

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

RAFAEL MORETTINI

ESTRATÉGIAS DE CONSTRUÇÃO E COMUNICAÇÃO DE MARCA:

Um estudo de casos múltiplos do mercado brasileiro de cervejas especiais

SÃO PAULO - SP

2018

RAFAEL MORETTINI

ESTRATÉGIAS DE CONSTRUÇÃO E COMUNICAÇÃO DE MARCA:

Um estudo de casos múltiplos do mercado brasileiro de cervejas especiais

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, em cumprimento parcial dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de pesquisa: Estratégia

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Túlio Prado Jr.
FGV-EAESP

SÃO PAULO – SP

2018

Morettini, Rafael.

Estratégias de construção e comunicação de marca : um estudo de casos múltiplos do mercado brasileiro de cervejas especiais / Rafael Morettini. - 2018. 77 f.

Orientador: Sérvio Túlio Prado Júnior.

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Marca registrada. 2. Imagem corporativa - Estudo de casos. 3. Planejamento estratégico. 4. Cervejas - Comércio - Brasil. I. Prado Júnior, Sérvio Túlio Prado. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 659.126.1(81)

RAFAEL MORETTINI

ESTRATÉGIAS DE CONSTRUÇÃO E COMUNICAÇÃO DE MARCA:

Um estudo de casos múltiplos do mercado brasileiro de cervejas especiais

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, em cumprimento parcial dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de pesquisa: Estratégia

Data de avaliação: 28/08/2018

Banca examinadora:

Prof. Dr. Sérgio Túlio Prado Jr. (Orientador)
FGV-EAESP

Prof. Dr. Antonio Gelis Filho
FGV-EAESP

Prof. Dr. Ricardo Ratner Rochman
FGV-EESP

Aos maiores exemplos e melhores professores
que alguém poderia sonhar em ter, meus pais,
Professor David e Professora Graça.

AGRADECIMENTOS

Ao meu filho Joaquim Hatys Morettini, que nasceu no dia 25/07/2018, 33 dias antes da apresentação desta dissertação à banca.

À Jackeline Hatys, por ter sido a minha maior apoiadora e incentivadora durante o período do mestrado.

Ao Lorenzo Hatys, por ter recheado a minha casa com amor e alegria (e pelas madrugadas em que apareceu no escritório, enquanto eu estudava Finanças Corporativas, e me chamou para dançar na sala).

Ao meu irmão, Felipe Morettini, doutorando e maior especialista cervejeiro do Brasil, por ser uma eterna fonte de inspiração.

Aos meus colegas e professores de MPA. Ter optado por cursar Administração de Empresas ao invés de Comunicação Social foi um grande acerto. Ao final destes 2 anos, tenho a convicção de ter aprendido muito com todos eles.

E por fim, um agradecimento especial ao professor e orientador Dr. Sérvio Túlio Prado Jr. por toda a ajuda no direcionamento da minha pesquisa. Em momentos de confusão e aparente ausência de saídas, foi quem, com muita precisão e tranquilidade, me mostrou os caminhos corretos.

RESUMO

Este trabalho tem como tema central as diferentes estratégias de construção e comunicação de marcas de cervejas especiais no Brasil. Apesar do mercado cervejeiro nacional ser maduro, antigo e internacionalmente competitivo, ainda existe uma carência de estudos no que se refere às suas marcas. Muito pouco se sabe sobre as diferentes estratégias utilizadas para a idealização e sustentação das marcas locais nesse segmento. Por isso, o objetivo desse estudo é o de identificar e estudar as principais estratégias de construção e posicionamento de marca de três empresas no segmento de cervejas especiais atuantes no mercado brasileiro, Cervejaria Dádiva, Cervejaria Eisenbahn e Cerveja Praya, além de avaliar como estes planos são concebidos pela alta administração dessas empresas. Através de revisão da literatura, o primeiro passo dessa pesquisa para atingir o seu objetivo é a contextualização do tema, para depois, através da base teórica, termos a definição exata do que é marca, como é feita a construção da mesma, o que é segmentação, posicionamento e posicionamento *premium*. A etapa seguinte compreende o estudo de caso das três cervejarias citadas, de modo a entender como elas estruturaram ou aplicaram as suas marcas em nosso território. Para depois fazermos uma análise comparativa entre as mesmas, que avalie missão, valores, personalidade de marca, posicionamento, comunicação e gestão de marcas, de modo a relacionar como a teoria é utilizada para dar significado ao mundo real. Espera-se que este trabalho possa contribuir com informações relevantes e atuais sobre o estudo de marcas de bebidas brasileiras. Para a prática empresarial, acredita-se que esse estudo possa auxiliar todos aqueles que, em futuros projetos, necessitem da criação de marca para o lançamento de novos produtos, especialmente dentro do mercado de cervejas.

Palavras-chave

Construção de marca; comunicação de marca; estratégia; mercado de cervejas; marcas *premium*

ABSTRACT

This research has as central theme the different strategies of brand building and communications for premium beers in Brazil. Despite the fact that the Brazilian market is mature, traditional and internationally competitive, there is still a lack of studies regarding its brands. Little is known about the different strategies used to idealize and sustain local brands in this segment. Therefore, the objective of this study is to identify and study the main strategies of brand building, positioning and communications of the companies in the segment of special beers operating in the Brazilian market, Cervejaria Dádiva, Cervejaria Eisenbahn and Cerveja Praya, besides evaluating how these plans are designed by the top management of the selected companies. Through a literature review, the first step of this research to reach its objective is the contextualization of the theme, and then, through the theoretical framework, have the exact definition of what is a brand, how it is constructed, what is brand positioning, and premium positioning. The next step comprises the case study of the three mentioned breweries, in order to understand how they structured and applied their brands in our territory. Then there is a comparative analysis, which evaluates mission, values, brand personality, positioning, communications and brand management, in order to relate how the theory is used to give meaning to the real world. It is expected that this work can contribute with relevant and current information about the study of Brazilian beverage brands. For the business practice, it is believed that this study can help future projects that need to brand building for new products, especially in the beer market.

