevistados descontentes – na proporção de 11,31% – foram convidados a listar os motivos pelos quais não estavam contentes com as opções oferecidas. Estes motivos são listados na tabela a seguir.

Tabela 39 – Motivo do desagrado com as embalagens oferecidas.

Motivos	Ocorrências	Percentual
Garrafas de 350, 500 ou 600ml para a cerveja/chope que aprecia	42	59,15%
Barris de tamanho menor para o chope que aprecia	21	29,58%
Outro	8	11,27%
Total	71	

Fonte: Dados primários (2010).

O principal motivo articulado pelos entrevistados como desagrado foi a ausência de garrafas de 350, 500 e 600ml para a cerveja ou chope que apreciam. Entre os outros motivos enumerados para a insatisfação com as embalagens oferecidas estão a inexistência dos produtos em lata (uma ocorrência), em garrafas reutilizáveis (duas ocorrências) e a inexistência de *packs* para a montagem de *kits* personalizados (uma ocorrência).

f) Rotulagem e comunicação nos produtos

Os entrevistados foram convidados a atribuir níveis de adequação aos rótulos oferecidos no mercado. A tabela a seguir trás os dados coletados.

Tabela 40 – Avaliação dos rótulos disponíveis.

Cervejaria/nível de adequação	Ocorrências	Percentual
Bierland		
inadequado	7	1,58%
pouco adequado	39	8,82%
medianamente adequado	106	24,21%
adequado	206	46,61%
plenamente adequado	83	18,78%
Total	441	
Das bier		
inadequado	13	2,94%
pouco adequado	44	9,95%
medianamente adequado	87	19,68%
adequado	179	40,50%
plenamente adequado	119	26,92%
Total	441	
Eisenbahn		
inadequado	2	0,45%
pouco adequado	2	0,45%
medianamente adequado	20	4,52%
adequado	154	35,07%
plenamente adequado	263	59,50%
Total	441	
inadequado	29	6,56%
pouco adequado	84	19,00%
medianamente adequado	113	25,57%
adequado	158	35,75%
plenamente adequado	57	13,12%
Total	441	
Opa bier		
inadequado	20	4,52%
pouco adequado	52	11,99%
medianamente adequado	124	28,05%
adequado	176	39,82%
plenamente adequado	69	15,61%
Total	441	
Saint bier		
inadequado	20	4,52%
pouco adequado	60	13,80%
medianamente adequado	94	21,27%
adequado	183	41,40%
plenamente adequado	84	19,00%
Total	441	
ZeHn bier		
inadequado	8	1,81%
pouco adequado	30	7,01%
medianamente adequado	98	22,17%
adequado	200	45,25%
plenamente adequado	105	23,76%
Total	441	

Fonte: Dados primários (2010).

Entre as cervejarias que oferecem produtos rotulados, apenas a cervejaria Eisenbahn teve desempenho plenamente adequado (59,50%). As demais cervejarias tiveram desempenho adequado com pelo menos 10% a mais que qualquer outro nível de adequação.

Para um análise mais abrangente, foi utilizada a análise estatística de correspondência. Para tanto, os dados foram separados nas cinco dimensões de satisfação colocadas acima, e nas cervejarias catalogadas. Os dados resultantes são apresentados a seguir.

Tabela 41 – Análise de Correspondência da avaliação dos rótulos disponíveis.

Fator	Inércia	Percentual	Percentual acumulado
1 – Adequado	1,000	30,20%	30,20%
2 – Plenamente adequado	0,828	25,00%	55,20%
3 – Medianamente adequado	0,749	22,60%	77,90%
4 – Pouco adequado	0,720	21,80%	99,60%
5 – Inadequado	0,012	0,40%	100,00%
Total	3,309	100,00%	

Fonte: Dados primários (2010).

Observa-se, na Tabela 41, uma distribuição de inércia muito semelhante (em percentuais) entre as quatro primeiras categorias colocadas, demonstrando a diversidade de opiniões dos entrevistados a respeito da qualidade dos rótulos das cervejarias. O Gráfico2, a seguir, facilita a visualização dos dados.

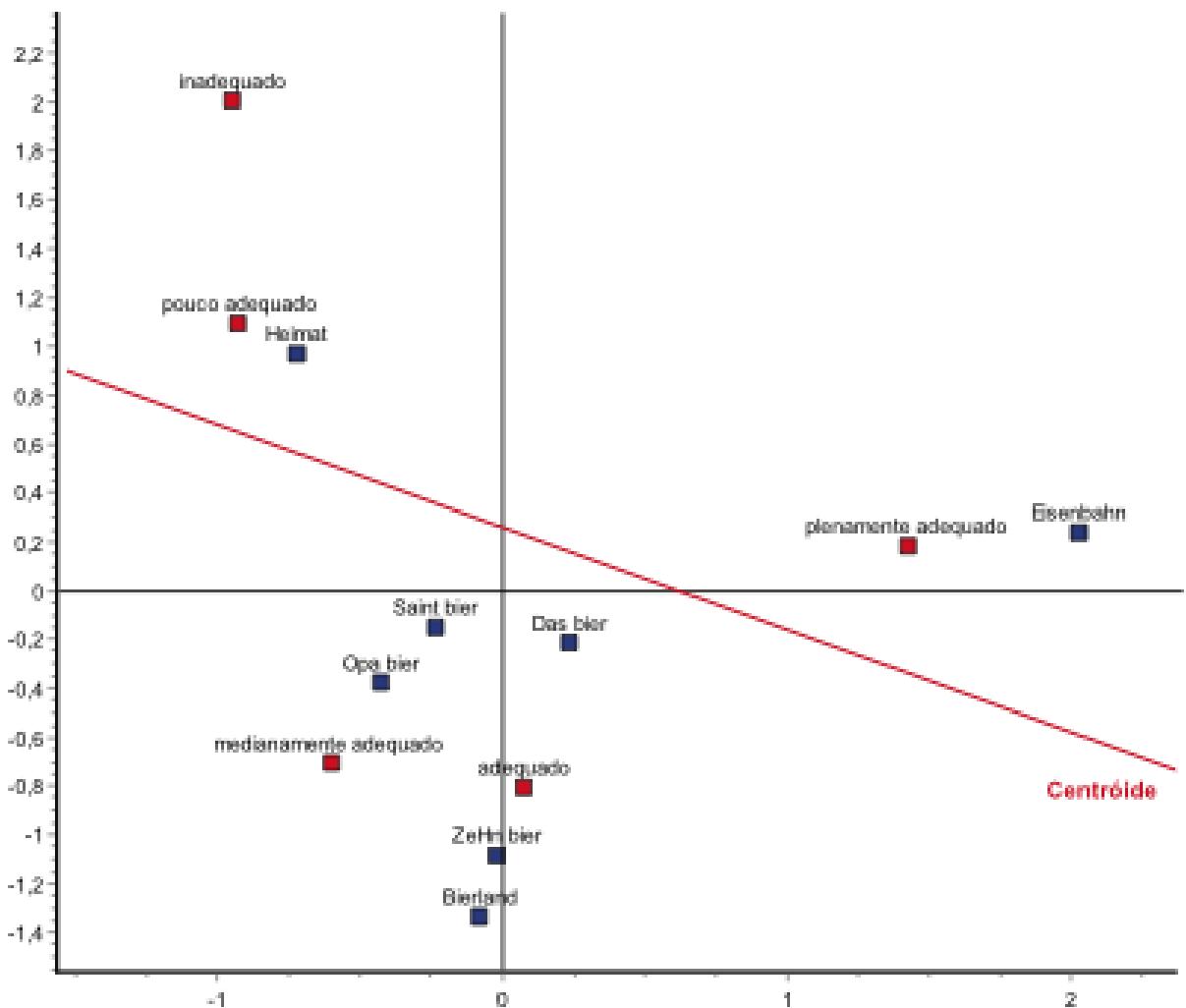


Gráfico 2 – Análise de Correspondência da avaliação dos rótulos disponíveis.

Fonte: Dados primários (2010).

Ao analisar o Gráfico 2, fica evidente a colocação da cervejaria Heimat próxima da dimensão pouco adequada. Na dimensão medianamente adequada, encontram-se as cervejarias Opa bier, Saint bier, Bierland e ZeHn bier. Na dimensão adequada, encontra-se a cervejaria Das bier. Na dimensão plenamente adequada, encontra-se a cervejaria Eisenbah.

Para avaliar este fenômeno, buscou-se elementos de design – os quais Kotler e Keller (2006) citam como diferenciais em mercados competitivos – que podem estabelecer relação de diferencial entre os rótulos avaliados e os rótulos padrão de mercado (Figura 9).

Os elementos gráficos analisados estão concentrados em dois elementos: tipografia – analisando os escritos da embalagem – e elementos gráficos utilizados – como logos, formas –, segmentado em elementos diferenciais e elementos comuns, demonstrando a utilização de cada um deles nos rótulos das cervejarias (MESTRINER, 2008).



Figura 9 – Elementos de design diferenciais e comuns.

4.4.3 Estratégias de Distribuição

Desenvolvem-se neste setor as estratégias de distribuição coletadas na pesquisa.

a) Cervejas que podem ser adquiridas

Os entrevistados foram questionados sobre as cervejarias cujos produtos costumam adquirir. As cervejarias estão listadas na tabela a seguir.

Tabela 42 – Marcas de cervejas mais adquiridas.

Cervejaria	Ocorrências	Percentual
Eisenbahn	796	47,04%
Opa bier	237	14,01%
Bierland	158	9,34%
Schornstein	134	7,92%
ZeHn bier	119	7,03%
Das bier	97	5,73%
Borck	48	2,84%
Wunder bier	48	2,84%
Saint bier	24	1,42%
Heimat	19	1,12%
Königs bier	12	0,71%
Total	1692	100,00%

Fonte: Dados primários (2010).

Percebe-se que a cervejaria Eisenbahn é destacadamente a opção de 47% dos entrevistados.

Foi, ainda, propósito deste estudo identificar os principais estabelecimentos em que os entrevistado fazem suas aquisições. A Tabela 43, a seguir, mostra que bares e supermercados respondem por 67,25% das opções. Entre os outros lugares em que os clientes costumam comprar suas cervejas, pode-se enumerar as casas especializadas, como cafés, *delicatessens* (13 ocorrências), lojas virtuais (nove ocorrências), Oktoberfest (cinco ocorrências) e outros estabelecimentos como padarias, conveniências de postos de gasolina (oito ocorrências).

Tabela 43 – Estabelecimentos de compra de produtos da cervejarias artesanais.

Estabelecimento	Ocorrências	Percentual
bares	337	33,98%
supermercados	327	33,27%
restaurantes	189	19,23%
distribuidores	83	8,44%
Outros estabelecimentos	50	5,09%
Total	983	100%

Fonte: Dados primários (2010).

b) Venda pela internet

Apesar de colocado por alguns respondentes na pergunta acima, foram questionados ainda se já utilizaram o serviço de compra *online* de alguma cervejaria. A Tabela 44 mostra os resultados, que indicam resposta negativa na proporção de 87,31%.

Tabela 44 – Compra de produtos de cervejarias artesanais em lojas virtuais.

Compra	Ocorrências	Percentual
Sim	56	12,69%
Não	385	87,31%
Total	441	100%

Fonte: Dados primários (2010).

Os respondentes foram indagados sobre a marca da cerveja adquirida e sobre o atendimento no processo de compra. A Tabela 45 destaca a Eisenbahn como a cervejaria mais adquirida no meio *online*, com 82,09% das respostas.

Tabela 45 – Cervejarias cujos produtos foram adquiridos na internet.

Cervejaria	Ocorrências	Percentual
Eisenbahn	55	82,09%
Opa bier	5	7,46%
Schornstein	3	4,48%
Bierland	1	1,49%
Borck	1	1,49%
Das bier	1	1,49%
Heimat	1	1,49%
Königs bier	0	0,00%
Saint bier	0	0,00%
Wunder bier	0	0,00%
ZeHn bier	0	0,00%
Total	67	100%

Fonte: Dados primários (2010).

Questionados sobre a avaliação que dariam para as compras realizadas pela internet, as respostas sobre as compras variaram entre excelente e boa em 83,93% dos casos – Tabela 46.

Tabela 46 – Avaliação do atendimento na compra de produtos na internet.

Avaliação	Ocorrências	Percentual
excelente	24	42,86%
bom	23	41,07%
satisfatório	6	10,71%
ruim	3	5,36%
muito ruim	0	0,00%
Total	56	100%

Fonte: Dados primários (2010).

4.4.6 Estratégias de Comunicação

Traz-se na seqüência as questões relacionadas à comunicação de marketing investigadas na pesquisa.

a) Publicidade, Propaganda e mídias visualizados

Tangendo o mix de comunicação, os entrevistados foram consultados a respeito do contato com propaganda e publicidade das cervejarias artesanais catarinenses. Os resultados estão colocados na Tabela 47.

Tabela 47 – Contato dos entrevistados com publicidade.

Contato com publicidade	Ocorrências	Percentual
Sim	201	45,70%
Não	240	54,30%
Total	441	100%

Fonte: Dados primários (2010).

O percentual de contato com publicidade (45,70%) é pouco menor que o percentual de pessoas que não tiveram contato.

Os entrevistados foram indagados sobre o contato que tiveram com publicidade ou propaganda das cervejarias, e como avaliam estas ações por parte das empresas. A cervejaria mais notada foi a Eisenbahn, respondendo por quase metade (42,23%) de todas a ocorrências.

Tabela 48 – Cervejarias que tiveram publicidade notada pelos entrevistados.

Cervejaria	Ocorrências	Percentual
Eisenbahn	193	42,23%
Bierland	60	13,13%
Opa bier	60	13,13%
Schornstein	46	10,07%
Das bier	39	8,53%
Wunder bier	20	4,38%
ZeHn bier	20	4,38%
Borck	9	1,97%
Königs bier	5	1,09%
Saint bier	4	0,88%
Heimat	1	0,22%
Total	457	100%

Fonte: Dados primários (2010).

A avaliação feita pelos respondentes sobre a publicidade é tida, em 86,63% das respostas, entre boa e satisfatória.

Tabela 49 – Avaliação da publicidade pelos entrevistados.

Avaliação	Ocorrências	Percentual
Excelentes	21	10,40%
Boas	109	53,96%
Satisfatórias	66	32,67%
Ruins	6	2,97%
Muito ruins	0	0,00%
Total	202	100%

Fonte: Dados primários (2010).

b) Promoções para clientes

A respeito das questões promocionais, os entrevistados foram questionados se já haviam participado de alguma promoção.

Tabela 50 – Participação dos entrevistados em promoções.

Participação em promoções	Ocorrências	Percentual
Sim	49	11,09%
Não	392	88,91%
Total	441	100%

Fonte: Dados primários (2010).

A maioria dos entrevistados (88,91%) nunca participou de nenhuma ação promocional das cervejarias da pesquisa.

Os entrevistados de resposta afirmativa foram inquiridos sobre a cervejaria que realizou a promoção. A cervejaria que obteve a maioria das ocorrências foi a Eisenbahn, com 47,44% de todas as promoções relatadas, conforme mostra a Tabela 51.

Tabela 51 – Cervejarias que realizaram as promoções.

Cervejaria	Ocorrências	Percentual
Eisenbahn	37	47,44%
Das bier	11	14,10%
Opa bier	9	11,54%
Bierland	7	8,97%
ZeHn bier	7	8,97%
Schornstein	5	6,41%
Borck	1	1,28%
Saint bier	1	1,28%
Heimat	0	0,00%
Königs bier	0	0,00%
Wunder bier	0	0,00%
Total	78	100%

Fonte: Dados primários (2010).

Os entrevistados foram indagados a respeito do tipo de promoção que participaram (Tabela 52). Mais da metade das promoções (50,79%) em que os entrevistados foram envolvidos resultavam na oferta de brindes.

Tabela 52 – Tipo de promoção colocada.

Tipo de promoção	Ocorrências	Percentual
brinde	32	50,79%
desconto em produtos	16	25,40%
sorteio	15	23,81%
Total	63	100%

Fonte: Dados primários (2010).

Na continuidade, os respondentes foram consultados sobre o tipo de estabelecimentos em que tinham contato com as promoções, expressos na Tabela 53.

Tabela 53 – Contato com publicidade pelos entrevistados.

Estabelecimento	Ocorrências	Percentual
Bares	24	38,71%
Outro	21	33,87%
Distribuidores	10	16,13%
Supermercados	5	8,06%
Restaurantes	2	3,23%
Total	62	100%

Fonte: Dados primários (2010).

Observa-se que os bares respondem por 38,71% de todas o contato com promoções dos entrevistados. Entre os outros estabelecimentos citados encontra-se a própria cervejaria (seis ocorrências); em compras na internet (quatro ocorrências); em encontros cervejeiros (quatro ocorrências); em festas típicas como a Oktoberfest (duas ocorrências); e em locais especializados em cervejas especiais, como bares (duas ocorrências).

c) Ações de *merchandising* na região

Ainda tangendo o mix de comunicação, os entrevistados foram perguntados sobre o contato com algum tipo de ação de *merchandising* das cervejarias artesanais. As respostas estão na Tabela 54.