Key words

Brand building; brand communications; brand strategy; beer market; premium brands

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 Problema e questões da pesquisa	10
1.2 Objetivos e relevância da pesquisa	11
1.3 Contribuição pretendida	11
2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	13
2.1 O mercado global de produtos <i>premium</i>	13
2.1.1 Principais atributos e percepções de produtos <i>premium</i>	14
2.1.2 Fontes de informação para acesso a produtos <i>premium</i>	14
2.1.3 Consumo <i>premium</i> na América Latina	15
2.1.4 Segmento <i>premium</i> no mercado brasileiro	15
2.1.5 Precificação <i>premium</i>	16
2.2 O mercado de cervejas no Brasil	18
2.2.1 Percepção da marca (<i>brand</i>) de cervejas	20
2.2.2 Marketing no segmento cervejeiro	21
2.2.3 Segmento <i>premium</i> de cervejas	21
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
3.1 Marca (<i>brand</i>)	23
3.1.1 Evolução histórica do conceito de marca	23
3.1.1.1 Delimitação da base teórica	24
3.1.2 Conceito de <i>brand</i> ou marca	24
3.1.3 Valores essenciais da marca	25
3.1.4 Imagem da marca	26
3.1.5 Personalidade da marca	27
3.1.5.1 Dimensões da personalidade da marca	28
3.1.6 O efeito boca a boca nas estratégias de marca	29
3.1.6.1 Definição de boca a boca	29
3.1.6.2 Boca a boca virtual	29
3.1.7 Identidade da marca	30
3.1.8 Posicionamento de mercado	30
3.2 Gestão de marcas (<i>branding</i>)	31
3.3 Patrimônio da marca (<i>brand equity</i>)	31

3.4 Construção de marcas.....	32
3.5 Comunicação integrada.....	35
4 METODOLOGIA.....	37
4.1 Caracterização da pesquisa.....	37
4.2 Delimitação da pesquisa.....	39
4.3 Técnicas e instrumentos de coletas de dados.....	39
4.4 Técnicas e análise de dados.....	41
4.5 Quadro resumo: Itens da análise comparativa dos estudos de caso.....	42
5 ESTUDOS DE CASO.....	43
5.1 Estudo de caso: Cervejaria Dádiva.....	43
5.2 Estudo de caso: Cerveja Eisenbahn.....	47
5.3 Estudo de caso: Cerveja Praya.....	51
5.4 Quadro resumo: Análise comparativa dos estudos de caso.....	54
5.5 Discussão dos resultados.....	59
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
7 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	63
REFERÊNCIAS.....	64
APÊNDICE.....	72

1 INTRODUÇÃO

Cerveja é a terceira bebida mais popular do mundo, depois de água e chá (CERVBRASIL, 2017). O mercado brasileiro de cervejas ocupa o terceiro lugar no *ranking* mundial, tendo alcançado o patamar de 140 milhões de hectolitros (mi hl) em 2016, de acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Nesse contexto, o Brasil só fica atrás dos Estados Unidos e da China. Em 2017, foram registradas 610 cervejarias no País. Tal fato se deve, especialmente, pelo crescente número de abertura das chamadas “micro cervejarias” ou produtoras “artesanais”.

O mercado cervejeiro brasileiro demonstrou um faturamento de R\$ 70 bilhões no ano de 2016, sendo responsável por 1,6% do Produto Interno Bruto (PIB), R\$ 27 bilhões em salários e 2,2 milhões de empregos. Apesar da desaceleração do mercado em detrimento da crise econômica dos últimos dois anos, a previsão é de que ele continue sua evolução a uma taxa de crescimento anual composta de 2,3% até 2020, momento em que atingirá, aproximadamente, R\$ 76 bilhões, ainda segundo encomendado pela CervBrasil à Fundação Getulio Vargas para o Anuário da Cerveja de 2016.

Nesse cenário de alta competitividade e concentração, não chega a surpreender a pouca quantidade de empresas que dominam a maior parte de fatias do mercado nacional. Por meio de aquisições e sofisticadas táticas de bloquear o mercado, três cervejarias chegaram ao domínio de 99% de tudo o que é vendido em terras brasileiras: AmBev, Grupo Petrópolis e Heineken.

Entre as cervejas mais consumidas no Brasil, a maior parte pertence à categoria *Standard American Lager*, de baixa fermentação e que, em geral, envolve a adição de xarope de milho em sua produção. A classificação dessa categoria dá-se pelo tipo de levedura implicada no processo de sua fermentação.

Por outro lado, os produtos da categoria *Premium American Lager*, por utilizarem menos adjuntos que uma *Standard American Lager*, além de conterem apenas malte, lúpulo e água em sua receita, seguindo as leis de pureza alemã (*Reinheitsgebot*, criada em 1516), são a preferência

de uma menor parcela de consumidores no País, cerca de 8,5%. As marcas Heineken, Cauim Colorado, Baden Baden Cristal e Therezópolis, entre outras, são representantes dessa categoria.

1% do mercado é representado pelas *craft beers* nacionais, que são, de acordo com a definição da *Brewers Association*, “cervejarias pequenas, independentes e tradicionais”.

Apesar do consumidor final referir-se a cervejas especiais e artesanais como o mesmo tipo de produto, o mercado entende de outra forma, segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Cervejas artesanais são produzidas em menor escala, de maneira personalizada e única, podendo ser nacionais ou internacionais. As cervejas especiais, por sua vez, contêm qualidade superior e melhor sabor, podendo ser produzidas em micro cervejarias ou cervejarias de médio porte, mesmo que façam parte de grandes grupos cervejeiros – como é o caso da Cerveja Eisenbahn, que estudaremos neste trabalho, e que faz parte do grupo Heineken.