Tabela 54 – Contato dos entrevistados com ações de *merchandising*.

Participação em ação de Merchandising	Ocorrências	Percentual
Sim	278	63,04%
Não	163	36,96%
Total	441	100%

Fonte: Dados primários (2010).

Observa-se a participação da maioria dos entrevistados (63,04%) em ações de *merchandising* das cervejarias artesanais. Diferentemente das outras ações de comunicação de marketing, a distribuição da maioria destas ações (mais de 75%) foram divididas entre cinco cervejarias.

Tabela 55 – Cervejarias que realizaram ações de *merchandising*.

Cervejaria	Ocorrências	Percentual
Eisenbahn	254	22,44%
Bierland	147	12,99%
Opa bier	133	11,75%
Schorenstein	128	11,31%
Das bier	115	10,16%
ZeHn bier	112	9,89%
Wunder bier	91	8,04%
Heimat	55	4,86%
Borck	42	3,71%
Saint bier	36	3,18%
Königs bier	19	1,68%
Total	1132	

Fonte: Dados primários (2010).

Por fim, os entrevistados foram consultados sobre o local em que tiveram contato com estas ações. O resultado está na Tabela 56.

Tabela 56 – Tipo de evento com ações de *merchandising*.

Evento	Ocorrências	Percentual
Festa temática (Oktoberfest, Fenarreco, Marejada...)	202	45.50%
Degustação	103	23.20%
Ações em casas noturnas	69	15.54%
Outros ações	58	13.06%
Festa religiosa	12	2.70%
Total	444	100%

Fonte: Dados primários (2010).

Os locais mais citados foram festas temáticas regionais e degustações, que respondem por 88,70% das respostas. Entre os outros eventos citados foram citados encontros cervejeiros, promovidos por ACERVAs ou outros órgãos ligados ao meio cervejeiro profissional, com 37 ocorrências; em ações dentro das próprias cervejarias, com 11 ocorrências; ou em eventos não relacionados, como festas particulares, congressos, com 10 ocorrências).

d) Venda direta nas cervejarias

As manifestações sobre compra direta nas cervejarias artesanais, conforme a Tabela 57, perfazem 85,07 das respostas negativas dos entrevistados.

Tabela 57 – Compra direta dos entrevistados nas cervejarias.

Utilização	Ocorrências	Percentual
Sim	66	14,93%
Não	376	85,07%
Total	441	100%

Fonte: Dados primários (2010).

Dos que responderam afirmativamente, 32,08% relatam que utilizaram o serviço da cervejaria Eisenbahn, como exposto na Tabela 58.

Tabela 58 – Cervejarias cujos consumidores efetuaram compra direta.

Cervejaria	Ocorrências	Percentual
Eisenbahn	34	32,08%
Opa bier	17	16,04%
Das bier	13	12,26%
Bierland	11	10,38%
Schornstein	11	10,38%
ZeHn bier	10	9,43%
Borck	4	3,77%
Saint bier	3	2,83%
Heimat	1	0,94%
Königs bier	1	0,94%
Wunder bier	1	0,94%
Total	106	100%

Fonte: Dados primários (2010).

Quanto à avaliação da satisfação nas compras realizadas, 88,68% dos entrevistados afirmou como excelente ou boa, como destaca-se na Tabela 59.

Tabela 59 – Avaliação das compras diretas realizadas.

Avaliação	Ocorrências	Percentual
excelente	22	33,33%
bom	30	45,45%
satisfatório	11	16,67%
ruim	3	4,55%
muito ruim	0	0,00%
Total	66	100%

Fonte: Dados primários (2010).

4.4.7 Estratégias de Preço

As questões de preço, indagadas durante a pesquisa, são expostas nos setores a seguir.

a) Valor pago habitualmente

A respeito das questões que tangem preço, os entrevistados revelaram o valor habitual que pagam nos produtos que consomem, tomando por referencia o volume de 300 ml. Foram coletados 1.697 conjuntos de dados com valores, cervejarias e estilos, dos quais 991 podem ser considerados válidos. A média dos valores estão catalogados na Tabela 60.

Tabela 60 – Média geral dos valores pagos habitualmente pelos entrevistados.

Número de ocorrências	Válidas	991
	Não lembram	706
Média		R\$5,03
Mediana		R\$4,50
Moda		R\$4,00
Desvio-padrão		R\$9,66
Mínimo		R\$1,99
Máximo		R\$150,00

Fonte: Dados primários (2010).

Observa-se que valor médio está em torno de R\$5,03, com o valor mais citado de R\$ 4,00. É importante também observar os preços máximos (R\$150,00) e mínimos (R\$1,99).

Os valores aglutinados por cervejaria estão catalogados na Tabela 61.

Tabela 61 – Valor pago habitualmente pelos entrevistados por produtos das cervejarias.

	Média	Moda	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo	Válidos	Não lembram
Bierland	R\$ 5,40	R\$ 4,00	R\$ 2,29	R\$ 3,00	R\$ 13,00	80	78
Borck	R\$ 4,07	R\$ 4,00	R\$ 1,08	R\$ 2,00	R\$ 6,50	26	27
Das bier	R\$ 4,40	R\$ 4,00	R\$ 1,14	R\$ 3,00	R\$ 10,00	39	58
Eisenbahn	R\$ 5,39	R\$ 5,00	R\$ 2,51	R\$ 1,79	R\$ 150,00	543	252
Heimat	R\$ 4,32	R\$ 4,00	R\$ 0,86	R\$ 3,00	R\$ 6,70	14	6
Konigs bier	R\$ 7,50*	xx	R\$ 3,54	R\$ 5,00	R\$ 10,00	2	10
Opa bier	R\$ 5,33	R\$ 4,00	R\$ 3,61	R\$ 2,00	R\$ 35,00	143	94
Saint bier	R\$ 4,62	R\$ 4,00	R\$ 2,62	R\$ 2,10	R\$ 13,00	15	9
Schornstein	R\$ 5,84	R\$ 4,00	R\$ 2,77	R\$ 2,24	R\$ 18,00	66	68
Wunder bier	R\$ 4,16	R\$ 4,00	R\$ 0,72	R\$ 2,99	R\$ 5,45	20	28
ZeHn bier	R\$ 4,36	R\$ 5,00	R\$ 1,07	R\$ 2,50	R\$ 5,45	43	76

* Dados desconsiderados na análise, dada o baixo número de respondentes válidos.

Fonte: Dados primários (2010).

A cervejaria com a média mais baixa de preço pago é a Borck, com R\$ 4,07; já a cervejaria com a média mais alta é a Schornstein, com R\$ 5,84. Importante visualizar também que os valores mais citados circulam entre R\$ 4,00 e R\$ 5,00, e que o desvio padrão da cervejaria Opa bier é o mais expressivo de todos, com R\$ 3,61 – apesar de não ser a cervejaria com os menores valores, tampouco com os maiores pagos.

Estes dados, para facilitar a visualização, foram aglutinados no Gráfico3. Este ilustra os valores-médios pagos pelos cliente, a média do mercado, as percepções do gestores e do público especializado sobre os valores pagos.

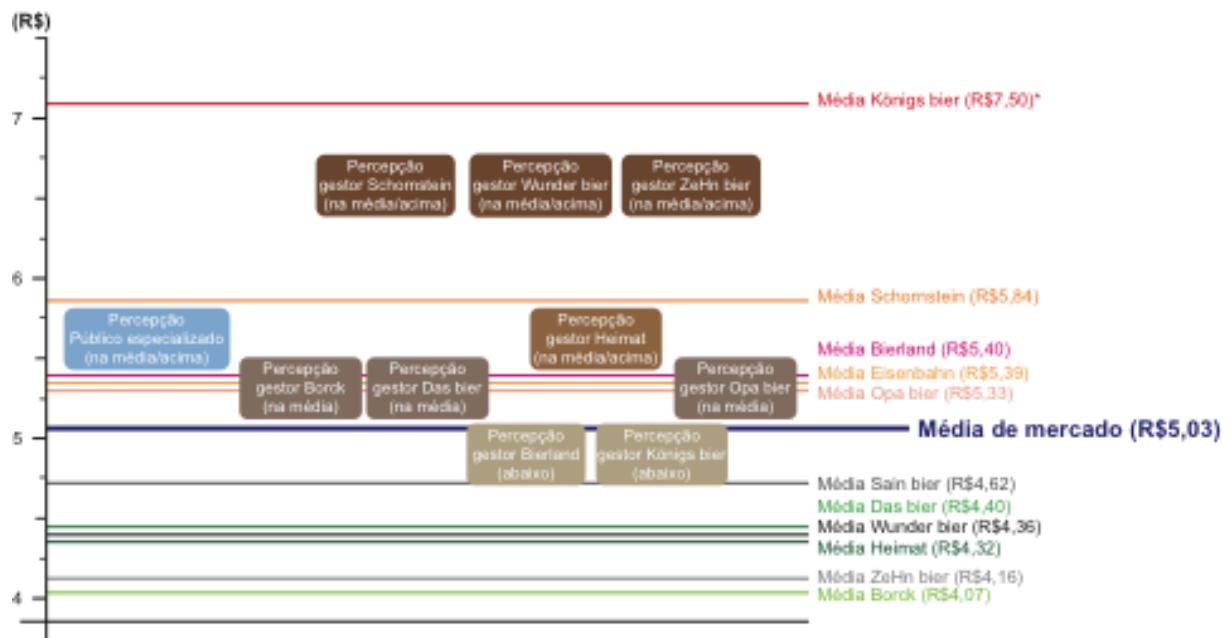


Gráfico 3 – Localização dos valores-médios nas percepções dos três públicos entrevistados.

* Dados desconsiderados na análise, em virtude do baixo número de respondentes válidos.

Fonte: Dados primários (2010).

Observa-se que as cervejarias Schornstein, Bierland, Eisenbahn e Opa bier localizam-se acima da média de mercado, enquanto as demais localizam-se abaixo da média de mercado – tendo como menor média a cervejaria Borck. Observa-se alinhamento entre percepção dos gestores e dos públicos entrevistados no caso da Cervejaria Schornstein.

- a) Valor máximo pago por uma cerveja ou chope de 300 ml

Convidados a inferir o preço máximo que estariam dispostos a pagar por uma cerveja de 300 ml, os respondentes manifestaram os valores na Tabela 62.

Tabela 62 – Preço máximo pago por uma cerveja de 300 ml.

Média	R\$ 7,06
Mediana	R\$ 5,00
Moda	R\$ 5,00
Desvio padrão	R\$ 5,95
Mínimo	R\$ 1,20
Máximo	R\$ 50,00

Fonte: dados primários, 2010.

Tem-se o valor médio de R\$7,06, com valor mais citado de R\$5,00. Além disso, é importante colocar que o desvio padrão é de R\$ 5,95, demonstrando grande variação nos valores informados, além do valor máximo de R\$50,00.

Da mesma forma, os entrevistados foram questionados sobre o valor máximo pago em um chope de 300 ml.

Tabela 63 – Preço máximo pago por um chope de 300 mls.

Média	R\$ 6,38
Mediana	R\$ 5,00
Moda	R\$ 5,00
Desvio padrão	R\$ 4,45
Mínimo	R\$ 1,50
Máximo	R\$ 50,00

Fonte: dados primários, 2010.

Observa-se uma média de valores abaixo, comparado ao caso da cerveja (R\$6,38). Contudo, encontra-se maior variação no desvio-padrão (R\$4,45). Por fim, os valores máximos (R\$50,00) e mínimos (R\$1,50) são semelhantes ao caso da cerveja.

b) Correlações com as variáveis de preço

Em busca de melhor explicação ao fenômeno apresentado na correlação da Tabela 31, incluiu-se nesta correlação as variáveis de preço com as variáveis de localização do respondente, da marca que mais aprecia e do estilo que mais aprecia. O intuito da escolha destas variáveis é a constatação da influência do valor pago pelo produto por alguma variável além da localização do respondente.

Foram considerados válidos, para esta amostra, os respondentes que preencheram corretamente todos os campos considerados, excluindo aqueles que não lembravam de algum dado – resultando em um recorte da amostra de 209 respondentes. Para correlacionar estes dados é necessário estabelecer a normalidade da amostra, segundo Bruni (2009), para verificar se os dados são paramétricos ou não – Tabela 64.

Tabela 64 – Normalidade dos dados utilizados.

Teste de uma amostra de Kolmogorov-Smirnov													
		Valor	Valor Máximo Cerveja	Valor Máximo Chope	Ano	Cervej.	Tipo Cerv/Chope	Freq.	Idade	Renda	Escol.	Estado	
N		209	211	211	209	209	209	209	209	209	209	209	
Parâmetros de normalidade ^{a,b}	Média	\$8.78	\$8.18	\$6.83	2000	3,92	12,45	2,47	2,10	2,89	3,78	9,17	
	Desvio padrão	\$32.63	\$7.06	\$5.17	69,20	1,20	4,87	1,70	,890	1,71	,914	1,82	
Diferenças mais significativas	Absoluto	,443	,233	,233	,445	,398	,163	,312	,306	,238	,215	,370	
	Positivo	,443	,233	,233	,444	,397	,154	,312	,306	,238	,215	,209	
	Negativo	-,418	-,172	-,205	-,445	-,398	-,163	-,194	-,221	-,136	-,184	-,370	
Kolmogorov-Smirnov Z		6,398	3,380	3,378	6,430	5,750	2,357	4,509	4,419	3,435	3,103	5,347	
Significância (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

a. Distribuição dos testes é normal.

b. Calculado a partir da amostra.

Fonte: dados primários, 2010.

Observa-se, através dos níveis de significância, que é possível afirmar que todas as amostras tem comportamento normal, visto que a significância alcançada é inferior a 0,05 (BRUNI, 2009).

É possível, desta forma, buscar correlação entre os dados pesquisados. A análise segue na Tabela 65.

Tabela 65 – Correlação entre valor pago pela cerveja que consome, valor máximo a pagar por uma cerveja, valor máximo a pagar por um chope, Estilo de Cerveja/chope que consome, freqüência de consumo, renda, escolaridade e estado do respondente.

Correlações													
		Valor	Valor Max Cerv	Valor Max Chop	Prim. Cons.	Cervej	Estilo Cerv/Chop	Freq	Idade	Rend	Escol	UF	
Valor	Cor.Pearson	1	,019	,032	,011	,015	,125	,103	-,010	,016	,047	,000	
	Sig. (2-tailed)		,786	,648	,871	,830	,072	,137	,884	,820	,501	,998	
	Nº	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	
Valor Max Cerv	Cor.Pearson	,019	1	,771**	-,062	,073	,023	-,044	,044	-,017	,010	,008	
	Sig. (2-tailed)	,786		,000	,371	,291	,742	,523	,530	,805	,881	,910	
	Nº	209	211	211	209	209	209	209	209	209	209	209	
Valor Max Chop	Cor.Pearson	,032	,771**	1	-,041	,069	,074	,027	,166*	,021	,057	,087	
	Sig. (2-tailed)	,648	,000		,559	,322	,285	,700	,016	,768	,411	,209	
	Nº	209	211	211	209	209	209	209	209	209	209	209	
Prim. Cons.	Cor.Pearson	,011	-,062	-,041	1	,057	-,098	,014	-,006	-,174*	,069	,076	
	Sig. (2-tailed)	,871	,371	,559		,411	,160	,838	,936	,012	,321	,276	
	Nº	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	
Cervej	Cor.Pearson	,015	,073	,070	,057	1	-,066	,073	,044	-,032	,058	-,027	
	Sig. (2-tailed)	,830	,291	,322	,411		,344	,296	,531	,641	,405	,702	
	Nº	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	
Estilo Cerveja/Chope	Cor.Pearson	,125	,023	,074	-,098	-,066	1	,021	,092	,021	,046	,060	
	Sig. (2-tailed)	,072	,742	,285	,160	,344		,759	,183	,768	,508	,391	
	Nº	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	
Freq.	Cor.Pearson	,103	-,044	,027	,014	,073	,021	1	-,120	-,131	-,045	,051	
	Sig. (2-tailed)	,137	,523	,700	,838	,296	,759		,083	,058	,521	,468	
	Nº	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	
Idade	Cor.Pearson	-,010	,044	,166*	-,006	,044	,092	-,120	1	,517**	-,203**	,099	
	Sig. (2-tailed)	,884	,530	,016	,936	,531	,183	,083		,000	,003	,153	
	Nº	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	
Renda	Cor.Pearson	,016	-,017	,021	-,174*	-,032	,021	-,131	,517**	1	-,292**	-,098	
	Sig. (2-tailed)	,820	,805	,768	,012	,641	,768	,058	,000		,000	,157	
	Nº	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	
Escol.	Cor.Pearson	,047	,010	,057	,069	,058	,046	-,045	-,203**	-,292**	1	,054	
	Sig. (2-tailed)	,501	,881	,411	,321	,405	,508	,521	,003	,000		,438	
	Nº	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	
UF	Cor.Pearson	,000	,008	,087	,076	-,027	,060	,051	,099	-,098	,054	1	
	Sig. (2-tailed)	,998	,910	,209	,276	,702	,391	,468	,153	,157	,438		
	Nº	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	

*. Correlação é significante ao nível de 0,05 (2-tailed).