Dessa forma, o presente trabalho propõe-se ao estudo exclusivo de cervejas especiais, não se atentando à produção de cervejas artesanais. Ademais, é importante pontuar que, para a fundamentação teórica, será utilizado o termo “*premium*”, por ser a palavra comumente usada no estudo de marcas especiais e não haver uma tradução equivalente para o português. Segundo o dicionário *Cambridge*, “*premium*” é utilizado para se referir a “algo que tem qualidade superior a algo comum”.

1.1 Problema e questões da pesquisa

O mercado de cervejas especiais é sensível às marcas, e o seu crescimento está relacionado à estratégia de posicionamento das empresas do setor. Além disso, o mercado está em ampla expansão em um país que consome 70 litros *per capita* ao ano. Se, por um lado, o mercado de cervejas populares tem apresentado queda nos últimos anos, o mercado de cervejas especiais faz a trajetória oposta, movimentando cerca de R\$ 2 bilhões ao ano.

No entanto, o setor de cervejas especiais tem características muito diferentes em relação ao mercado popular. Trata-se de um mercado de pequena escala, maior grau de diferenciação, em especial no que tange à qualidade do produto e alto valor agregado.

Embora seja possível encontrar na literatura um grande acúmulo sobre diferenciação e estratégia de marca, não há quase estudos específicos sobre o setor de cervejas especiais. Acredita-se, pois, que este trabalho possa contribuir para os estudos de construção de marca e comunicação dentro do universo de bebidas, em especial o mercado cervejeiro.

Diante do exposto, questionamos: Quais as principais estratégias para posicionamento de marca utilizadas por três cervejaria (Dádiva, Eisenbahn e Praya) do mercado de cervejas especiais?

1.2 Objetivos e relevância da pesquisa

Muitos são os desafios das pesquisas na área de estratégia de mercado, quer seja pelas discussões a respeito da relevância das produções ou ainda pelo rigor das pesquisas. Segundo Mascarenhas et al. (2011, p. 266), “relevância diz respeito ao consenso social em torno da importância e pertinência dos problemas tratados, que devem ser dignos de atenção pela comunidade, e para os quais a pesquisa deve trazer novos conhecimentos capazes de esclarecê-los ou de redefini-los”.

Portanto, pretendemos estudar o setor de cervejas especiais, tendo como:

- objetivo geral: identificar e estudar quais as principais estratégias de construção e posicionamento de marca de três empresas do segmento de cervejas especiais;

1.3 Contribuição pretendida

Espera-se que o presente estudo possa contribuir para a prática administrativa com informações inéditas sobre as diferentes iniciativas para a construção de marca e comunicação no ainda incipiente mercado brasileiro de cervejas especiais, por meio de exemplos de decisões recém-tomadas por cervejarias que têm se destacado nacionalmente, e que possa nutrir de ideias e informações todos aqueles que quiserem se aventurar no empreendedorismo do mercado de bebidas.

Além deste capítulo, este trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: (2) Contextualização do tema, que reúne informações sobre o crescimento atual no consumo de produtos *premium* na América Latina e, conseqüentemente, o de cervejas especiais; (3)

Fundamentação Teórica, com os autores que foram utilizados dentro do tema de construção e comunicação de marcas; (4) Metodologia, em que é exibida a maneira como a pesquisa foi desenvolvida; (5) Estudos de Caso, com a exploração e análise dos dados coletados; (6) Considerações Finais e (7) Limitações de Pesquisa.

As entrevistas semiestruturadas realizadas para os estudos de caso encontram-se ao final, dentro do Apêndice.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

2.1 O mercado global de produtos *premium*

Os hábitos de consumo vêm passando por profundas transformações ao longo dos últimos anos, com a aquisição de produtos do tipo “*premium*”, que, segundo definição própria da Nielsen, são caracterizados inicialmente como itens que têm preço pelo menos 20% a mais do que o preço médio da categoria. Segundo estudo de consumo global desenvolvido pela Nielsen em 2016, diversos fatores e motivações têm colaborado para o aumento do consumo por itens *premium*, como veremos adiante (NIELSEN CONSUMER REPORT, 2017).

Segundo a Nielsen Consumer Report (2017), em todo o mundo, os consumidores não estão apenas trocando as grandes compras, mas também estão valorizando os itens do dia a dia, com destaque para as categorias de cuidados pessoais, beleza, atendimento domiciliar e diversas comidas e bebidas, que vêm apresentando crescimento de vendas em muitos países ao redor do mundo.

Entre 2012 e 2014, o segmento *premium* cresceu 21% no Sudeste Asiático, mais que o dobro da taxa do *mainstream* (cerca de 8%). Produtos *premium* cresceram 23% durante o mesmo período na China. Nos EUA, produtos *premium* representaram cerca de um quarto das vendas em dólares nas categorias de cuidados pessoais e domiciliares (26% e 23%, respectivamente); já o crescimento no segmento *premium* superou o crescimento total das categorias cuidados pessoais (8% *versus* 2%) e alimentos (8% *versus* 3%) no ano de 2016 (NIELSEN, 2017).

Enquanto a tendência de produtos *premium* está se tornando cada vez mais forte, alguns dos grandes fabricantes de produtos convencionais vêm lutando para manter o ritmo na disputa com outros menores em todos os níveis de preços. Por exemplo, nos EUA, os 25 maiores fabricantes de alimentos e bebidas lideraram apenas 3% do crescimento total da categoria de 2011 a 2015, enquanto as empresas abaixo dos 100 primeiros lideraram quase a metade (49%).