**. Correlação é significante ao nível de 0,01 (2-tailed).

Fonte: dados primários, 2010.

Não é possível estabelecer relação entre os hábitos de consumo – marca, valor pago, valor máximo pago por uma cerveja ou chope – e as variáveis de renda, estado, idade ou escolaridade do respondente. A única forte correlação estabelecida [correlação de Pearson maior que 0,7, segundo Dancey e Reidy (2005)] é encontrada entre o valor máximo pago por um chope e o valor máximo pago por uma cerveja.

Em busca da confirmação destes dados, foi realizada também a análise de variância – ANOVA. Utilizando-se este teste, é possível afirmar se há existência de igualdade de médias, e verificar se determinadas variáveis (dependentes) produzem mudanças sistemáticas em outras variáveis (independentes) (BRUNI, 2009). Desta forma, buscou-se a possibilidade das variáveis isoladamente influenciar os valores pagos ou valores máximos informados. Os resultados com a influência da variável ano são listados na Tabela 66.

Tabela 66 – ANOVA do Ano do primeiro consumo influenciando as variáveis valor pago pela cerveja que consome, valor máximo a pagar por uma cerveja e valor máximo a pagar por um chope.

ANOVA – Ano do primeiro consumo						
		Soma dos quadrados	df	Média ao quadrado	F	Sig.
Valor	Entre grupos	6096,278	20	304,814	,266	,999
	Intra grupos	215432,817	188	1145,919		
	Total	221529,096	208			
ValorMaxCerv	Entre grupos	449,653	20	22,483	,422	,987
	Intra grupos	10025,462	188	53,327		
	Total	10475,115	208			
ValorMaxChop	Entre grupos	344,043	20	17,202	,614	,900
	Intra grupos	5270,468	188	28,034		
	Total	5614,511	208			

Fonte: Dados primários (2010).

Não é possível afirmar que há influência da variável ano sobre os valores colocados conforme a coluna Sig., pode-se vizualizar os valores ,999; ,987 e ,900 (sig.>0,05). Na Tabela 67, busca-se influência da cervejaria que o respondente costuma consumir, nas variáveis de preço.

Tabela 67 – ANOVA da cervejaria que consome influenciando as variáveis valor pago pela cerveja que consome, valor máximo a pagar por uma cerveja e valor máximo a pagar por um chope.

ANOVA – Cervejaria que consome						
		Soma dos quadrados	df	Média ao quadrado	F	Sig.
Valor	Entre grupos	888,530	8	111,066	,101	,999
	Intra grupos	220640,566	200	1103,203		
	Total	221529,096	208			
ValorMaxCerv	Entre grupos	1933,351	8	241,669	5,659	,000
	Intra grupos	8541,764	200	42,709		
	Total	10475,115	208			
ValorMaxChop	Entre grupos	1906,856	8	238,357	12,858	,000
	Intra grupos	3707,655	200	18,538		
	Total	5614,511	208			

Fonte: Dados primários (2010).

É possível afirmar influência da variável cervejaria nos valores máximos que os respondentes estão dispostos a pagar em um produto, conforme a coluna Sig., que mostra que $\text{sig}=0,000$. Na Tabela 68, busca-se demonstrar a influência do estilo de cerveja ou chope que são consumidos, nas variáveis de preço.

Tabela 68 – ANOVA do estilo de cerveja ou chope que consome influenciando as variáveis valor pago pela cerveja que consome, valor máximo a pagar por uma cerveja e valor máximo a pagar por um chope.

ANOVA – Estilo de cerveja ou chope que consome						
		Soma dos quadrados	df	Média ao quadrado	F	Sig.
Valor	Entre grupos	28997,961	19	1526,208	1,498	,090
	Intra grupos	192531,135	189	1018,683		
	Total	221529,096	208			
ValorMaxCerv	Entre grupos	623,310	19	32,806	,629	,881
	Intra grupos	9851,805	189	52,126		
	Total	10475,115	208			
ValorMaxChop	Entre grupos	271,918	19	14,311	,506	,958
	Intra grupos	5342,593	189	28,268		
	Total	5614,511	208			

Fonte: Dados primários (2010).

Não há evidências de que a variável estilo da cerveja ou chope que o respondente consome influi sobre os valores citados, conforme a coluna Sig., que apresenta os valores ,090; ,881 e ,958 ($\text{sig.}>0,05$). Na Tabela 69, verifica-se se a freqüência de consumo influui nas variáveis de preço.

Tabela 69 – ANOVA da freqüência de consumo influenciando as variáveis valor pago pela cerveja que consome, valor máximo a pagar por uma cerveja e valor máximo a pagar por um chope.

ANOVA – Freqüência de consumo de cerveja artesanal						
		Soma dos quadrados	df	Média ao quadrado	F	Sig.
Valor	Entre grupos	5140,082	5	1028,016	,964	,441
	Intra grupos	216389,014	203	1065,956		
	Total	221529,096	208			
ValorMaxCerv	Entre grupos	143,233	5	28,647	,563	,728
	Intra grupos	10331,882	203	50,896		
	Total	10475,115	208			
ValorMaxChop	Entre grupos	32,804	5	6,561	,239	,945
	Intra grupos	5581,708	203	27,496		
	Total	5614,511	208			

Fonte: Dados primários (2010).

Não é identificada influência da variável freqüência de consumo sobre os valores pagos, conforme a coluna Sig., com os valores ,441; ,728 e ,945 ($\text{sig.}>0,05$). Na Tabela 70,

busca-se identificar a influência da faixa de idade do respondente nas variáveis de preço.

Tabela 70 – ANOVA da faixa de idade do respondente influenciando as variáveis valor pago pela cerveja que consome, valor máximo a pagar por uma cerveja e valor máximo a pagar por um chope.

ANOVA – Faixa de idade do respondente						
		Soma dos quadrados	df	Média ao quadrado	F	Sig.
Valor	Entre grupos	2845,340	4	711,335	,664	,618
	Intra grupos	218683,755	204	1071,979		
	Total	221529,096	208			
ValorMaxCerv	Entre grupos	146,405	4	36,601	,723	,577
	Intra grupos	10328,710	204	50,631		
	Total	10475,115	208			
ValorMaxChop	Entre grupos	240,080	4	60,020	2,278	,062
	Intra grupos	5374,432	204	26,345		
	Total	5614,511	208			

Fonte: Dados primários (2010).

Não é possível afirmar que a variável faixa de idade influencie os valores pagos, como mostra a coluna Sig., nos valores ,618; ,577; ,062 (sig.>0,05).

Tabela 71 – ANOVA da faixa de renda do respondente influenciando as variáveis valor pago pela cerveja que consome, valor máximo a pagar por uma cerveja e valor máximo a pagar por um chope.

ANOVA – Faixa de renda do respondente						
		Soma dos quadrados	df	Média ao quadrado	F	Sig.
Valor	Entre grupos	6271,132	6	1045,189	,981	,439
	Intra grupos	215257,963	202	1065,633		
	Total	221529,096	208			
ValorMaxCerv	Entre grupos	267,721	6	44,620	,883	,508
	Intra grupos	10207,394	202	50,532		
	Total	10475,115	208			
ValorMaxChop	Entre grupos	82,691	6	13,782	,503	,805
	Intra grupos	5531,820	202	27,385		
	Total	5614,511	208			

Fonte: Dados primários (2010).

Analizando a Tabela 71, foi verificado que a variável faixa de renda não tem influência verificada sobre os valores pagos, conforme resultados de ,439; ,508 e ,805 (sig.>0,05). Em busca da influência da escolaridade nas variáveis de preço, expõe-se a Tabela 72.

Tabela 72 – ANOVA da escolaridade do respondente influenciando as variáveis valor pago pela cerveja que consome, valor máximo a pagar por uma cerveja e valor máximo a pagar por um chope.

ANOVA – Escolaridade do respondente						
		Soma dos quadrados	df	Média ao quadrado	F	Sig.
Valor	Entre grupos	2379,940	4	594,985	,554	,696
	Intra grupos	219149,156	204	1074,261		
	Total	221529,096	208			
ValorMaxCerv	Entre grupos	105,889	4	26,472	,521	,721
	Intra grupos	10369,226	204	50,830		
	Total	10475,115	208			
ValorMaxChop	Entre grupos	46,185	4	11,546	,423	,792
	Intra grupos	5568,326	204	27,296		
	Total	5614,511	208			

Fonte: Dados primários (2010).

Novamente, não foi identificada a influência da escolaridade dos respondentes nos valores colocados, de acordo com a coluna Sig., nos valores ,696; ,721 e ,792 (sig.>0,05).

Tabela 73 – ANOVA do estado do respondente influenciando as variáveis valor pago pela cerveja que consome, valor máximo a pagar por uma cerveja e valor máximo a pagar por um chope.

ANOVA – Estado do respondente						
		Soma dos quadrados	df	Média ao quadrado	F	Sig.
Valor	Entre grupos	2254,734	10	225,473	,204	,996
	Intra grupos	219274,361	198	1107,446		
	Total	221529,096	208			
ValorMaxCerv	Entre grupos	215,470	10	21,547	,416	,938
	Intra grupos	10259,645	198	51,816		
	Total	10475,115	208			
ValorMaxChop	Entre grupos	88,903	10	8,890	,319	,976
	Intra grupos	5525,608	198	27,907		
	Total	5614,511	208			

Fonte: Dados primários (2010).

Na Tabela 73, não foi possível identificar influência da variável estado de residência do respondente nas outras variáveis apresentadas, como demonstram os valores ,996; ,938 e ,976 (sig>0,05).

No quadro 3, coloca-se uma resumo dos resultados obtidos nesta dissertação.

Unidade de análise	Gestores	Público especializado	Consumidores
Questões externas	Mercado em crescimento. Carga tributária influencia positiva e negativamente. Tecnologia difundida no país.	Mercado em crescimento. Mercado artesanal necessitando de investimentos. Aspectos econômicos favorecem as cervejarias artesanais. Primeiro contato com artesanais entre 2000 e 2005.	60% dos consumidores tiveram o primeiro contato com artesanal na última década.
Estratégias de marketing	Dificuldade em definir o público-alvo das empresas. Sem pesquisas para definição desse público.	Apenas dois participaram de pesquisas.	Jovens (18-33 anos), Classe C, ensino superior, consumo entre uma e três vezes/semana.
	Qualidade é diferencial (42%).	Estilos são diferenciais.	Qualidade é o mais citado. Imagem consolidada (Eisenbahn) e diversidade de produtos (Opa bier).
	Serviços adicionais oferecidos aos clientes são dispersos; aos distribuidores são bonificações.	Nunca receberam serviços adicionais, apenas brindes.	75% nunca recebeu serviço adicional.
	Competição é regionalizada. Ataque: não adotam confronto (um caso de contra-ofensiva). Defesa: defesa de flancos.	Bierland e Eisenbahn são as principais concorrentes. A concorrência com grandes cervejarias é relevante. Defesa: diversificação e inovação.	Eisenbahn é mais consumida pela primeira vez ($\pm 82\%$). Curiosidade é o principal motivo ($\pm 60\%$).
	Bierland, Borck, Heimat, Schornstein e ZeHn bier (consolidadas); Das bier, Opa bier e Wunder bier (em consolidação).	Imagen de empresas com pouca inovação. Eisenbah, Schornstein, Bierland e Opa bier: consolidadas. Eisenbahn é a cervejaria melhor avaliada por nota.	
Mix de marketing – Produto	Produtos oferecidos entre linha chope e engarrafados. Chope pilzen é sempre precursor.	Das bier Brown Ale, ZeHn bier Heller Bock e Bierland Bock são os produtos mais apreciados.	Eisenbahn é mais consumida ($\pm 47\%$). Estilos dispersos para cerveja; estilos pilzen e weizen são os mais citados em chope.
	Diferenciais: sabor, fidedignidade ao estilo, qualidade e simpatia.	Diferenciais: variedade de estilos e bairrismo.	Diferenciais: produto diferenciado e sabor e aspectos visuais distintos. Preferem produto artesanal à industrial por estes diferenciais.
	São realizadas modificações aos produtos ao serem lançados, principalmente	Wunder bier, Bierland, Eisenbahn e Opa bier receberam críticas. Cinco ficaram	44% fizeram reclamação de produtos. Principalmente de Opa bier (18%), por

Mix de marketing – Distribuição	por problemas de aceitação.	satisfeitos, três não.	problemas organolépticos (38%), a maioria não reclamou (57%). Os que reclamaram, o fizeram para amigos (47%) e não ficaram medianamente satisfeitos ou insatisfeitos (62%).
	Nomes das cervejarias com origem alemã.		
	Embalagens entre 10 e 50L (barris) e entre 350 e 600ml (garrafas). Rótulos elaborados em conjunto a Agência de Publicidade.	Satisfeitos com as opções de barril. Contudo reclamam da falta de garrafas. Eisenbahn, ZeHn bier e Saint bier tem bons rótulos; Opa bier e Bierland são avaliados como ruins.	88% estão satisfeitos com as embalagens. Dos insatisfeitos, a falta de garrafa é o principal motivo ($\pm 60\%$). Rótulos: Eisenbahn (plenamente adequado); demais cervejarias (adequado).
	Distribuição própria exclusiva é a estratégia mais adotada. Raio de atuação: maioria entre 100 e 200km ao redor da cervejaria.	Eisenbahn, Opa bier e Bierland são as que mais podem ser adquiridas.	Eisenbahn e Opa bier as que mais podem ser adquiridas.
	Apenas duas realizam venda <i>online</i> . Busca ativa ou passiva por distribuidores depende do momento da cervejaria.	A compra é realizada em supermercados, bares e mercados regionais.	87% nunca realizou compras <i>online</i> . Os demais, compraram de Eisenbahn e sentiram-se satisfeitos com o atendimento.
	Metas são estabelecidas para distribuidores. Avaliação por volume de vendas		A compra é realizada em supermercados e bares.
Mix de marketing – Comunicação	Utilizam Publicidade e propaganda, em mídias impressas e audiovisuais. Avaliação através do volume de vendas gerado.	Cinco tiveram contato com publicidade e propaganda, em mídia impressa.	45% já entrou em contato com publicidade ou propaganda, principalmente de Eisenbahn (45%), e julgam entre excelente e satisfatórias.
	Promoções informais para clientes; bonificações para distribuidores.	Dois participaram de promoções. Eisenbahn e Bierland, em promoção de consumo.	88% não participaram de promoções.
	<i>Merchandising</i> em festas regionais, harmonizações. Avaliação por retorno de contatos/mídia espontânea.	Reclamações pelas ações serem muito dispersas.	63% já participou de ações de <i>merchandising</i> , dispersas entre 6 cervejarias, principalmente em Oktoberfest e degustações.
	Equipe de venda direta entre uma e cinco pessoas. Avaliação por meta de vendas.	Cinco realizaram compras diretas. Elogiaram o serviço oferecido.	85% nunca utilizou o serviço. Os demais, utilizaram de Eisenbahn (32%), e julgaram entre excelente e bom o serviço.
	Relações públicas são utilizadas por dois gestores – assessoria externa.		

Mix de marketing – Preço	Preços compostos por alinhamento competitivo / precificação de mercado.	Valor máximo pago por uma cerveja ou chope 300ml (R\$6,67).	Valor médio de R\$5,03. Valor máximo de R\$7,06 por uma cerveja e de R\$6,38 em um chope (300 ml).
	Preço comparado aos concorrentes: maioria na média (apenas um abaixo/ dois acima).	Chope: na média de mercado. Cerveja: acima de mercado.	Schornstein, Bierland, Eisenbahn e Opa bier estão acima de mercado; Saint bier, Das bier, Wunder bier, Heimat, ZeHn bier e Borck estão abaixo da média de mercado.
	Não percebem influência de outras artesanais no preço praticado.	Não percebem influência de outras artesanais no preço praticado.	
	A maioria faz acompanhamento de preço de mercado.		

Quadro 3. Resumo dos resultados obtidos.

5 DISCUSSÃO

Discute-se, nos setores a seguir, questões levantadas durante a fundamentação teórica e nas pesquisas empíricas.

5.1 QUESTÕES EXTERNAS

A seguir, ressaltam-se aspectos externos a corporação, discutidos a partir dos levantamentos realizados.

a) Crescimento de mercado

Pode-se colocar, a respeito das questões de mercado, indicações de que o mesmo está em crescimento. O fato de que 2/3 dos entrevistados na etapa quantitativa passou a beber cerveja artesanal a partir de 1996, e mais de 60% na última década, servem de suporte para esta leitura. As observações feitas pelos gestores com relação ao crescimento tem indicadores assertivos.

Outro indicador merece ser ressaltado, pois, através da Tabela 31, observa-se que tanto os clientes que beberam cerveja artesanal nos últimos anos, tanto os que já o fazem há mais tempo, manifestaram valores médios de gasto semelhantes. Há, portanto, evidências de crescimento neste segmento de mercado, reforçadas pelo número de novos consumidores (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001).

b) Influências externas

Com relação às questões externas aos negócios, enfrentadas pelos gestores das cervejarias, observa-se principalmente relatos de dificuldades de administração, ligados a carga tributária, à legislação de trânsito – com relação à Lei seca de 2008 –, entre outros. Porter (1998) destaca entre as forças que influenciam o mercado, as ameaças de novos entrantes, das quais o próprio governo é considerado força que exerce influência o mercado de atuação. Estes aspectos, de toda forma, recaem sobre as dificuldades financeiras, fator importante de micro e pequenas empresas indicado por Carson (2005).

De maneira análoga, o público especializado enfatiza a situação financeira do país que reflete, diretamente, nos hábitos de consumo. A faixa de renda entre R\$1.064 e R\$4.591, da

na qual aproximadamente 70% da amostra da pesquisa está composta – considerada Classe C por IBGE (2007) –, tem 68% do índice de potencial de consumo no Brasil segundo Exame (2010), tornando importante público – como observou o entrevistado Wunder bier.

c) **Tecnologia de fabricação**

Segundo informaram os gestores, o acesso à tecnologias tem sido facilitado no decorrer dos anos, propiciando avanço em técnicas de engarrafamento, produção, entre outros. Desta forma, é possível compreender que segundo Porter (1986) há a diminuição das barreiras para entrantes no mercado, facilitando o surgimento de novas cervejarias no mercado – 10 das 11 cervejarias pesquisadas foram fundadas depois de 2002.

Com o adendo de novas tecnologias, pode-se relacionar qualidade, o atributo mais citado pelos entrevistados da pesquisa quantitativa, como exigência para atuação no mercado, e não como um atributo que estabeleça vantagem competitiva, como pode-se perceber nas falas articuladas pelos gestores na Tabela 1.

5.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Tangendo as estratégias de marketing, coloca-se a seguir a discussão dos dados levantados na pesquisa.

a) **Público-alvo**

Ao questionar os gestores das cervejarias sobre seu público alvo, em geral obteve-se indicações da dificuldade de defini-lo, tendo em vista a diversidade de consumidores que tem acesso aos produtos das cervejarias. Dois gestores buscam indicações, listando um público AA, A ou B, em um produto considerado de luxo, e com consumo regional. O regionalismo no consumo é indicado como fator importante para segmentação de mercado.

Contudo, os resultados da pesquisa indicam um público diferente: um público predominantemente jovem (72%), entre 18 e 33 anos, classe C em praticamente 70% dos casos, com nível superior (95%), que consome entre uma e três vezes por semana cerveja artesanal (61%), em sua maioria residentes na região sul e sudeste. Com relação ao regionalismo de consumo, constatou-se que não é possível afirmar que este fenômeno ocorra, nem isolando os respondentes de Santa Catarina da pesquisa quantitativa – Tabela 31. Esta dedução pode ser influenciada por situações como a encontrada no mercado alemão, onde regionalismo funciona, apoiado nas raízes das cervejarias – algumas com mais de 500 anos – e através de técnicas de fabricação inusitadas – como a utilização de pedras incandescentes

no processo (NIEDERRHUT-BOLLMANN; THEUVSEN, 2008).

Por estas características apontadas, a utilização de modelos de segmentação psicográfica, como indicado por Ferrell e Hartline (2006) e Kotler e Armstrong (2007), parecem mais indicados para classificar o público consumidor destas cervejarias.

b) Pesquisa de mercado

Apenas um gestor afirmou realizar pesquisas de mercado, sem indicar como a fazia. Do público especializado, apenas um respondente afirmou ter participado de uma pesquisa estruturada. Fica evidenciado que não há pesquisa estruturada, apenas observação informal do mercado.

A inexistência de pesquisas estruturadas podem levar a dificuldade de posicionamento de produto no mercado (KERIN et al., 2007). Mas é, também, característica da atuação de micro e pequenas empresas, como observa Carson (2005), que coloca que o rigor acadêmico não é considerado e a subjetividade está diretamente relacionado com o tema.

c) Principais diferenciais competitivos

Quando questionados sobre os principais diferenciais competitivos, os gestores indicam principalmente a qualidade como diferencial de suas empresas. Já os entrevistados especializados, ficam entre variedade e regionalismo. Observa-se na pesquisa quantitativa que 10 das 11 cervejarias entrevistadas apresentam qualidade como principal atributo indicado. Tem-se, portanto, qualidade como principal atributo de mercado – o que gera não um diferencial competitivo, e sim uma exigência de mercado.

Além disso, o conceito de qualidade colocado pelos clientes é tido como qualidade percebida por Pinho (1996). Este conceito é exposto como “[...] noção que dificilmente pode ser determinada objetivamente, porque nela está incluída a avaliação dos consumidores do que é importante e relevante” (PINHO, 1996). Basear, portanto, o diferencial de uma empresa em um contexto relativo e pouco objetivo, constitui-se de um equívoco, utilizando-se com a visão proposta por Porter (1989).

d) Serviços adicionais oferecidos aos clientes

Os serviços adicionais oferecidos aos clientes, que poderiam configurar-se em vantagem competitiva, na prática são percebidos pelos gestores como aspectos internos de distribuição, pesquisas, qualidade de produtos e atendimento. Contudo, o público especializado e o consumidores entrevistados na etapa quantitativa destacam que os serviços adicionais oferecidos resumem-se a brindes, oferecidos depois de compras diretas e para 25%

dos entrevistados.

Não há, portanto, alinhamento entre o que é oferecido pelos gestores e percebido pelos clientes das cervejarias, trazendo uma lacuna neste possível diferencial de mercado. Com ferramentas de retenção, como serviços adicionais, é possível atrair mais clientes lucrativos e, com isso, aumentar o valor fornecido ao cliente (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

e) Serviços adicionais oferecidos aos distribuidores

As bonificações, descontos e brindes são os principais serviços adicionais oferecidos aos distribuidores. Dessa forma, as cervejarias conseguem manter motivados os distribuidores utilizando-se de seu poder de recompensa, como colocam Ferrell e Hartline (2006). Assim, as cervejarias confirmam esta assertiva, quando buscam manter seus fornecedores motivados e defender-se de possíveis ataques de outras empresas.

f) Concorrência no mercado de cervejas artesanais

Os gestores acusam como principais problemas a forte concorrência entre as cervejarias artesanais, com grandes cervejarias – principalmente em pontos de venda – e com outros produtos nos pontos de venda, como no caso de bebidas destiladas. Entre o público especializado, a cervejaria Bierland é vista como a mais competitiva e, novamente, a competição com grandes cervejarias é tida como relevante.

Contudo, entre os consumidores da etapa quantitativa, a cervejaria tida como mais consumida pela primeira vez é a Eisenbahn, com 82% dos respondentes, e também é a mais consumida habitualmente, com aproximadamente 50% de todas as cervejas. Desta forma, pode-se deduzir que esta cervejaria seja considerada a mais competitiva. Além de precursora, deve-se citar também o alcance da sua distribuição e ações de marketing, que possivelmente contribuem para esta posição, segundo Kerin, Kalyanaram e Howard (1996).

Ainda sobre a competição com grandes cervejarias, a disputa por pontos de venda com a compra de exclusividades é proibida pelo Cade, segundo Sobral (2009), mesmo sendo adotada como prática de mercado. Como coloca Carson (2005), a obediência a normas de setor costuma ser uma característica marcante na atuação de PMEs – ainda que esta norma seja ilegal.

Contudo, a competição com o público final deve ser relativizada, pois, na paridade de preços, 95% dos consumidores da etapa quantitativa preferem cervejas artesanais à cervejas comerciais, motivados por considerar que o produto artesanal possui principalmente sabor e aspectos visuais distintos. Este fato demonstra que as cervejarias artesanais possuem

vantagem competitiva evidente – construída sob o atributo qualidade – perante as cervejarias comerciais.

g) Estratégias de ataque de mercado

Considerando os argumentos apresentados pelas cervejarias, pode-se considerar que estas não adotam estratégias de confronto no mercado em que atuam, segundo as classificações de Hooley, Saunders e Piercy (2001).

Aceitando a competição das grandes cervejarias como relevante, pode-se afirmar que as cervejarias artesanais adotam estratégias de ataque pelos flancos, dado os diferenciais competitivos adotados (HOOLEY; SAUNDERS, PIERCY, 2001).

h) Estratégias de defesa de mercado

A partir das falas dos gestores, pode-se entender que estes utilizam estratégias de defesas de flancos, buscando e fortalecendo pontos internos da empresa que julgam mais vulneráveis. No caso da cervejaria Heimat, é possível identificar elementos de contra-ofensiva, dada a estratégia de atuar em festas regionais como alternativa à competição em pontos de venda. Os participantes do público especializado também acreditam que a defesa de flancos seja a melhor estratégia para defesa de mercado neste segmento (HOOLEY; SAUNDERS, PIERCY, 2001).

Apesar da diversidade de motivos, e também pelas características das micro e pequenas empresas, estratégias de defesa de flancos e fortificação caracterizam-se como mais adequadas ao segmento, pois em ambas estratégias as principais iniciativas envolvem a resolução de questões internas, quer sejam de produção, distribuição ou precificação (HOOLEY; SAUNDERS, PIERCY, 2001).

i) Imagem de mercado

No quesito imagem de mercado, consideram que possuem imagem consolidada os gestores das cervejarias Bierland, Borck, Heimat, Schornstein e ZeHn bier; já os gestores das cervejarias Das bier, Opa bier e Wunder bier, consideram que suas empresas estão em fase de desenvolvimento. Os respondentes do público especializado, citam as cervejarias Eisenbahn, Schornstein e Bierland, nesta ordem, como as que possuem imagem consolidada no mercado. Este público, ainda, ao julgar as cervejarias com uma nota que resume sua atuação, colocam a cervejaria Eisenbahn no topo da lista, seguida pela cervejaria Schornstein.

Buscando novamente os atributos apontados pelos consumidores, na Tabela 20 e Gráfico 1, percebe-se a concentração das cervejarias no atributo qualidade. A relação do

público com esta imagem de marca é desejada, pois se forma graças às experiências e sensações colocadas tidas através da experiência do público quantitativo (SRIVASTAVA; RUTU MODY KAMDAR, 2009). Pode-se, desta forma, elencar este atributo como o que melhor expressa a imagem das cervejarias da região. No entanto, é mais uma vez relevante a discussão de Pinho (1996) sobre a relatividade da qualidade como conceito e, por consequência, como imagem de mercado.

Ainda sobre a questão de atributos, é importante expressar o alinhamento entre os públicos especializado e quantitativo, elencando a cervejaria Eisenbahn como destaque no segmento de imagem, colocando-a entre os conceitos de imagem consolidada e diversidade de produtos – reforçando o conceito já expresso por Kerin, Kalyanaram e Howard (1996), de que esta cervejaria possui outros diferenciais, além de ser precursora, que garantem seus diferenciais de mercado.

5.3 ESTRATÉGIAS DE PRODUTO

Relatando-se as questões relacionadas ao produto, discutem-se os pontos a seguir.

a) Produtos oferecidos

São considerados produtos da pesquisa como de consumo, bens não duráveis de conveniência. Os produtos mais oferecidos pelas cervejarias são Pilsen – nas variações filtrado ou natural/Heller –, Weiss e Pale ale, justamente os produtos mais consumidos pelo consumidores da etapa quantitativa. Estes, portanto, enquadram-se na categoria de produtos de preferência, com valor agregado de acordo com a marca a ser consumida (KERIN et al., 2007). Também podem ser vistos como produtos básicos, pela menor complexidade destes produtos e por corresponder devidamente às expectativa dos consumidores (URDAN; URDAN, 2009).

A discussão, levantada pelo entrevistado Opa bier, sobre seus produtos serem considerados luxo parece equivocada, visto que há características hedônicas nos produtos das cervejarias, segundo Urdan e Urdan (2009). Assim, elevar os produtos oferecidos à categoria de produto de especialidade, como coloca Ferrell e Hartline (2006), superestima as qualidades de um produto de consumo que está pouco acima da média de preço de mercado.

A preferência pelo estilo Pilsen é manifestada também pelos consumidores que preferem chope à cerveja. Contudo, quando preferem cervejas, estes acabam identificando outros estilos de maneira mais uniforme, demonstrando diferentes proposições nestes mercados – enquanto o mercado de chopes é mais tradicional, o de cervejas mostra-se

mais eclético.

Neste cenário, o produto chope é ainda o mais consumido, respondendo por 2/3 da amostra. O maior consumo de chope pode ser explicado pelo posicionamento do entrevistado 9, que acusa o relacionamento com o produto chope diferenciado pelo ritual envolvido em servir, pelo equipamento, etc.

As marcas mais citadas, na preferência de consumo, são Eisenbahn e Opa bier. Apesar de somente a primeira estar entre as que possuem diferenciais mais evidentes, a distribuição diferenciada adotada pela segunda possivelmente lhe confere mais penetração e disponibilidade no mercado (FERRELL; HARTLINE, 2006).

b) Diferenciais de produtos

Os gestores entrevistados, ao citarem o que acreditam ser diferencial de seus produtos, trazem a diversidade e a fidedignidade de estilos. Podem ser considerados diferencial os estilos Brown Ale, Heller Bock, Sem álcool e Imperial Stout – todos oferecidos por no máximo duas cervejarias pesquisadas. Com exceção do último produto citado, e acréscimo do estilo Bock, forma-se o conjunto de produtos acusados como prediletos pelo público especializado. Há, portanto, alinhamento entre estas linhas de produto, aparentemente secundárias, e o mercado mais especializado. Estes produtos podem ser classificados como produtos superiores, pelo valor agregado que possuem, pela disposição dos consumidores em pagar valores mais elevados e pelo declarado valor dado pelos seus benefícios (URDAN; URDAN, 2009).

Esta diversificação tem também reflexo nos produtos mais consumidos pelos consumidores da etapa quantitativa, onde encontra-se 28% da amostra composta por estilos marginais como estes colocados acima.

É importante ressaltar, ainda, que os diferenciais baixo amargor, sabor leve e aproximação dos produtos comerciais, destacados pelos gestores, demonstram contradição em sua origem. Afinal, se o diferencial apresentado pelas empresas é aproximar-se dos produtos comerciais, os aspectos visuais e de sabor sinalizados como motivo de escolha do produto artesanal pelo consumidores caem por terra – pois o próprio argumento de venda mais básico do setor, do produto ser artesanal, é colocado de lado desta forma.

Sobre diferenciais de produto, o público especializado acusa, principalmente, discussões sobre consumo regionalizado – chamado de “bairrismo” –, aspecto que a Tabela 31 não correlaciona como significativo, mostrando-se pouco relevante para a discussão de diferenciais de produto.

c) P&D em cervejarias artesanais

A realização de pesquisas e desenvolvimento de novos produtos é feita em sete das nove cervejarias entrevistadas. Todos os produtos tidos como diferenciais foram desenvolvidos em cervejarias que tem este tipo de trabalho desenvolvido. As novidades citadas envolvem novos estilos, novas embalagens e novos equipamentos.

O caso da cervejaria Schornstein, de envolver um cervejeiro artesanal no desenvolvimento de um novo produto, pode ser caracterizada como *open market innovation*, utilizando pessoas externas à corporação para a resolução de questões de inovação para a empresa (CRAVENS; PIERCY, 2007).

Motivos para lançar novos produtos são os mais diversos, entre eles a percepção de novas necessidades dos clientes, além de inovações tecnológicas que permitem a criação ou melhoria dos produtos oferecidos (URDAN; URDAN, 2009). A captura de uma nova tendência caracteriza também uma estratégia utilizada pelas cervejarias que exploram mais de um estilo de cerveja (KERIN et al., 2007).

d) Adequação de produtos lançados

A maioria das cervejarias faz adaptações nos produtos que oferece, customizando-os de acordo com reclamações recebidas pelos clientes.

Entretanto, quando as reclamações do público especializado foram feitas para a gerência, os entrevistados não obtiveram retorno satisfatório. Por parte dos consumidores, as reclamações foram feitas para amigos ou para o bar onde o consumo foi feito, resultou em clientes medianamente satisfeitos com o retorno recebido.

Fica claro, portanto, que a responsabilidade do distribuidor, inclusive para o refinamento dos produtos, é de grande importância, devendo este distribuidor ter canal de comunicação direto com a fábrica – fato não mencionado em nenhuma das entrevistas.

As características que mais geraram reclamações foram muito amargor, pouco amargor e problemas organolépticos, como azedo, aguado ou pouco corpo. As cervejarias com mais reclamações foram Opa bier, Wunder bier e Heimat. Cria-se contradição novamente aqui, pela reclamação de elevado amargor, graças às características que diferenciam o chope artesanal do chope industrial. Outro fato relevante são os problemas organolépticos, que atacam o principal atributo das cervejarias – qualidade –, por demonstrar problemas de fabricação e/ou distribuição, fragilizando novamente este diferencial. Outro problema envolve as cervejarias citadas, uma vez que a cervejaria com maior índice de reclamações afirma ter produtos de luxo. Com relação às outras duas cervejarias, ambas afirmam trabalhar com baixo

amargor e aproximação comercial, enfrentando problemas justamente por esta opção em seus produtos e/ou por problemas de qualidade de processos/distribuição. Nenhuma cervejaria afirmou realizar testes de mercado com seus novos produtos, nem mesmo implementação regionalizada (KERIN et al., 2007).