O estudo teve, ainda, o papel de entender as principais razões que levam ao consumo de itens especiais. Foi explorado o que “*premium*” significa para os consumidores. Em um total de 30 mil entrevistados em todo o mundo, foi identificado que consumidores estão dispostos a pagar um preço mais alto quando os itens possuem qualidade excepcional (citada por 54%) e

desempenho superior (46%). Os consumidores compram produtos *premium* por razões racionais e emocionais, mas as motivações emocionais ressoam mais fortemente em mercados emergentes, onde as aspirações por *status* e realização são mais altas (NIELSEN CONSUMER REPORT, 2017)

Ainda segundo estudo, “a conexão com os valores de uma marca continua sendo particularmente importante em mercados emergentes, por razões práticas e emocionais.” E completa: “À medida que os consumidores sobem a escada econômica, eles são atraídos para marcas fortes que sinalizam que alcançaram um certo nível de sucesso” (NIELSEN, 2017).

2.1.1 Principais atributos e percepções de produtos *premium*

De acordo com a Nielsen Consumer Report (2017), os principais atributos que motivam o consumo de produtos *premium* citados são: alta qualidade de materiais (54%), possuem funcionalidades ou desempenho superior (46%), têm estilo e *design* superiores (38%), são bem conhecidos ou de marca confiável (38%), fornecem uma experiência diferenciada (38%), oferecem algo que nenhum produto tem (37%).

Já quando levantadas as questões quanto à percepção e sentido que o consumo de itens especiais traz em sensações, os principais elementos comentados pelos entrevistados em todo o mundo foram: sentir-se bem – 52%, sentir-se confiante – 50%, mostrar às outras pessoas que possui bom gosto – 45%, sentir-se bem-sucedido – 44%, mostrar aos outros que é bem-sucedido – 41% e forma de se expressar – 39%.

2.1.2 Fontes de informação para acesso a produtos *premium*

Quando se trata das fontes de informação com maior probabilidade de motivar os consumidores para experimentar um novo produto *premium*, os entrevistados globais dependem das recomendações de amigos e familiares (45%) e sua própria pesquisa (37%). Os entrevistados de países em desenvolvimento e mercados emergentes têm maior probabilidade de dizer que suas decisões são baseadas em fontes de publicidade. Na verdade, a publicidade *on-line* é a fonte mais citada na Índia, selecionada por 51% dos entrevistados. Em quase todos os outros mercados (exceto os mercados asiáticos avançados), a publicidade de televisão é mais influente no incentivo ao teste de novos produtos do que propaganda *on-line*.

2.1.3 Consumo *premium* na América Latina

O mercado *premium* na América Latina cresceu mais que o mercado comum, em 2016; enquanto o consumo de produtos convencionais cresceu 7,5%, o índice de itens do tipo *premium* cresceu 9,2%. No Brasil, a diferença foi de 1,3% a mais por produtos especiais, 6,8% contra 5,5%. Já o México representa o mercado com maior diferenciação entre os países latinos, onde o consumo por *premium* foi de 8,4% perante os 5,9% do consumo normal, representando uma diferença de 2,5% (NIELSEN, 2017).

Ainda segundo o estudo, os latino-americanos estão dispostos a pagar mais por produtos *premium* em razão de fatores elencados nessa ordem: maior qualidade, padrão de segurança, superioridade de desempenho, ingredientes orgânicos ou naturais, ambientalmente e socialmente responsáveis e quando são originados de um país específico. Importante o destaque para o fator qualidade, que desponta como a primeira razão na hora da escolha de produtos *premium*, com índice em 57%.

Outro fator fundamental na relação de consumo de produtos *premium* é a segmentação por gerações. O consumo para cada faixa etária tem peso diferente pelos tipos de produtos com que cada geração está disposta a gastar um valor a mais. Mais de 30% dos *Millennials* (21-34 anos) e Geração X (35-49 anos) consomem *premium* para se sentirem bem e bem-sucedidos. Cinco de 10 estão mais abertos a inovações (produtos que oferecem algo que nenhum outro produto do mercado oferece), enquanto 50% dos *Baby Boomers* (50-64 anos) e Gerações Silenciosas (+ 65 anos) são mais inclinados a pagar um pouco mais por produtos que possam ajudá-los a serem mais saudáveis (orgânicos ou produtos naturais), porém isso varia em cada país (NIELSEN CONSUMER REPORT, 2017).

2.1.4 Segmento *premium* no mercado brasileiro

O mercado brasileiro segue a mesma tendência de seus vizinhos continentais. Quando analisado o consumo por gerações, os principais produtos que despontam entre os jovens são: bebidas, cuidado bucal, produtos de limpeza de cozinha e banheiros. Os fatores cruciais entre os mais jovens são a maior qualidade e desempenho superior. A faixa etária entre 35 e 49 anos tem opção maior pelos produtos: cápsulas de café, inseticida e fragrância infantil. A motivação

principal de consumo nessa faixa é a alta qualidade e padrões de segurança mais elevados de produtos *premium*. Em seguida, a geração compreendida na faixa entre 50 e 64 anos está disposta a pagar mais pelos produtos: creme de barbear, leite fermentado e sucos prontos, em especial pela função e desempenho superiores que esses produtos oferecem. Por último, a faixa com idade superior a 65 anos prefere gastar nos itens: sucos prontos, bebidas energéticas e leite fermentado, motivada pela qualidade, desempenho e ingredientes naturais.