Desta forma, fica evidente a importância de ouvir o cliente quando ele realiza alguma reclamação, a busca por agilidade na resposta para resolução de problemas, centrando a criação de novos produtos nos clientes (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

e) Reações inesperadas do mercado

Com o relato a respeito da aceitação de novos produtos, gestores expõem novamente a dualidade entre a percepção do cliente e a proposição de novos estilos no mercado – onde determinado produto possa gerar críticas à características implícitas, como o amargor.

A pesquisa estruturada de estilos, buscando opções adequadas aos clientes das cervejarias, deve estar implícita durante a etapa de pesquisa de novos produtos. Segundo Urdan e Urdan (2009), o potencial de mercado é o fator mais relacionado ao sucesso de um produto. Reagindo a este quadro, as cervejarias utilizam-se de estratégia de modificação do produto, alterando características de qualidade e aparência para melhor adequação no mercado (KERIN et al., 2007).

f) Determinação da marca

Todos os gestores entrevistados afirmam que a origem dos nomes das cervejarias é germânica, aparentemente uma prática de mercado consolidada. A elaboração das marcas foi sempre realizada pela cúpula administrativa da empresa, com poucas contribuições externas.

Todas as cervejarias utilizam estratégias de marca de múltiplos produtos (KERIN et al., 2007). As vantagens deste fato, para os distribuidores, são a fidelidade embutida, a imagem incrementada, com estoque menor e menor risco de venda dos produtos (FERRELL; HARTLINE, 2006).

g) Opções de embalagem disponíveis

As principais opções de embalagens disponíveis estão nos barris, dentre 10 e 50 litros, e em garrafas entre 350 e 600ml. A justificativa da adoção deste tipo de embalagens é o padrão de mercado.

Com relação ao público especializado, este está satisfeito com as embalagens disponíveis, apesar de que a falta de produtos engarrafados é acusada como desvantagem. Os consumidores da etapa quantitativa também ressaltam esta reclamação, apesar de uma

pequena parte dele não estar satisfeita com as opções de embalagens disponíveis.

Adotando apenas os padrões de mercado, as cervejarias deixam de explorar situações marginais que podem servir de diferencial para elas, como no caso das embalagens *flip top* e dos *Bier Siphons*, adotados pelas cervejarias Das bier e Eisenbahn – pois em situações de competição acirrada, elementos estéticos e funcionais são capazes de influenciar as vendas das cervejarias (KOTLER; KELLER, 2006). Além deste fato, dos 24 estilos marginais mais consumidos pelo entrevistados da etapa quantitativa, 11 estão disponíveis apenas na opção engarrafada, demonstrando que a própria embalagem permite maior penetração de mercado.

h) Rotulagem de produtos e comunicação de produtos

A respeito da rotulagem dos produtos, os gerentes acusam que estes são desenvolvidos em parceria com as agências de publicidade, habitualmente responsáveis por este tipo de atividade. Cada cervejaria acusou utilizar um tipo de atributo, demonstrando diversidade nos posicionamento adotados.

O público especializado teceu elogios aos rótulos de Eisenbahn, ZeHn bier e Saint bier, que adotam atributos como nobreza e qualidade. Já os rótulos de Opa bier e Bierland, que afirmam utilizar-se de atributos como artesanal, regionalismo e qualidade, são os rótulos com maior rejeição. Os consumidores também elencam a Eisenbahn como rótulo plenamente adequado, além de colocar Opa bier, Bierland e ZeHn bier entre os rótulos medianamente adequados, e Heimat entre os rótulos pouco adequados/inadequados, como no Gráfico2.

A partir da análise de design realizada, os rótulos com avaliação mediana de adequação tem em comum a utilização de tipografia de origem germânica – pouco clara, com problemas de legibilidade –, o elemento faixa na cor vermelha, e o mesmo formato de rótulo. Da mesma forma, ficam evidenciados os elementos que diferenciam Eisenbahn e Das bier dos demais rótulos: tangendo principalmente os aspectos tipografia e formato, ambos os rótulos demonstram claras tentativas de diferenciação, inovação, adequação gráfica e originalidade no mercado – reforçando a posição de Kotler e Keller (2006), quando afirmam que o design é fator determinante para a diferenciação no mercado.

5.4 ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUIÇÃO

Para discutir os aspectos de distribuição, expõe-se os dados a seguir.

a) Estratégia de distribuição

O método de distribuição predominante é a distribuição seletiva, segundo Cravens e

Piercy (2007). As maioria das cervejarias possui infra estrutura interna, para atender a demanda regional, utilizando-se de agentes e venda direta, além de recorrer à distribuidores, atacadistas generalistas ou especializados para este fim. A cervejaria Opa bier, entretanto, utiliza-se de distribuição exclusiva, com distribuidor generalista (KERIN et al., 2007).

Em ambos os públicos entrevistados, especializado e consumidor, as cervejarias Eisenbahn e Opa bier aparecem como de maior acesso na região dos compradores. A cervejaria Eisenbahn foi adquirida pelo grupo Schincariol, e provavelmente utiliza-se da ampla rede de distribuição dele para seus produtos; no caso da Opa bier, o distribuidor utilizado, segundo o gestor, tem grande alcance nos estados do sul do Brasil, possivelmente explicando o acesso dos clientes aos produtos.

Entretanto, o fato da cervejaria Opa bier utilizar um distribuidor exclusivo pode gerar algum tipo de problema – ligado ao acondicionamento ou transporte dados aos produto –, visto que seus produtos tem alto índice de reclamações dos consumidores da etapa quantitativa. Com relação às outras duas cervejarias, ambas possuem distribuição própria, o que deveria garantir agilidade na respostas de reclamações de produtos mas, provavelmente, não existem vias de acesso para este tipo de solicitação. Certamente, a integração entre os agentes distribuidores e os estabelecimentos de venda final resultaria em maior poder de informação para as cervejarias (FERRELL; HARTLINE, 2006).

b) Tipos de estabelecimentos para comercialização

Os estabelecimentos mais citados para comercialização pelos gestores compreendem restaurantes, danceterias e choperias. Já segundo o público especializado, os locais mais comuns de compra são supermercados, mercados, bares e casas especializadas. Para os consumidores, são supermercados e bares que respondem pela maioria. Segundo Urdan e Urdan (2009), o principal tipo de varejo aqui utilizado é o de Loja isolada ou de Loja em conjunto de outras lojas.

A distribuição envolve os estabelecimentos de consumo final, que são citados por todos os públicos entrevistados. Contudo, os supermercados e mercados não são citados pelos gestores, revelando uma brecha na distribuição. Nestes estabelecimentos, a presença de produtos engarrafados é fundamental, pois não há outra via de venda possível para este tipo de comercialização. Desta forma, reforçam-se os produtos engarrafados como diferencial no mercado neste tipo de varejo, caracterizado por atender os sortimentos de produtos de maneira otimizada (URDAN; URDAN, 2009).

c) Venda pela internet

Segundo os gestores entrevistados, as cervejarias Bierland e Opa bier possuem produtos à venda na internet, mas em ambos os casos os distribuidores são externos. Dos consumidores da etapa quantitativa, 12% já efetuou compra *online*, e a maioria comprou produtos da cervejaria Eisenbahn, que administra loja própria. A satisfação dos consumidores transitou entre ótima e boa.

Aparentemente, a loja própria tem efeito positivo nas compras, em comparação à loja terceirizada. De fato, a utilização da internet como canal de venda contribui na flexibilização no acesso aos produtos oferecidos (CRAVENS; PIERCY, 2007).

d) Busca de distribuidores

A busca por distribuidores é caracterizada como estratégia mais freqüente pelos gestores. Esta busca se dá, basicamente, procurando obter utilidade de lugar e de tempo, para efetiva presença de mercado (URDAN; URDAN, 2009).

Dada a dinamicidade dos locais de maior consumo indicados pelo público quantitativo – bares e restaurantes –, a necessidade de constante busca e de novas parcerias gera este tipo de demanda nas cervejarias (KERIN et al., 2007).

e) Regras para atuação dos distribuidores

Na atuação dos distribuidores, são estabelecidas metas e planejamento compartilhado de ações segundo os gestores. E no caso da cervejaria Opa bier, percebe-se também o incentivo dos canais, através de bonificações para o intermediário por metas alcançadas, como citado na alínea e) do item 4.2. Em geral, os gestores não utilizam contratos para este tipo de relação, tratados na informalidade.

Desta forma, é importante frisar que há lacunas na eficácia de entrega e de estimulação da demanda, dada a relação estabelecida com os distribuidores (URDAN; URDAN, 2009).

f) Avaliação dos distribuidores

A avaliação dos distribuidores é feita, basicamente, sobre o volume de vendas que este realiza, a partir dos gestores.

Contudo, como já observado, problemas de conformidade nos produtos são encontrados, habitualmente, no distribuidor final ao cliente – que responde pela maioria dos estabelecimentos citados pelos públicos entrevistados. Perde-se, com isso, diferencial na distribuição (CRAVENS; PIERCY, 2007), além de eficiência e eficácia no atendimento dos consumidores finais (URDAN; URDAN, 2009).

5.5 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO

São discutidos os aspectos de comunicação pesquisados nos setores a seguir.

a) Propaganda, publicidade e mídias utilizadas

Na questão da publicidade e propaganda, as mídias impressas são as mais utilizadas, seguidas por rádio e televisão. Nas mídias visuais são citadas como a maior parte dos contatos feitos, de acordo com o público especializado. As principais cervejarias visualizadas são Eisenbahn e Opa bier, pelo público especializado; e Eisenbahn, pelos consumidores.

Segundo Kerin et al. (2007), a escolha da mídia a ser utilizada é uma questão de custo benefício e de prioridade. Como os principais motivos para escolha dos produtos artesanais são qualidade, sabor e aspectos visuais, a utilização e mídias impressas e visuais são mais adequadas, valorizando estas características do produto artesanal – além de, claro, serem as mídias com maior efeito no público especializado.

b) Avaliação dos investimentos em propaganda

A avaliação da eficácia das propagandas é feita através do aumento do volume de vendas e através do aumento do número de contatos realizados, segundo os gestores. As mídias visualizadas são avaliadas, pelo público especializado, como satisfatórias a boas segundo os consumidores.

Com a formação de um banco de dados com estas informações, é possível avaliar a eficácia das propagandas através de venda, de repercussão de mídia espontânea, de contatos, entre outros, após um detalhado cruzamento de dados (KERIN et al., 2007). Contudo, é importante ressaltar que em estudos, 20% dos recursos em propagandas não são eficientes para o aumento de vendas (FERRELL; HARTLINE, 2006), além da saturação gerada por estes meios segundo Andrews e Franke (1996).

c) Promoções para clientes

Segundo os gestores, as principais promoções realizadas são brindes e clubes de fidelidade, fato confirmado pelo público especializado. Apenas 10% dos consumidores afirmam ter participado de promoções, recebendo apenas brindes, predominantemente em bares, e em ações da cervejaria Eisenbahn.

A gestão de promoção é basicamente atribuída ao distribuidor final, na forma de brindes em geral. Os brindes tem como vantagem o fato de clientes gostarem de gratuidades ou preços reduzidos (KERIN et al., 2007). Já nos clubes de fidelidade, estudos demonstram

que reter 5% a mais de cliente resulta em lucro 25% maior (FERRELL; HARTLINE, 2006). Desta forma, a responsabilidade atribuída somente a distribuidores, neste caso, dificulta o acompanhamento – e possível monitoramento – das ações realizadas, deixando as cervejarias à mercê da avaliação do distribuidor.

d) *Promoções para distribuidores*

As promoções para distribuidores, segundo os gestores, são utilizadas através da divisão de custos de *propaganda/merchandising*, da bonificação dos distribuidores, e da entrega de brindes destinados ao público final.

A realização de ações de propaganda cooperada, como pode-se perceber que é realizado, é apontada por Kerin et al. (2006) como importante ferramenta de promoção para distribuidores, pois permite que o custo seja dividido entre os promotores – e divide também a responsabilidade pela eficácia da ação. A utilização de recompensas, como é relatada, também é importante ferramenta para motivação do distribuidor, segundo Ferrell e Hartline (2006). Já os brindes para os consumidores devem ser melhor analisados, pois a baixa participação de clientes indica contradições neste tipo de ação – pois se os brindes são entregues aos distribuidores e não chegam ao público final, devem ser absorvidos pelos distribuidores.

e) *Ações de merchandising na região*

A maior parte das ações de *merchandising* desenvolvidas pelas cervejarias artesanais, segundo seus gestores, está relacionada à degustações, harmonizações e participação em festas regionais. Vale ressaltar também o patrocínio da cervejaria Borck a um time de futebol americano da cidade, fato peculiar nas ações deste tipo. Segundo o público especializado, as cervejarias Eisenbahn e Opa bier realizam as ações mais articuladas e interessantes, julgando as ações das demais cervejarias incipientes e desarticuladas. Para os consumidores, as ações em festas e degustações são consideradas as mais importantes, sendo que cinco cervejarias são colocadas como principais referências: Eisenbahn, Bierland, Opa bier, Das bier e ZeHn bier.

A participação em festas regionais e a realização de degustações demonstram grande utilidade como ação de *merchandising* para as cervejarias artesanais, pois eventos como esses geram, além da exposição de marca, mídia espontânea (KOTLER; ARMSTRONG, 2007), além de realizar ações direcionadas e concretas de exposição dos produtos das cervejarias (LAS CASAS, 2004).

f) *Avaliação das ações de merchandising na região*

Novamente, os controles de ações de merchandising são feitos pelo retorno de mídia

espontânea e volume de vendas, como nas ações de venda e relações públicas.

Assim, como nas ações de publicidade e propaganda, colocadas por Ferrell e Hartline (2006), a relatividade do retorno deste tipo de ação pode subestimar – ou superestimar – as ações realizadas, quando utilizando unicamente os padrões de venda como resposta.

g) Venda direta nas cervejarias

A venda direta, segundo os gestores, é regionalizada – em geral num raio de no máximo 100km ao redor da fábrica – com equipe distribuídas entre o administrativo da empresa ou com até quatro pessoas exclusivas para a função. O público especializado julga o atendimento bom, ressaltando que a maioria dos entrevistados que utilizaram este serviço tinha bom relacionamento pessoal com os distribuidores. Já dos consumidores da etapa quantitativa, apenas 15% utilizaram este serviço, predominantemente da cervejaria Eisenbahn, e julgam o atendimento como bom.

O pequeno número de consumidores que utiliza a venda direta questiona o atendimento – neste caso, da venda direta – como diferencial, citado por três cervejarias como diferencial, tendo em vista a pequena penetração deste serviço no mercado, além da avaliação em geral ser dada como boa. A falta de planos de venda, de ações pró ativas, de objetivos e de equipe exclusiva de vendas na maioria das empresas podem justificar este fenômeno (KERIN et al., 2007).

h) Avaliação da venda direta nas cervejarias

A técnica mais citada para avaliação da equipe de vendas diretas é a metas de vendas. Contudo, não é dada como a mais utilizada, pois quatro gestores afirmam não utilizar técnicas formais, apenas acompanhamento informal de resultados.

A falta de análises mais formais, além das metas de vendas, podem comprometer este tipo de serviço oferecido, além de abdicar de ferramentas de análises individualizadas, de medidas de desempenho baseadas no número de contatos realizados, e na definição de padrões de desempenho. Estas ferramentas, em conjunto, poderiam influenciar na motivação das equipes e no desempenho das mesmas (CRAVENS; PIERCY, 2007).

i) Comunicação e relações públicas

No caso de relações públicas, utilizadas pelas cervejarias através de assessorias de imprensa, apenas três empresas tem este serviço, em todos os casos eles são externos à empresa. A cervejaria Schornstein possui duas assessorias contratadas – uma para cada uma de suas sucursais, preferindo investir em assessorias ao invés de publicidade. Segundo as

empresas que tem este serviço, as principais atribuições são a produção de *press releases*, *papers* e o envio para meios de comunicação, com o intuito de gerar mídias espontânea.

A atuação da assessoria de imprensa como suporte para mídia espontânea deve ser uma estratégia bastante usada e inteligente sob o ponto de vista econômico. Há alinhamento entre o discurso exposto pelo entrevistado Schornstein e Kerin et al. (2007), ao afirmar que há relação concreta entre mídia espontânea e ações coordenadas por *press releases*.

5.6 ESTRATÉGIAS DE PREÇO

Na seqüência, são discutidas as questões de preço levantadas nesta pesquisa.

a) Estratégias de composição de preço

Segundo os gestores, os preços são compostos considerando o custo e, em alguns casos, tendo margens de lucro customizadas de acordo com o produto vendido. A composição de preço é feita pela gerência.