PRINCIPAIS PRODUTOS QUE COMANDAM O PREÇO PREMIUM

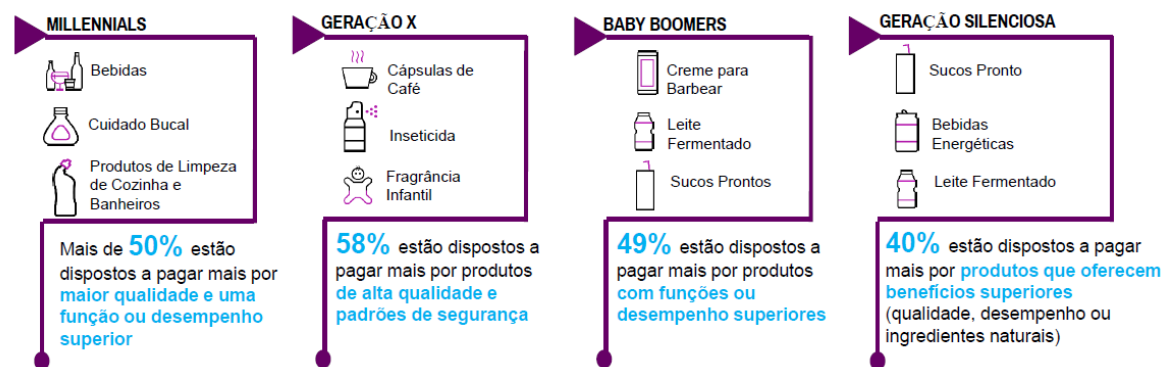


Figura 1 – Principais produtos que comandam o preço *premium* no Brasil

Fonte: NIELSEN CONSUMER REPORT, 2017.

2.1.5 Precificação *premium*

Palmeira e Thomas (2011) investigaram o posicionamento de produtos *premium* em lojas no comércio local da Austrália, partindo da premissa de que a percepção de itens *premium* se dá por meio do reconhecimento de atributos de qualidade e da diferenciação de preço, pois produtos caros têm maior qualidade (BAUMGARTNER, 1995; RAGHUBIR, CORFMAN, 1999; SHIV, CARMON, ARIELY, 2005 apud PALMEIRA, THOMAS, 2011). Dessa forma, Lichtenstein e Burton (1989 apud PALMEIRA, THOMAS, 2011, p.541) afirmam: “[...] quando encontrados dois produtos da mesma categoria, mas com preços muito diferentes, os consumidores inferem que quanto mais caro for um deles ele será de maior qualidade”.

O estudo desenvolvido em um mercado local revelou que, quando duas novas marcas, sendo uma tradicional e uma marca *premium*, são apresentadas separadamente, não há diferença significativa na intenção de compra; no entanto, quando apresentadas juntamente, foi relatada uma maior resposta de percepção da marca *premium* devido ao seu posicionamento e preço. Dessa forma, as estimativas de qualidade e preço foram maiores quando os consumidores

fizeram julgamentos de qualidade e perceberam preços diferenciados (PALMEIRA, THOMAS, 2011).

Ye et al. (2013) desenvolveram estudo para correlacionar o preço *premium* com a reputação dos vendedores no mercado *on-line* C2C – *Consumer to Consumer* (Consumidor para Consumidor) nos dois maiores mercados no mundo: E-bay, nos EUA, e o Taobao, na China. Taobao é o C2C – similar ao E-bay – de maior relevância na China, com mais de 60 milhões de visitantes por dia e com volume de vendas de 48 mil produtos por minuto no ano de 2011.

O resultado do estudo acima citado identificou algumas diferenças nos dois mercados. Nos EUA, os compradores estão dispostos a pagar um valor mais alto por conta da boa reputação dos vendedores, ou seja, os consumidores são mais sensíveis ao preço considerando que esses vendedores teoricamente possuem maior qualidade e, portanto, oferecem menores riscos de os produtos serem ruins, graças à sua boa reputação. Por outro lado, na China, a reputação dos vendedores não tem impacto positivo na formulação de preços *premium*, contudo uma forte correlação foi encontrada, gerando um maior volume de vendas para aqueles que gozam de boa reputação no mercado *on-line*.

No entanto, a estrutura do mercado tem impacto nesse resultado. Segundo Hou e Blodgett (2010 apud YE et al., 2013), os mercados de leilões *on-line* são divididos em mercados espessos (mercados com um grande número de vendedores) e mercados finos (com um pequeno número de vendedores). Dessa forma, essa sensibilidade ao preço é maior em mercados finos, em que existem poucos vendedores. Para o estudo, foram considerados como espessos mercados com número superior a 100 vendedores e mercados finos aqueles com número inferior a 50 vendedores.

Como síntese do estudo, Ye et al. (2013, p.8) apontam:

Os resultados sugerem que é a estrutura do mercado, e especificamente o número de vendedores, que modera o relacionamento entre a reputação do vendedor e o desempenho de vendas em mercados on-line. Em um mercado enxuto com menos vendedores, a reputação do vendedor está positivamente correlacionada com o preço de venda, enquanto em um mercado espesso com mais vendedores o impacto da reputação do vendedor se reflete no volume de vendas.

Os dois estudos (PALMEIRA, THOMAS, 2011; YE et al., 2013) ajudam a elucidar o papel da qualidade e do preço de produtos *premium*, reforçando o relatório de consumo global de

produtos *premium* (NIELSEN, 2017). Ou seja, os consumidores estão dispostos a pagar mais caro por itens que possuam atributos de qualidade de superior; outro aspecto é que o preço mais alto posiciona o produto em patamar mais elevado, levando à conclusão de que possuem qualidade acima da média.