Observando-se as falas dos gestores, é possível classificar as estratégias de precificação entre Alinhamento competitivo, pela preocupação destinada em acompanhamento de mercado e Estratégias de Precificação de mercado, onde os produtos tem propositalmente valor mais elevado de mercado (FERRELL; HARTLINE, 2006). Esta última estratégia, entretanto, utiliza a busca de um artigo de preço mais elevado, contudo acessível (KOTLER; KELLER, 2006).

b) Preço comparado aos concorrentes

Comparando os preços entre concorrentes, três dos nove gestores afirmam estar acima da média de mercado, um entre a média e acima, três na média e dois abaixo da média de mercado. Entre os entrevistados do público especializado, estes afirmam que os preços estão entre a média e a acima. Já os dados quantitativos mostram que seis cervejarias estão abaixo de mercado, quatro acima e uma não pode ser avaliada – pelo baixo índice de respostas.

Pode-se observar, nesta análise, distorção na percepção de mercado dos públicos: os gestores, porque comparam seus produtos com cervejas importadas – de valor mais elevado –, e também pela sua percepção de média de valor cobrado pelos seus concorrentes. O público especializado compara as cervejas artesanais com cervejas *premium* industriais – fazendo uma confrontação clara de custo-benefício. De toda forma, a empresa deve utilizar seus preços como diferencial, não permitindo que somente o mercado e os custos sejam os principais determinantes de preço (KOTLER; KELLER, 2006).

c) Valor máximo pago por uma cerveja ou chope

O público especializado manifestou que estaria disposto a pagar em média R\$ 6,67 por uma cerveja ou chope, tendo sido o valor mais citado R\$ 10. Já os consumidores estão dispostos a pagar no máximo R\$ 7,06 por uma cerveja, com valor mais citado de R\$ 5,00; e no máximo R\$ 6,38 por um chope, com valor mais citado de R\$ 5,00 também.

Percebe-se posicionamento diferenciado entre os públicos especializado e consumidores: enquanto ambos nivelam um pouco acima da média de mercado o valor máximo, os valores mais citados circulam entre R\$ 5,00 e R\$ 10,00, acima e abaixo da média de mercado. Questões como especialidade no consumo, localização e relação qualidade-preço interferem diretamente nos valores mais citados, demonstrando diferentes percepções no consumo dos produtos – considerando-se que os consumidores especializados possuem maior referencial de mercado, de custo-qualidade (URDAN; URDAN, 2009), além da elasticidade de preço já colocada por Andrews e Franke (1996).

A partir das variáveis média de mercado e preço máximo, é possível observar que os valores R\$6,00 e R\$7,00 constituem-se como referenciais de mercado, quer seja situando um produto na margem superior sugerindo classe – como é feito pela cervejaria Schornstein –ou entre os inferiores sugerindo um produto mais popular e acessível – como no caso da Königs bier (FERRELL; HARTLINE, 2006).

d) Correlações entre as variáveis de preço

A partir das análises realizadas das Tabelas 66 a 73, é possível afirmar que apenas a variável cervejaria influência nos preços máximos a serem pagos por uma cerveja ou chope.

A partir dos dados, é possível afirmar que a marca influencia diretamente na disposição do cliente em pagar determinado valor, permitindo também rejeitar que outras variáveis citadas pelos gestores e público especializado pudessem influenciar no consumo dos produtos, como a questão do bairrismo, e até a própria renda dos respondentes. A variável marca, assim como afirmam Andrews e Franke (1996), influencia no mercado de cervejas a ponto de permitir uma maior elasticidade de preço com variações imperceptíveis na demanda.

e) Influência da concorrência de outras cervejarias artesanais no preço de mercado

Os gestores afirmam que de maneira geral não acreditam haver influência da concorrência nos preços regionais, apesar de dois dos nove gestores afirmarem que outras variáveis interferem, entre elas a precificação regionalizada e a grande variação entre os concorrentes – caracterizando-se como precificação predatória, segundo Ferrell e Hartline

(2006). Para o público especializado, não houve influência.

A competição de mercado não causou variações de preço. Algumas possibilidades a serem colocadas são: o raio de atuação da distribuição reduzido, poucas áreas de competição acirrada e até o fato de todas as cervejarias estarem abaixo do valor máximo que os clientes estão dispostos a pagar por um produto – estabelecendo, desta forma, uma percepção de custo-benefício favorável (KOTLER; KELLER, 2006).

f) Acompanhamento do preço dos concorrentes

Seis dos nove gestores afirmam acompanhar o preço praticado por seus concorrentes.

Segundo Ferrell e Hartline (2006), o acompanhamento das ofertas dos concorrentes, possibilita resposta a situações de mercado, além de permitir adequação, reação com aumento ou redução de preço de acordo com o posicionamento da empresa no mercado.

5.7 RELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIAS

Dadas as características de mercado colocadas acima, é relevante levantar questionamento a respeito das estratégias levantadas neste trabalho.

A percepção de público equivocada por parte de alguns gestores pode influenciar, inclusive, a oferta de produtos disponibilizados. A opção, por exemplo, de utilizar o estilo Pilsen como precursor em todas as cervejarias é um exemplo: ao utilizar um estilo comum, a própria cervejaria demonstra uma proposta comum – tão comum quanto é o argumento de leveza, de suavidade, entre outros.

A inovação e diversidade de estilos, citadas pelo público especializado como diferenciais de empresas, merecem destaque também. A adoção de estilos marginais que agradem ao público especializado, podem por vezes frustrar ações dos gestores. Contudo, a escolha minuciosa e criteriosa pode trazer à cervejaria vantagem competitiva – como no caso da cervejaria Schornstein e do chope Imperial Stout, que é escuro, alcoólico e tem alto amargor.

O acesso à equipamentos de alta tecnologia, como os próprios gestores afirmam ter acesso, acabou por transformar qualidade em requisito de mercado. Contudo, os esforços empreendidos em desenvolver e envasar cervejas de qualidade, podem ser em vão se não forem acompanhados de distribuição compatível com o produto elaborado. Por terem baixa estabilidade organoléptica, cervejas necessitam de transporte com baixo impacto e temperatura constante, que não passe de 25-30°C. Assim, reclamações como as empreendidas à Opa bier podem advir de equívocos de distribuição.

6 CONCLUSÕES

A partir dos resultados desta pesquisa, é possível estabelecer as visões de estratégia de marketing mencionadas pelos três segmentos abordados: dos gestores, público especializado e também dos consumidores.

Sob o ponto de vista empresarial, baseado na percepção dos gestores, apesar de respostas positivas sobre o desenvolvimento de estratégias de marketing, percebem-se ações por vezes dispersas, por vezes articuladas, mas elaboradas de forma pragmática e emergente, e em poucas situações percebidas como planejadas e implementadas.

Dentro da perspectiva do mix de marketing, observam-se ações de resposta à demanda de mercado, através do portfólio oferecido pelas cervejarias. Contudo, é possível também observar que, em P&D e em ações marginais destas cervejarias, estas acabam por expandir o mercado de atuação de todas as cervejarias, criando produtos que conquistam novos segmentos de mercado a serem explorados.

Tangendo questões de distribuição, observa-se a importância dada à estrutura interna das empresas, buscando em geral absorver os custos e demandas de distribuição.

Do ponto de vista de comunicação, nota-se visão limitada dos gestores quanto à utilização de propaganda e publicidade nas mídias disponíveis no mercado. No entanto, ações de *merchandising* e de relações públicas merecem destaque, sendo consideradas eficientes e eficazes.

Nas questões que tangem preço, verifica-se resposta a padrões adotados no mercado e dificuldade de localização do preço nas médias deste mercado. De outra forma, destacam-se algumas ações mais bem articuladas na relação custo e precificação variável.

Sob a ótica do público especializado, atenta-se para uma melhor percepção de mercado destes quando comparada com a dos gestores. Este público observa forte concorrência entre as cervejarias e ressalta como relevante a concorrência com grandes cervejarias.

No que se refere a questões de produto, observa-se alinhamento entre linhas de produtos e preferências dos consumidores, além de satisfação com as embalagens oferecidas – indicando somente que a falta de produtos engarrafados seja uma desvantagem.

As cervejas preferidas por este público são encontradas em sua região, principalmente em supermercados, mercados, bares e choperias. Todavia, mais da metade deste público encontra dificuldades em comunicar problemas vivenciados nos produtos consumidos, principalmente pela má compreensão das reclamações repassadas.

O público especializado acaba tendo como principal ferramenta de comunicação com as cervejarias as mídias impressas, relatadas às vezes como pouco adequadas. A participação em ações de promoção são reduzidas, além de não se configurarem como efetivas.

Com relação à precificação, nota-se que este público considera os preços praticados entre a média de mercado e acima, tendo como valores máximo e mínimo a ser pago por uma cerveja ou chope artesanal muito próximos; diferente do que foi identificado junto aos consumidores da etapa quantitativa. Apesar de perceberem como relevante a concorrência entre as empresas, não veem variação de preço no mercado, apesar da chegada de novas cervejarias ano a ano.

Em seqüência, a partir dos consumidores entrevistados, verifica-se como se estrutura o mercado de cervejas artesanais. Este caracteriza-se como um segmento emergente no Brasil, que responde por significativo poder de compra no mercado atual. Este público tem a cervejaria Eisenbahn como referência em diversos fatores: quer seja no primeiro consumo efetuado, no produto mais consumido, na cervejaria com mais vendas pela internet, entre outros.

É possível observar também que os dois produtos básicos das cervejarias, o chope e a cerveja, constituem mercados diferenciados: enquanto um responde por estilos mais tradicionais, o outro apresenta maior diversidade nos produtos ofertados.

Nas questões que tangem distribuição, estes consumidores preferem comprar seus produtos em supermercados, bares e choperias. Este público pouco utiliza a internet para a compra deste tipo de produto.

Tratando-se de comunicação, os consumidores tem contato com materiais de publicidade e propaganda, e normalmente em pontos de venda. Em conjunto às ações de *merchandising*, respondem pelas vias de maior penetração entre os consumidores. Já ações de promoção apresenta pequeno resultado, respondendo por aproximadamente 10% de todos os entrevistados, mostrando-se as menos efetivas.

Com relação às questões de preço, percebe-se grande variação entre os valores máximos e mínimos nos principais produtos oferecidos. Contudo, o valor médio de mercado oferecido aos consumidores permitiu categorizar as empresas participantes da pesquisa, demonstrando que o mercado possui grande parte das empresas participantes abaixo da média

de valores pagos.

Com três visões diferenciadas, evidencia-se que existem *gaps* entre as situações de mercado relatadas. Com relação ao mercado de atuação das cervejarias artesanais, verificou-se que, apesar deste mercado apresentar tendências de crescimento, nem todas as empresas o vêem como relevante. Ao ater-se a problemas básicos de administração, gestão, financeiros, comuns a todas as PMEs, as empresas se esquecem de avançar em busca outras possibilidades para os seus negócios.

Apesar de algumas cervejarias já terem compreendido qual é o principal público de seus produtos, a maioria ainda não é capaz de diferenciá-lo. As cervejarias acabam desta forma, investindo basicamente em diferenciais como a qualidade – quando este atributo é uma exigência de mercado. A questão da qualidade suscita ainda dúvidas, graças à sua relatividade como conceito.

Ao contrário da percepção dos gestores, é evidente destaque dos consumidores para a cervejaria Eisenbahn como principal concorrente do segmento. A questão da concorrência com as grandes cervejarias tem relevância parcial, dados os diferenciais das artesanais amplamente percebidos por seus públicos. Assim, a exigência de qualidade no mercado artesanal já garante vantagem às cervejarias artesanais perante as cervejarias comerciais, quando em paridade de preço.

Nas estratégias de produto, o chope e cerveja demonstram características bastante diferentes – enquanto um revela-se mais tradicional, o outro apresenta indicativos de maior diversidade. Desta forma, o fato de algumas cervejarias só oferecem chope, e ainda de um só estilo, indica posição desfavorável no mercado, visto que conforme os consumidores é possível encontrar 28% de estilos diferentes. Este último fato indica mais um motivo relevante para o investimento em P&D e em novos tipos de parceria de desenvolvimento.

Na proposição de novos estilos, a adequação dos produtos aos consumidores gera um impasse entre propor novos estilos, respeitar os estilos propostos e adequar os produtos à eles. O investimento em design, no caso dos rótulos e embalagens, deixa claro que este tipo de decisão diferencia as empresas perante seus consumidores.

Tangendo as estratégias de distribuição, uma importante questão a ser colocada é a construção de um relacionamento com o distribuidor, dando a ele condições de levar o produto de forma ideal aos consumidores. Isto se dá através do estabelecimento de regras de atendimento mais claras, da oferta de treinamento específico para atacadistas e varejistas, o que irá se constituir em vantagem competitiva para as cervejarias. As parcerias de venda estabelecidas estão alinhadas entre as empresas e seus consumidores; contudo, nos

estabelecimentos como supermercados e mercados, fica clara a vantagem competitiva das cervejarias que fornecem seus produtos engarrafados. Além disso, as cervejarias exploram de maneira incipiente o mercado de internet, que é tendência atual nas vendas diretas em vários segmentos de mercado.

Nas questões de comunicação, as ações de publicidade e propaganda carecem de alinhamento entre público e mídias escolhidas pela gerência, otimizando os recursos utilizados na busca de eficácia entre vantagens de mídia e objetivos de comunicação.

Em ações de promoção, a coordenação entre fabricante, distribuidores e consumidores necessita de melhor acompanhamento, dada a reduzida participação dos entrevistados nas atividades desenvolvidas atualmente. Em *merchandising*, as ações parecem mais bem alinhadas entre os públicos e gestores, demonstrando que o segmento tem potencial de mercado e pode criar seu próprio referencial de comunicação.

A venda direta é tida para algumas empresas como diferencial, mas tem pequena penetração de mercado ainda. E, se escolhida de fato como diferencial, precisa de maiores investimento em ações pró-ativas de venda, na escolha dos canais de comunicação com os clientes e na avaliação interna das próprias equipes de venda.

As atividades de relações públicas são desenvolvidas com tipologias que variam e tem reduzida expressão. Em apenas uma ocorrência ficou demonstrada que a geração de mídia espontânea pode ser um caminho para comunicações efetivas de baixo custo de investimento e alto retorno de exposição de marca e produtos.

No quesito precificação, muitas cervejarias não conseguem delimitar sua faixa de preço no mercado, comprometendo inclusive seu posicionamento e diferenciais. Ao transitar entre os valores médios e máximos de mercado e valores máximos que os consumidores estão dispostos a pagar, é possível estabelecer melhor percepção das cervejarias com relação ao custo-benefício oferecido ao mercado. A fidelidade de marca é evidenciada como elemento importante e a elasticidade da precificação pode ser melhor adequada as situações de flutuação de mercado.

Sendo as cervejarias artesanais em geral PMEs, é compreensível encontrar contradições entre ações, posicionamento de mercado e questões estratégicas de marketing. A percepção do marketing como ferramenta estratégica nas cervejarias artesanais pode contribuir para melhor alinhamento das estratégias organizacionais.

Como sugestão para futuros trabalhos, colocam-se os seguintes temas:

- Análise da relação das cervejarias artesanais e seus distribuidores, em busca de melhoria das vias utilizadas e novas oportunidades de mercado;

- A análise das estratégias de marketing das cervejarias artesanais através da percepção do público especializado, por meio de pesquisa qualitativa na forma de grupo de foco, para a busca de confrontação entre os modelos adotados nas cervejarias e as realidades de mercado;
- A análise das estratégias da cervejaria Eisenbahn, isoladamente, buscando localizar os principais atributos e diferenciais que a tornam referência de mercado;
- A análise do comportamento dos consumidores das cervejarias artesanais, nos locais de consumo, buscando identificar aspectos psicográficos que possam contribuir para uma sólida segmentação do mercado das cervejarias artesanais.