2.2 O mercado de cervejas no Brasil

O mercado de cervejas no Brasil divide-se em três tipos: populares, especiais e artesanais. O segmento popular é caracterizado pelas cervejas vendidas em grandes quantidades, com marcas populares (SILVA, 2008). Além disso, o segmento é caracterizado pela divulgação de suas marcas nas mídias de massa (televisão, rádio, revistas de grande circulação) (SILVA, 2008). Segundo o BNDES (2017), as cervejas especiais são aquelas que contêm qualidade superior e melhor sabor, podendo ser controladas por grandes grupos econômicos, mas com produção em micro cervejarias ou cervejarias de médio porte. Já cervejas artesanais, que podem ser nacionais ou importadas, são produzidas em menores volumes, por fabricantes independentes, de maneira fragmentada e personalizada. Como complemento, segundo Keukeleire (2000 apud Alves da Silva & Faria, 2008), a cerveja de micro cervejaria caracteriza-se por ser um produto mais encorpado e de aroma e sabor mais pronunciados que as demais. Essas características, provenientes, entre outros fatores, da utilização de variedades específicas de lúpulo, justificam o crescimento acentuado desse segmento.

O mercado brasileiro de cervejas apresenta uma forte produção, representado por 15% da indústria de transformação no País. Com uma população de 207 milhões de habitantes (IBGE 2017) e um mercado de demanda crescente, conforme estudo promovido pela Nielsen (2017) o País tornou-se ainda mais atrativo para os investidores internacionais. No entanto, a alta concentração da indústria intensifica as barreiras de entrada para as novas firmas, especialmente nos mercados de *Premium* e *Standard American Lager*.

Os investimentos com pesquisa e desenvolvimento em níveis avançados, os custos com maquinário (alguns deles exclusivos), o poder de barganha e a alta rentabilidade são fatores decisivos na operação das empresas desse setor (FERREIRA, 2016). Contudo, esse é o segmento que mais tem crescido no Brasil. Segundo o MAPA, o aumento de registros de novas cervejarias foi da ordem de 37,7%, em 2017.

Nesse cenário altamente competitivo, as empresas do setor de cervejas especiais têm buscado novas formas de ultrapassar seus concorrentes. Segundo Porter (1980, p. 36), existem três tipos de estratégias genéricas para a defesa da posição de mercado, a saber, a estratégia de liderança de custo, a estratégia de diferenciação e a estratégia de foco.

As empresas que adotam a estratégia de diferenciação buscam o fortalecimento de suas marcas, de tal modo que seus produtos representem um alto grau de exclusividade, garantindo-lhes a percepção de valor dos clientes em relação aos atributos da marca. As fontes de vantagem competitiva nesse modelo estratégico podem se dar por diferentes métodos.

Em pesquisa encomendada por uma cervejaria e realizada por Ralph I. Allison e Kenneth P. Uhl (1964) conhecida hoje mundialmente como “teste cego da cerveja”, foi pioneira em investigar o comportamento dos consumidores de cerveja em relação às marcas e produtos consumidos por eles.

Partindo da hipótese de que os consumidores de cerveja não conseguem distinguir entre as principais marcas de cerveja sem que elas tenham rótulo, eles fizeram um teste com 326 pessoas, divididas em seis grupos, que experimentaram seis tipos diferentes de cerveja (dois de sua preferência declarada, além de outras quatro conhecidas regional e nacionalmente).

O resultado, obviamente, demonstrou que as classificações gerais de todas as marcas aumentaram consideravelmente conforme a identificação do consumidor com a marca de sua preferência.

Mas, mais importante do que isso, a conclusão dos autores é a de que o aumento das classificações, apesar de terem aumentado em sua totalidade, também poderiam variar de marca para marca. Ou seja, em outras palavras, as distinções de produto, na mente dos participantes, surgiram principalmente através de sua receptividade aos esforços de construção de marca das várias empresas, e não através das diferenças percebidas nos produtos físicos.

Segundo Sujan e Bettman (1989), o posicionamento de marca comunicará quão similar ou diferente determinada marca é em relação às outras de mesma categoria. Para tanto, algumas estratégias podem ser implicadas nesse posicionamento. Para Martins (2006, p. 59), o posicionamento consiste na forma de seleção dos atributos e características da marca, produto

ou serviço, de tal forma a construir uma percepção de superioridade em relação aos demais concorrentes. De outro modo, é:

O processo pelo qual as empresas oferecem e entregam suas marcas aos consumidores. Posicionamento também quer dizer “diferenças desejadas”; a maneira como apresentamos nossas ofertas aos consumidores e como eles a perceberão, comparando as referências (marcas) que já conhece.

Portanto, o “posicionamento pode ser facilmente descrito como a estratégia promocional que tenta colocar uma marca em relação a uma ou mais dimensões relativas a outras marcas na mesma classe genérica” (HOUSTON, HANIESKI, 1976, p. 38). Dessa forma, o desafio das empresas encontra-se precisamente em comunicar os atributos que diferenciam sua marca em um contexto de proliferação de marcas e produtos, para tentar estabelecer uma percepção diferenciada em relação aos demais.

2.2.1 Percepção da marca (*brand*) de cervejas

Della Lucia (2010) desenvolveu estudo para analisar o perfil comportamental brasileiro diante da estratégia de marcas dos consumidores de cerveja, por meio de testes com a percepção da embalagem e marca do produto após testes cegos. Sua pesquisa mostrou que 36,6% consomem cerveja uma vez por semana; 39,6% leem frequentemente os rótulos dos produtos que consomem, seguidos por 30,7% de consumidores que os leem sempre. As características mais observadas em rótulos de embalagens são a marca do produto (81,2%), o prazo de validade (77,2%) e o preço (75,2%). Como resultado, Della Lucia (2010) observou que existe influência da marca sobre a resposta do consumidor, evidenciando que as características extrínsecas ou não sensoriais do alimento desempenham papel fundamental na sua escolha, podendo sobrepujar, algumas vezes, suas características sensoriais. Ou seja, a marca influencia significativamente a escolha de uma cerveja ou outra, em todos os segmentos.