7 REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Marcas Brand Equity**: gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- ALÃO, A. Loura, gelada e refinada | CERVEJA GOURMET. **Diário Catarinense**. Jul 2010. Disponível em: <<http://www.clicrbs.com.br/diariocatarinense/jsp/default2.jsp?uf=2...&source=a2943424.xml&template=3898.dwt&edition=14926§ion=846>>. Acessado em 2 nov 2010.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com>>. Acessado em 15 fev 2010.
- AMORIM, R. Curso de cerveja artesanal - nova turma do Botto. dez 2010. **O Globo**. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/blogs/cervejaso/posts/2009/12/08/curso-de-cerveja-artesanal-nova-turma-do-botto-248113.asp>>. Acessado em 8 dez 2010.
- ANDERSON, D. R; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. **Estatística aplicada à administração e economia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- ANDREWS, R.L. ; FRANKE, G. R. Dynamics of Aggregate Response Sensitivities to Marketing Mix Variables. **Journal of Business Research**, v 36, 1996, p. 145-155.
- BAKER, M. J. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BAUER, M.W. Análise de conteúdo clássica. In: BAUER, M. W.; GASKEL, G. **Pesquisa qualitativa com texto e som**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BDBTD. **Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações**: banco de dados. Disponível em: <<http://bdtd.ibict.br>>. Acessado em 15 nov 2010.
- BEER ME!. **Breweries in Santa Catarina, Brazil**. Disponível em: <<http://beerme.com/region.php?410>>. Acessado em 17 fev 2010.
- BIERLAND. Disponível em <<http://www.bierland.com.br>>. Acessado em 15 fev 2010.
- BJCP – **Beer Judge Certification Program**. Disponível em <<http://www.bjcp.org>>. Acessado em 17 fev 2010.
- BRUNI, A. L. **SPSS Aplicado à Pesquisa Acadêmica**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CAPES – Banco de teses: base de dados. Disponível em: <<http://servicos.capes.gov.br/capesdw>>. Acessado em 10 jan 2010.
- CAPRIOLI, G. Cervejas produzidas artesanalmente conquistam o paladar dos brasileiros. **Correio Brasiliense**. set 2010. Disponível em: <http://www.correiobrasiliense.com.br/app/noticia/economia/2010/10/17/internas_economia,218473/index.shtml>. Acessado em 3 nov 2010.
- CARSON, D. Marketing de pequenas e médias empresas. In: BAKER, M. J. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CELSO JR, L. São Sebá: cerveja paranaense premiada chega ao mercado. **Gazeta do Povo**.

set 2010. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/blog/bardocelso?id=1062580>>. Acessado em 2 nov 2010.

CERVEJA menos tributada. **Diário Catarinense**. set 2009. Disponível em: <<http://www.clicrbs.com.br/diariocatarinense/jsp/default2.jsp?uf=2...&source=a2641781.xml&template=3898.dwt&edition=13057§ion=129>>. Acessado em 15 fev 2010.

CERVEJAS DO MUNDO. **CervejasDoMundo – Todo Sobre Cerveja**. Disponível em: <http://www.cervejasdomundo.com/Cervejarias_Extintas.htm>. Acessado em 10 fev 2010.

COSTA, J. **A imagem da marca**: um fenômeno social. São Paulo: Rosari, 2006.

CRAVENS, D.W.; PIERCY, N.F. **Marketing Estratégico**. 8 ed. São Paulo: McGrawHill, 2007.

DA SILVA, R. V.; SVED ALWI, S. F. Online brand attributes and online corporate brand images. **European Journal of Marketing**, v 42, nº 9/10, 2008.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia**: usando SPSS para Windows. 3. ed. Porto Alegre: Artmed: Bookman, 2006.

DAS BIER. **DAS BIER CERVEJARIA**. Disponível em <<http://www.dasbier.com.br>>. Acessado em 15 fev 2010.

EBSCO. **EBSCOhost** – world's foremost premium research database service: base de dados. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/>>. Acessado em 15 nov 2010.

EISENBAHN. **Eisenbahn :: Autêntica Cerveja de Blumenau**. Disponível em <<http://www.eisenbahn.com.br/main/>>. Acessado em 15 fev 2010.

ELSEVIER. **Science Direct**: banco de dados. Disponível em: <<http://sciencedirect.com/>>. Acessado em 15 nov 2010.

EXAME. Ibope tem estudo inédito sobre a classe C. **Exame**. out 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/noticia/ibope-apresenta-estudo-inedito-classe-c-602754/imprimir>>. Acessado em 5 nov 2010.

FERRELL, O. C; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOLHA ONLINE. Guia lista casas para tomar cerveja artesanal em São Paulo. jul 2010. **Folha de São Paulo**. Disponível em: <<http://guia.folha.com.br/bares/ult10045u578895.shtml>>. Acessado em 3 nov 2010.

FONSECA, R. Ufa!... e obrigado. **Estadão**. set 2010. Disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/bob/ufa-e-obrigado/>>. Acessado em 2 nov 2010.

GASKELL. Entrevista individual e grupal. In: BAUER, M. W.; GASKEL, G. **Pesquisa qualitativa com texto e som**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; MELO, R. B. de; BARBOSA, A. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais - Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; MELO, R. B. de; BARBOSA, A. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais - Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; MELO, R. B. de; BARBOSA, A. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais** - Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GRANDA, A. Setor de microcervejarias cresce no Brasil. **Exame**. jun 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/setor-microcervejarias-cresce-brasil-573642?acao=imprimir&page=full>>. Acessado em 2 nov 2010.
- GRANT, Robert. **Contemporary Strategy**: concepts, techniques, applications. Londres: Blackwell Publishing, 2002.
- HEIMAT. **Cervejaria Heimat – A Cerveja que tem História**. Disponível em <<http://www.cervejariaheimat.com.br/>>. Acessado em 15 fev 2010.
- HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001
- IDENBURG, P. J. Four Styles of Strategy Development. **Long Range Planning**, v 26, n 6, 1993.
- KERIN, R. A.; HARTLEY, S.W.; BERKOWITZ, E.N.; RUDELIUS, W. **Marketing**. 8 ed. São Paulo: McGrawHill, 2007.
- KERIN, R. A.; KALYANARAM, G.; HOWARD, D. J. Product Hierarchy and Brand Strategy Influences on the Order of Entry Effect for Consumer Packaged Goods. **Journal of Product Innovation Management**, v 13, 1996, p.21-34.
- KIM, Y. A.; SONG, H. S.; KIM, S. H. A new marketing strategy map for direct marketing. **Knowledge-Based Systems**, v 22, n 5, julho de 2009, p. 327–335.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson Hall, 2007.
- KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAMERTZ, K.; HEUGENS, P. P. M. A. R.; CALMET, L. The Configuration of Organizational Images Among Firms in the Canadian Beer Brewing Industry. **Journal of Management Studies**, v 42, nº 4. jun 2005.
- LANDI, H. Opportunities Brewing: The Canadian market offers a promising venture for American craft beers. **Beverage World**. v 125, nº 8, ago 2009.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. São Paulo: Atlas, 2004.
- LOGMAN, M. Marketing Mix Customization and Customizability. **Business Horizons**, v 9, n 6, novembro de 1997, p. 39-44.
- LOMBARDO, J. **Santa Catarina à mesa**: a revolução das uvas e do vinho e o renascimento das cervejarias no estado. Florianópolis: Expressão, 2009.
- LUDKE, M.; ANDRE, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1996.

- MCDANIEL, C. D.; GATES, R. H. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Thonson Learning, 2003.
- MCDONALD, M. H. B. **Planos de Marketing**. Tradução de Arlete Simille Marques. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- MESTRINER, F. **Gestão estratégica de embalagem**: uma ferramenta de competitividade para sua empresa. São Paulo: Prentice Hall, 2008.
- MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MINTZBERG, H. Strategy-Making in Three Modes. **California Management Review**, v 16, n 2, mar/mai 1973, p. 44-53.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; J. A. WATERS. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v6, 1985, p. 257-272.
- MIRANDA, C. M. C.; ARRUDA, D. M. O. A evolução do pensamento de marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v3, nº 1, jan/jun 2004.
- MORADO, R. **Larousse da cerveja**. São Paulo: Larousse do Brasil, 2009
- NIERDERHUT-BOLLMANN, C.; THEUVSEN, L. Strategic management in turbulent markets: The case of the German and Coratian brewing industries. **Journal and Event Management System**, n1, v 1, 2008.
- OKTOBERFEST Blumenau 2009. **2005 - NOVIDADES E MUDANÇAS POSITIVAS**. Disponível em: <<http://www.oktoberfestblumenau.com.br/oktober2009/?IDSESSAO=166>>. Acessado em 14 jul 2009.
- OPA BIER. **Opa bier**. Disponível em: <<http://opabier.com.br/site/index.php>>. Acessado em 15 fev 2010.
- PEDROSA, A. P. A loura gelada está sofisticada. **O Tempo**. Jan 2010. Disponível em: <<http://www.otempo.com.br/otempo/noticias/?IdEdicao=1578&IdCanal=5&IdSubCanal=&IdNoticia=134387&IdTipoNoticia=1>>. Acessado em 22 fev 2010.
- PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados Qualitativos**: Estratégias metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais. São Paulo: EdiUSP, 2004.
- PIERCY, N. F. Implementação de marketing, mudança organizacional e estratégia de marketing interno. In: BACKER, M. J. **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- PINHO, J. B. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996.
- PORTER, M. E. Como as Foras Competitivas Moldam a Estratégia in MONTGOMERY, C. A; PORTER, M. E. **Estratégia**: A Busca da Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro, Elsevier: 1998.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: cirando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

- QUINN, J. B. Strategic Change: “logical incrementalism. **Sloan Management Review**, v. 20, 1978, p. 7-21.
- RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.
- SABADINI, T. Cerveja, a bebida mais popular do mundo torna-se item de degustação. **Correio Brasiliense**. Ago 2009. Disponível em: <<http://www.correobraziliense.com.br/app/noticia/182/2009/08/01/diversaoearte,i=131317/CERVEJA+A+BEBIDA+MAIS+POPULAR+DO+MUNDO+TORNA+SE+ITEM+DE+DEGUSTACAO.shtml>>. Acessado em 15 fev 2010.
- SANTA CATARINA. LEI Nº 14.961, 2009. Dispõe sobre o incentivo à produção de cervejas e chopes artesanais. **Projeto de Lei 367**. Florianópolis: Alesc, 2009.
- SANTOS, R. Inverno pede cervejas mais encorpadas; saiba mais e veja onde provar. **Folha de São Paulo**. jul 2009. Disponível em: <<http://tools.folha.com.br/print?site=emcimadahora&url=http%3A%2F%2Fwww1.folha.uol.com.br%2Ffolha%2Fcomida%2Fult10005u598161.shtml>>. Acessado em 15 fev 2010.
- SCIELO. **SciELO** – Scientific Electronic Library Online: banco de dados. Disponível em: <<http://scielo.br/>>. Acessado em 15 nov 2010.
- SCIENCE DIRECT. **ScienceDirect** – Home: banco de dados.. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/>>. Acessado em 15 nov 2010.
- SCHORNSTEIN. **Cervejaria Schornstein :: O chopp mais Alemão do Brasil**. Disponível em <<http://www.schornstein.com.br>>. Acessado em 15 fev 2010.
- SECRETARIA MUNICIPAL DE BLUMENAU. **Roteiro das Cervejarias Artesanais**. Disponível em <<http://www.turismoblumenau.com.br/conteudo/index.aspx?codigo=126>>. Acessado em 17 fev 2010.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socieconômicos. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2008**. Brasília, DF : DIEESE, 2008.
- SETOR cervejeiro apresenta uma série de novidades em junho. **Folha de São Paulo**. jun 2009. Disponível em: <<http://tools.folha.com.br/print?site=emcimadahora&url=http%3A%2F%2Fwww1.folha.uol.com.br%2Ffolha%2Fcomida%2Fult10005u585853.shtml>>. Acessado em 15 fev 2010.
- SOBRAL, I. Cade não recorrerá de liminar da AmBev sobre multa. **Estadão**. set 2010. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticia_imp.php?req=economia,cade-nao-recorrera-de-liminar-da-ambev-sobre-multa,429275,0.htm>. Acessado em 2 nov 2010.
- SRIVASTAVA, M.; KAMDAR, R. M. Brand image formation as a function of involvement and familiarity. **Paradigm**, v 13, nº 1, jan - jun 2009.
- THOMÉ, D. Pequenas cervejarias se profissionalizam. **O Estado de São Paulo**. jan 2010. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/economia,pequenas-cervejarias-se-profissionalizam,498047,0.htm>>. Acessado em 15 fev 2010.
- TOALDO, A. M. M.; LUCE, F. B. Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing. **Revista de Administração de Empresas**, v 46, nº 4, out/dez 2006.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciencias sociais**: a pesquisa qualitativa em educação : o positivismo, a fenomenologia, o marxismo . São Paulo: Atlas, 1987.
- URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Gestão do composto de marketing**: visão integrada de

produto, preço, distribuição e comunicação : estratégias para empresas brasileiras : casos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2009.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia?** São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

WOODSIDE, A. G. Advertising and Consumption of Alcoholic Beverages. **Journal of consumer Psychology**, v 8, n 2, 1999, p. 167-186.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARSELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Case Study Research**. Estados Unidos, Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

ZEHN BIER. **Cervejaria ZeHn Bier | Chopp com espírito de alegria | Brusque | Blumenau**. Disponível em: <<http://zehnbier.com.br/>>. Acessado em 15 fev 2010.

8 GLOSSÁRIO

Organoléptico: *adj (órgano+gr leptikós) 1 Quím* Diz-se de cada uma das propriedades com que os corpos impressionam os sentidos.

Flip-top: tipo de tampa de garrafa que pode ser aberta puxada, não sendo necessário rosqueada. Comum em cervejas como *Pilsner Urquell®*, *Christopher®*, entre outras.

Stamtisch: um encontro realizado a céu aberto, onde um grupo de pessoas que se reúne para beber, comer e conversar. Tem origem nos encontros alemães e austríacos, que são realizados em restaurantes e/ou bares.

Oktoberfest: Festa de Outubro, de origem alemã, realizada em todo o Brasil.

9 APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Roteiro de entrevista na etapa qualitativa com gestores das cervejarias artesanais.

Pesquisa de estratégias de marketing

Cervejaria

Breve apresentação entrevistador/entrevistado.

1) Questões externas

- Como avalia a situação do mercado para a industria cervejeira artesanal no Brasil e em Santa Catarina?
- Existem fatores políticos que interferem neste mercado?
- Caso positivo, porque?
- Caso negativo, porque?
- Em que medida este mercado está sujeito a questões reguladoras?
- Caso positivo, porque?
- Caso negativo, porque?
- Quais as principais mudanças tecnológicas que influenciam o mercado?

Etapa I – Segmentação, posicionamento e diferenciação

1) Segmentação de mercado

- A sua empresa tem claramente definido o perfil dos consumidores dos produtos que fabrica? Quais são as principais características deste consumidor?
 - sexos
 - idade
 - região
 - classe
 - estilo de vida
- Quais os motivos que os consumidores tem para escolher os seus produtos, já que existe concorrência?
- Sua empresa já teve algum produto que não obteve aceitação esperada?

1.2) Marca

- Como o nome da marca foi determinado?
- A idéia partiu de quem?

2) Posicionamento de mercado

- Quem são seus concorrentes?
- Como a sua empresa se posiciona perante a concorrência?
- O que sua empresa faz para se manter no mercado?

3) Diferenciação

- A empresa oferece serviços adicionais?
- Considera que sua empresa tem imagem consolidada no mercado?

Etapa II – Elementos do mix de marketing

1) Produto

1.1) Produto

- Em que os produtos da sua empresa se diferenciam dos seus concorrentes? Porque?
- A empresa possui linhas de produtos? Como estão estruturadas? Quais são os produtos que compõe cada linha? Qual foi a linha/produto pioneiro?
- A empresa costuma desenvolver pesquisas para lançar novos produtos? Quem participa do processo de desenvolvimento de novos produtos?
- Algum de seus produtos, depois de lançado no mercado, teve de sofrer algum tipo de modificação/alteração?
- Sua empresa já teve algum produto que não obteve aceitação esperada?

- Qual é a estratégia de distribuição adotada pela cervejaria?
- Que tipo de intermediários fazem parte da distribuição dos produtos da empresa? Quanto são?
- Quem são? (bares, restaurantes, supermercados, atacadistas, etc)
- Onde estão localizados?
- Quais os principais distribuidores?

- A empresa vende seu produtos pela internet por site próprio? Quando vai ser lançado?
- Existem outras possibilidades de comprar os produtos da empresa pela internet? Caso positivo, quem são e como se dá o relacionamento da fábrica com os distribuidores?
- A empresa estabelece algum tipo de regras para atuação dos distribuidores?
- A cervejaria costuma buscar intermediários ou espera se procurada?
- Quais são os critérios que leva em consta para adicionar distribuidores para seus produtos?
- Que benefícios a fábrica oferece a seus distribuidores?

- Como o nome da marca foi determinado?
- A idéia partiu de quem?
- Que tipos de embalagem a empresa oferece a seus consumidores?
- Qual o tamanho da garrafas?
- Como foram decididas as embalagens dos produtos e quem participou da decisão?
- Como foram decididos os rótulos e quem participou da decisão?
- O rótulo foi projetado para transmitir que atributos do produto e da empresa?
- Etapa II – Elementos do mix de marketing

- g) A cervejaria faz a avaliação do desempenho dos seus distribuidores?
Caso positivo, de que forma?

Etapa II - Elementos do mix de marketing

3) Comunicação

3.1) Propaganda

- a) A empresa faz propaganda?

Caso positivo, em que mídia?

Qual é o percentual do faturamento anual que é destinado a propaganda?

- b) A empresa avalia a eficácia de suas propagandas?

Caso positivo, como faz?

3.2) Promoção de vendas

- c) A sua empresa faz promoções para os consumidores?

Caso positivo, de que tipo?

Faz de outras formas?

- d) A empresa faz promoção para os intermediários?