Ainda sobre a pesquisa, dos 101 participantes, apenas 9,9% afirmaram não ter o hábito de consumir a mesma marca de cerveja com maior frequência. Os outros 90,1% de consumidores declararam consumir determinada(s) marca(s) frequentemente. Em síntese, os resultados dos testes indicaram a influência da marca (*brand*) sobre a resposta do consumidor. Muitos consumidores modificaram sua aceitação de maneira positiva ou negativa quando a embalagem foi fornecida durante a análise.

Ribeiro et al. (2008) desenvolveram estudo semelhante com objetivo de pesquisar a influência da embalagem na aceitação de diferentes marcas. O resultado de sua pesquisa tem forte correlação com o estudo anterior, demonstrando que a presença de uma marca bem-establishada no mercado é uma forte influência na formulação das expectativas sensoriais dos consumidores, assim como em seu comportamento de escolha e compra, e em sua aceitação. Foi observado que, na avaliação das amostras de cerveja servidas juntamente com suas respectivas embalagens, houve marcante influência da embalagem na aceitação dos produtos. Dessa forma, fica evidente que o investimento em *marketing* é um fator determinante na conquista do mercado.

2.2.2 Marketing no segmento cervejeiro

Segundo Moreira (2014), em 2011, as quatro grandes empresas cervejeiras do Brasil gastaram cerca de R\$ 1,2 bilhão em propaganda, sendo que a AmBev e a cervejaria Petrópolis correspondem a mais de metade desse valor. Em estudo de Bertolo e Romera (2011) realizado com a finalidade de identificar o impacto e formato da publicidade utilizado no segmento cervejeiro, foram identificadas as principais estratégias publicitárias por meio de coletas em *sites* da internet, em 39 comerciais de cerveja veiculados na televisão, no período de março de 2009 a março de 2010, em que foram analisados e classificados conforme a mensagem principal em quatro categorias. Do total, 51,3% dos comerciais apontaram os interesses sociais do lazer, 28,2% os interesses esportivos e 12,8% os interesses turísticos. Para Bertolo e Romera (2011), entre as estratégias utilizadas pelas propagandas, destaca-se o uso de imagens que fazem referência à vivência do lazer em espaços agradáveis com ênfase na diversão e socialização do público jovem.

2.2.3 Segmento *premium* de cervejas

O segmento que mais cresce no Brasil é o de cervejas *premium* feitas por cervejarias artesanais, as micro cervejarias, e também pelas grandes empresas do segmento, em sua maioria com marcas importadas. Em 2012, o setor teve um crescimento de cerca de 18% (NIELSEN, 2017). Na perspectiva da Ambev (maior produtora de cerveja do País), a modificação na estrutura de produto e nos padrões de consumo de cervejas já estava no radar há mais de uma década. Em 2015, o mercado brasileiro de cervejas comum teve queda de 3% no consumo, enquanto o mercado *premium* aumentou em 3%. A demanda atual apresenta uma tendência ao consumo de

menores quantidades de cerveja, porém cervejas de melhor qualidade. Essa busca por segmentos de maior qualidade levou a Ambev a reavaliar seu portfólio, com base tanto nos produtos inovadores que as cervejas especiais podem gerar quanto no próprio gerenciamento da categoria cerveja, que passa a ter maior poder de encantamento junto a seu público-alvo (LOURENÇO, 2017).

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Marca (*brand*)

Para melhor entender quais as etapas e processos para construção de uma marca de cerveja, além do tempo necessário para consolidar a mesma, é necessário o aprofundamento na definição de *brand* ou marca, analisando cada atributo e aspecto envolvidos, que, em conjunto, podem definir uma marca.

A primeira parte desta seção se atentará à revisão de literaturas existentes que contribuirão no processo de formulação dos principais conceitos para *brand* ou marca, *branding* ou gestão de marcas e *brand equity* ou patrimônio da marca. A revisão foi pautada em diversos estudos conceituais, além de estudos de caso voltados para investigação de aplicação de conceitos existentes e novas descobertas. Dessa forma, será feita a análise e correlação dos principais achados e resultados encontrados.

3.1.1 Evolução histórica do conceito de marca

Antes que sejam apresentados os principais conceitos, torna-se válido apresentar um breve resumo quanto à evolução histórica da marca. Embora, segundo Cesário (2002 apud SOARES, s.d., p.9), a origem das marcas remonte ao início da civilização, junto à expansão do comércio para além das fronteiras dos povoados, quando artesãos, há mais de três mil anos, já identificavam cerâmicas, utensílios de metal e outros objetos como forma de atrair consumidores fiéis para seus povoados, foi na Idade Média (século XVI), com o substancial desenvolvimento do comércio, quando surgiu a necessidade do uso das marcas dos mais diferentes gêneros para designar ou diferenciar os produtos (CESÁRIO, 2002), que as marcas semelhantes às que vemos hoje começaram a tomar forma (HAMPF, LINDBERG-REPO, 2011).

As principais teorias de *branding* têm sua origem e ponto de partida evolucionário em meados do século XX, principalmente devido ao desenvolvimento de comerciais nos meios de comunicação de massa (FARQUHAR, 1995 apud HAMPF, LINDBERG-REPO, 2011). Até a década de 1970, a gestão de marcas não era uma questão de atenção no mercado. Foi nas décadas de 1970 e 1980 que a gestão da marca foi desenvolvida e mais firmemente estabelecida,

tornando-se uma importante área de pesquisa dentro de disciplina de *marketing* (MOORE, REID, 2008 apud HAMPF, LINDBERG-REPO, 2011). O período entre 1980 e 1990 veio a simbolizar um setor de serviços mais forte, e as empresas começaram a comunicar o valor imaterial que seus produtos poderiam oferecer em comparação aos produtos de seus concorrentes. As marcas desse tempo foram desenvolvidas para se tornarem marcas de contar histórias, com o objetivo de criar um significado para seus consumidores (HAMPF, LINDBERG-REPO, 2011).