Caso positivo, de que tipo?

- e) A empresa realiza alguma ação de merchandising?

f) A empresa avalia a eficácia de suas promoções?

Caso positivo, como o faz?

3.3) Venda pessoal

- g) A cervejaria tem equipe de vendas própria?

- h) Qual o tamanho da força de vendas?

i) Como estão distribuídos no mercado (região)?

- j) Como é feita a avaliação das forças de vendas?

3.4) Relações públicas

- k) A empresa tem setor de relações públicas?

- l) Quais as principais atribuições do RP?

Que outras contribuições realiza?

Etapa II - Elementos do mix de marketing

4) Preço

- a) Como o preço dos produtos da cervejaria são estabelecidos?

- b) Comparando com o preço dos concorrentes, como o avalia o preço praticado atualmente?
- c) Acima nas cervejas artesanais.
- d) A entrada de novas cervejarias artesanais exerce influência nos preços praticados?
- e) A empresa tem preocupação de acompanhar a variação dos preços dos concorrentes?
- f) A empresa adota preços sazonais?

Etapa III - Caracterização da empresa

1) Caracterização da empresa

- a) Nome da empresa:
- b) Localização:
- c) Data de fundação:
- d) Número de funcionários:
- e) Média de produção mensal:
- f) A empresa possui setor de marketing? Como ele está articulado na estrutura interna?
- g) Número de funcionários do setor de marketing?
- h) A empresa faz Planejamento Estratégico? E planejamento estratégico de Marketing?

APÊNDICE 2 – Roteiro de entrevista na etapa qualitativa com público especializado.

Pesquisa de estratégias de marketing

- PÚBLICO ESPECIALIZADO

- Breve apresentação entrevistador e quadro com as marcas das artesanais catarinenses e os chopes oferecidos por elas.
- 1) Como avalia o mercado das cervejarias artesanais no Brasil? E em Santa Catarina?
 - 2) Considera que existem fatores que influenciam este mercado?
 - 3) Quais são os principais concorrentes das cervejarias artesanais listadas?
 - 4) Considera relevante a concorrência entre as categorias standard e premium das grandes cervejarias?
 - 5) O que considera primordial para que as cervejarias artesanais possam competir no mercado?
 - 6) O que você considera na sua decisão de escolha de determinada marca de cerveja artesanal, em detrimento de outra?
 - 7) Qual a imagem que você tem das cervejarias artesanais de Santa Catarina?
 - 8) Destas, que cervejarias artesanais de Santa Catarina você considera que já tem imagem consolidada no mercado catarinense?
 - 9) Quais das cervejas artesanais listadas você pode adquirir em sua região?
 - 10) Das enumeradas, em que tipo de estabelecimento são comercializadas?
 - 11) Já utilizou o disk-chope de alguma destas cervejarias?
 - 12) Caso positivo, como foi o atendimento?
 - 13) Você já recebeu de uma cervejaria artesanal algum serviço adicional ao comprar seu produto?

- 13) Já participou de pesquisa(s) de alguma cervejaria artesanal de Santa Catarina?
- 14) Caso positivo, de que cervejaria? E que tipo de pesquisa?

- 1) Há quanto tempo é consumidor de cerveja artesanal?

- 2) Com que freqüência costuma consumir cervejas artesanais?

- 3) Onde costuma comprar cervejas artesanais?

- 4) Até quanto você está disposto a pagar por um copo (300ml) de chope artesanal? _____ reais

- 5) Considerando de 1 a 10, que nota você daria para cada uma destas cervejarias?

- 6) Faixa etária:

- 7) Faixa de renda média mensal:

- 8) Escolaridade:

- 9) É cervejeiro caseiro?

- 10) Caso positivo, há quanto tempo?

- 11) É membro da Acerva/SC?

- 12) Caso positivo, há quanto tempo?

- 13) Faça um comentário a respeito dos produtos oferecidos pelas cervejarias listadas.

- 13) Já participou de pesquisa(s) de alguma cervejaria artesanal de Santa Catarina?

- 14) Caso positivo, de que cervejaria? E que tipo de pesquisa?

- 15) Considera que os tipos de embalagem (garrafas, barris, sifões, etc) oferecidos pelas cervejarias artesanais satisfazem os consumidores destes produtos?

- 16) Caso positivo, porque?

- 17) Caso negativo, porque?

- 18) Considera que a propaganda das cervejarias artesanais catarinenses?

- 19) Caso positivo, em que mídia?

- 20) Considera que a promoção de uma das cervejarias artesanais listadas?

- 21) Caso positivo, de que cervejaria? Qual foi o tipo de promoção?

- 22) Considera que a entrada de novas cervejarias artesanais exerce – ou exerceu – influência nos preços praticados?

- 23) Caso positivo, há quanto tempo?

APÊNDICE 3 – Roteiro de entrevista na etapa quantitativa.

Meu nome é Diogo Henrique Ropelato e sou aluno do Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Minha dissertação de mestrado objetiva analisar as estratégias de marketing de cervejarias artesanais de Santa Catarina. Para tanto, necessito de dados que você pode fornecer. Conto com a sua contribuição respondendo às questões a seguir. Entre os respondentes que preencherem todo o questionário, serão sorteadas 2 cervejas Unibroue®: uma La fin du Monde e uma Trois Pistolets, e um kit com 3 long necks da Nanocervejaria drei Adler – vice-vencedora do 3º Concurso Mestre Cervejeiro da Eisenbahn. As duas primeiras são cervejas canadenses inspiradas em cervejas de mosteiros – as chamadas “trapistas” –, de altíssima qualidade e sabor inigualável. O sorteio será realizado no dia 10 de setembro de 2010. O ganhador será comunicado por email. Desde já muito grato pela atenção. Clique continue abaixo para responder.

Desde quando é consumidor de cervejas/chopes artesanais catarinenses? (cite o ano; se não se recorda, escreva não lembro)

Qual foi a marca da primeira cerveja/chope artesanal catarinense que comprou/provou?

Bierland®

Borck®

Das Bier®

Eisenbahn®

Heimat®

Königs®

Opa Bier®

Saint Bier®

Schornstein®

Wunder Bier®

Zehn Bier®

Não me recordo da marca.

O que motivou essa compra?

a cervejaria ser da região

- estar acessível em um bar que frequenta(va)
- preço baixo
- curiosidade em provar uma nova cerveja
- indicação
- Outro:

Indique até 5 marcas de cervejas/chopes (cervejarias), os tipos de produto consumido e o preço que pagou, considerando 350 mls (um copo médio de chope ou uma long neck). Caso não se recorde do preço, digite não lembro.

	Cervejaria	Tipo de cerveja/chope	R\$
1			
2			
3			
4			
5			

Qual o principal motivo para comprar os produtos destas cervejarias?

- variedade de estilos
- produto da região em que reside
- produto diferenciado
- sabor e aspectos visuais distintos
- fidelidade à marca
- oferta de compra regular
- Outro:

Quais cervejas/chopes artesanais catarinenses, listadas a seguir, que você pode adquirir em sua região? (mais de uma opção pode ser marcada)

- Bierland®
- Borck®
- Das Bier®
- Eisenbahn®
- Heimat®

Königs®
 Opa Bier®
 Saint Bier®
 Schornstein®
 Wunder Bier®
 Zehn Bier®

Em que tipo de estabelecimento costuma adquirir as cervejas/chopes artesanais que consome?
 (mais de uma opção pode ser marcada)

distribuidores
 bares
 restaurantes
 supermercados
 Outro:

Quando está em um estabelecimento que possui cervejas/chopes de grandes cervejarias (como Brahma®, Antarctica®, Nova Schin®) a preços semelhantes a cervejas/chopes de cervejarias artesanais catarinenses, qual cerveja/chope escolhe?

cerveja/chope artesanal
 cerveja/chope de grandes cervejarias

Qual o principal motivo da escolha?

variedade de estilos
 produto da região em que reside
 produto diferenciado
 sabor e aspectos visuais distintos
 fidelidade à marca
 oferta de compra regular
 Outro:

Já adquiriu cervejas/chopes das cervejarias artesanais catarinenses pela internet?

Sim
 Não

Neste caso, de qual(is) cervejaria(s)? (mais de uma opção pode ser marcada)

Bierland®

Borck®

Das Bier®

Eisenbahn®

Heimat®

Königs®

Opa Bier®

Saint Bier®

Schorstein®

Wunder Bier®

Zehn Bier®

Como foi o atendimento?

	muito ruim	ruim	satisfató rio	bom	excelent e

Já utilizou o disk chope de alguma cervejaria artesanal catarinense?

Sim

Não

Neste caso, de qual(is) cervejaria(s)? (mais de uma opção pode ser marcada)

Bierland®

Borck®

Das Bier®

Eisenbahn®

Heimat®

Königs®

Opa Bier®

Saint Bier®

Schorstein®

Wunder Bier®

Zehn Bier®

Como foi o atendimento?

	muito ruim	ruim	satisfató rio	bom	excelent e

Já recebeu algum serviço adicional (montagem, instrução de uso de chopeira, atendimento em horário especial) ao adquirir um chope de uma cervejaria artesanal de SC?

Sim

Não

Neste caso, de qual(is) cervejaria(s)? (mais de uma opção pode ser marcada)

Bierland®

Borck®

Das Bier®

Eisenbahn®

Heimat®

Königs®

Opa Bier®

Saint Bier®

Schornstein®

Wunder Bier®

Zehn Bier®

Ficou satisfeito com este serviço?

	muito insatisfei to	insatisfei to	mediana mente satisfeito	satisfeito	plenamente satisfeito

Selecione cervejarias artesanais catarinenses que expresse os atributos a seguir:

	Qualidad e	Diversida de de produtos	Inovaçõ e	Imagem consolida da

Bierland®				
Borck®				
Das Bier®				
Eisenbahn®				
Heimat®				
Königs®				
Opa Bier®				
Saint Bier®				
Schornstein®				
Wunder Bier®				
Zehn Bier®				

Já provou algum produto de uma cervejaria artesanal catarinense que não lhe agradou?

Sim

Não

Neste caso, de qual(is) cervejaria(s)? (mais de uma opção pode ser marcada)

Bierland®

Borck®

Das Bier®

Eisenbahn®

Heimat®

Königs®

Opa Bier®

Saint Bier®

Schornstein®

Wunder Bier®

Zehn Bier®

Qual(is) característica(s) causou(ram) o desagrado? (mais de uma opção pode ser marcada)

muito adocicado

muito amargor

pouco amargor

pouco gás

muito gás

Comunicou o desagrado a alguém?

Sim

Não

A quem?

distribuidores

bares

restaurantes

supermercados

Outro:

Ficou satisfeito com o retorno?

	muito insatisfei to	insatisfei to	mediana mente	satisfeito	plenamente satisfeito

Está satisfeito com as opções de embalagens utilizadas nos produtos das cervejarias artesanais catarinenses que compra?

Sim

Não

Neste caso, o que gostaria de encontrar? (mais de uma opção pode ser marcada)

barris de tamanho menor para o chope que aprecia

garrafas de 350, 500 ou 600ml para a cerveja/chope que aprecia

Outro:

Como avalia os rótulos utilizados nos produtos das cervejarias artesanais catarinenses que compra?
(os rótulos disponíveis estão listados a seguir)

	inadequado	pouco	mediana	adequado	plenamente

	ado	adequad o	mente adequad o	o	nte adequad o
Bierland®					
Das Bier®					
Eisenbahn®					
Heimat®					
Opa Bier®					
Saint Bier®					
Zehn Bier®					

Já notou algum tipo de propaganda (rádio, TV, outdoor, anuncio em revista, jornal) de alguma cervejaria artesanal catarinense?

Sim

Não

Neste caso, de qual(is) cervejaria(s)? (mais de uma opção pode ser marcada)

Bierland®

Borck®

Das Bier®

Eisenbahn®

Heimat®

Königs®

Opa Bier®

Saint Bier®

Schorenstein®

Wunder Bier®

Zehn Bier®

Como avalia as propagandas que viu/leu/ouviu?

	muito ruins	ruins	satisfató rias	boas	excelent es

Já participou de promoção (brindes, sorteios, descontos) de alguma das cervejarias artesanais de Santa Catarina?

Sim

Não

Neste caso, de qual(is) cervejaria(s)? (mais de uma opção pode ser marcada)

Bierland®

Borck®

Das Bier®

Eisenbahn®

Heimat®

Königs®

Opa Bier®

Saint Bier®

Schorstein®

Wunder Bier®

Zehn Bier®

Promoção de que tipo?

desconto em produtos

brinde

sorteio

Outro:

Em que tipo de estabelecimento?

distribuidores

bares

restaurantes

supermercados

Outro

Já participou de algum evento, festa ou degustação em que as cervejarias artesanais catarinenses estavam presentes?

Sim

Neste caso, de qual(is) cervejaria(s)? (mais de uma opção pode ser marcada)

Bierland®

Borck®

Das Bier®

Eisenbahn®

Heimat®

Königs®

Opa Bier®

Saint Bier®

Schorrnstein®

Wunder Bier®

Zehn Bier®

E em que tipo de evento? (mais de uma opção pode ser marcada)

Festa temática (Oktoberfest, Fenarreco, Marejada...)

Festa religiosa

Casas noturnas

Degustação

Outro:

Até quanto estaria disposto a pagar em uma cerveja artesanal de 350mls (equivalente a uma garrafa long neck)?

Até quanto estaria disposto a pagar em um chope artesanal de 350mls (equivalente a um copo médio)?

Com que frequência costuma consumir cervejas artesanais?

- Diariamente
- 2-3 vezes por semana
- 1 vez por semana
- quinzenalmente
- mensalmente
- Não me recordo

Faixa etária:

- 18-25 anos
- 26-33 anos
- 34-41 anos
- 42-49 anos
- 50-57 anos
- 58 anos ou mais

Faixa de renda média mensal (pessoal):

- até R\$1530,00
- R\$1540,00 a R\$3060,00
- R\$3070,00 a R\$4590,00
- R\$4600,00 a R\$6130,00
- R\$6140,00 a R\$7660,00
- R\$7670,00 a R\$9190,00
- R\$9200,00 ou mais

Escolaridade:

- fundamental completo
- médio incompl.
- médio completo
- superior incompl.
- superior completo
- pós graduação [esp., mes., dout.]

É cervejeiro caseiro?

Sim

Não

Cidade e estado em que reside:

	Cidade	Estado

Email (para o sorteio do prêmio):

APÊNDICE 4 – Relação de entrevistados segmentados por cidade.

Estado	Cidade	Nº respondentes
Alagoas	Maceió	1
Distrito Federal	Brasília	5
Espirito Santo	Vila Velha	1
Goiás	Goiânia	2
Maranhão	São Luís	2
Mato Grosso	Cuiabá	1
Mato Grosso do Sul	Campo Grande	1
Minas Gerais	Belo Horizonte	8
	Juiz de fora	1
	Poços de Caldas	1
	Uberaba	1
	Total	11
Paraná	Campo Mourão	1
	Cascavel	1
	Curitiba	36
	Guarapuava	1
	Ibiporã	3
	Londrina	1
	Vitorino	1
	Total	44
Pernambuco	Recife	1
Rio de Janeiro	Campos	1
	Duque de Caxias	1
	Macaé	1
	Niterói	2
	Rio de Janeiro	34
	Volta Redonda	1
	Total	40
Rio Grande do Norte	Natal	1
Rio Grande do Sul	Canoas	2
	Gramado	1
	Horizontina	1
	Porto Alegre	5
	Santa Cruz do Sul	1
	Santa Maria	1
	São Leopoldo	1
	Serafina Corrêa	1
	Total	13
Santa Catarina	Balneário Camboriú	3
	Barra Velha	1
	Blumenau	75
	Braço do Trombudo	1
	Capivari de Baixo	1
	chapecó	2
	Criciúma	2
	Dionisio Cerqueira	1
	Florianópolis	118
	Gaspar	5
	Guabiruba	1

	Ibirama	1
	Imbituba	1
	Indaial	2
	Itajaí	4
	Jaraguá do Sul	6
	Joaçaba	1
	Joinville	12
	Lages	3
	Massaranduba	1
	Palhoça	2
	Piçarras	1
	Pomerode	2
	Rio Negrinho	1
	Santo Amaro da Imperatriz	1
	São Bento do Sul	2
	São Francisco do Sul	1
	São Jose	17
	Timbó	2
	Trombudo Central	1
	Urupema	1
	Urussanga	1
	Total	273
São Paulo	Araçoiaba da Serra	1
	Araras	1
	Assis	1
	Barueri	1
	Bauru	1
	Campinas	5
	Campo Limpo Paulista	1
	Franca	1
	Guaratinguetá	1
	Guarulhos	1
	Itu	1
	Jandira	1
	Londrina	1
	Mogi da Cruzes	1
	Piracicaba	1
	Pompéia	1
	Ribeirão Preto	2
	Santos	1
	São Bernardo do Campo	1
	São Manuel	1
	São Paulo	14
	Sertãozinho	1
	Sorocaba	4
	Taquarituba	1
	Total	45