O estudo de revisão da literatura da evolução da marca de Hampf e Lindberg-Repo (2011) estabelece 15 marcos históricos no processo de evolução da marca, elencados em forma de uma linha do tempo estabelecida pelos períodos antes de 1970: estabelecimento da importância do *branding* (gestão de marcas), segmentação, fidelidade a marca, estilo de vida, *marketing mix*, personalidade da marca; período entre 1970 e 1980: posicionamento, *marketing* social, *marketing* de relacionamento, *brand equity* (patrimônio da marca); e, por fim, o período de 1990 até o século XXI: marca relacional, identidade da marca, país de origem, responsabilidade social corporativa e subculturas de consumos.

3.1.1.1 Delimitação da base teórica

Para o estudo em questão, serão levados em consideração seis tópicos dos 15 marcos propostos acima, de acordo com a melhor aderência ao tema de pesquisa: *branding* (gestão de marcas), segmentação, personalidade da marca, posicionamento, *brand equity* (patrimônio da marca), identidade da marca. Estes seis tópicos serão concluídos ao final do capítulo com o aprofundamento de dois grandes guarda-chuvas, quais seja, estratégia de comunicação e construção da marca.

3.1.2 Conceito de *brand* ou marca

A etimologia da palavra “*brand*”, em português, “marca”, vem da palavra escandinava “*brandr*”, que significa queimar, e indica a criação de uma espécie de selo quente na mente dos clientes para que eles possam reconhecer a empresa, o produto e, em seguida, ter sua preferência. Segundo a *American Marketing Association*, a definição de marca é um nome, termo, *design*, símbolo ou qualquer outra característica que identifique o bem ou serviço.

3.1.3 Valores essenciais da marca

Na composição da marca, é possível encontrar os seus valores centrais (Chip, 1997). De acordo com estudos de revisão bibliográfica de Li e Sun (2015), os valores centrais da marca são pautados em dimensões que, com base nas definições dos autores, podem ser três: bidimensional, tridimensional e multidimensional.

- **Bidimensional:** o conceito de marca é caracterizado pela apresentação de duas métricas. Uma é a função racional (qualidade percebida e benefícios funcionais) e a outra é um símbolo emocional (características de personalidade, características sociais, grau de contato pessoal e valor percebido).
- **Tridimensional:** a maioria dos estudiosos concorda que os valores centrais da marca são tridimensionais; a marca oferece três tipos de benefícios para os consumidores, ou seja, benefícios funcionais, simbólicos e experiências. Assim como o bidimensional, o primeiro desempenha uma função racional e os dois últimos, uma função emocional.
- **Multidimensional:** o conceito divide-se em quatro dimensões: a dimensão física, a dimensão emocional, a dimensão de valor simbólico e a dimensão de valor da empresa. O que difere é que, neste conceito, está incluso o valor percebido da empresa.

Quanto à orientação dos valores essenciais, Chip (1997, p.21) apontou:

Os valores centrais da marca devem ser orientados para a marca e não para o produto, a fim de manter a posição de liderança da marca, as empresas devem estabelecer um relacionamento duradouro com o cliente, porque os valores centrais da marca fornecem um motivo de escolha entre uma marca e outra.

Contudo, como dito, a maioria dos autores define os valores como tridimensionais; essa mesma definição é utilizada na composição da imagem da marca. Com base nas necessidades do consumidor, os principais elementos que afetam imagem de marca apontados são as “funções”, os elementos “simbólicos” e as “experiências” (TING, YEH, 2011).

3.1.4 Imagem da marca

Muitas são as definições no que diz respeito à imagem da marca. Para Aaker (1998), a imagem de marca é um elemento essencial que pode permitir que os clientes diferenciem a marca de suas concorrentes. Segundo Anggraeni (2008 apud RACHMANITA, 2015), consiste em associações de marca, que são derivadas da percepção e memória dos consumidores. A imagem da marca é tudo sobre o pensamento e sentimento do consumidor em relação à marca (ROY, BANERJEE, 2007 apud ANGGRAENI, RACHMANITA, 2015). Corresponde, ainda, a uma série de percepções combinadas que os consumidores detêm sobre certas marcas, criando um sentimento em relação a determinados produtos (AAKER, 1990).

Segundo Faircloth (2005), o consumidor pode comparar a singularidade da marca se já tiver uma imagem mental dela. Isso poderia facilmente associar-se a ela porque a imagem da marca age de modo pessoal e consiste em todas as informações descritivas e avaliativas da marca (IVERSEN, HEM, 2008).

Segundo Park et al. (1986 apud ZHANG, 2015), a construção e manutenção da imagem da marca é pré-requisito para gestão da marca (*branding*). Assim, como relatado teoricamente, todos os produtos e serviços poderiam ser demonstrados por dados funcionais, simbólicos ou experimentais. Considerando essas três dimensões, o estudo de revisão de literatura de Zhang (2015) encontrou a definição da imagem da marca sob quatro perspectivas: definições gerais, significados e mensagens, personificação, elementos cognitivos ou psicológicos, conforme mostrado no Quadro 1.

Definições gerais	
Herzog (1963)	Percepção e impressão geral dos consumidores de uma marca
Newman (1985)	Percepção dos consumidores do total de atributos de um produto
Dichter (1985)	Impressão geral do consumidor do produto ou serviço
Significados e mensagens	
Noth (1988)	O significado simbólico incorporado no produto ou serviço
Sommers (1964)	Percepção dos consumidores e reconhecimento do atributo simbólico de um produto
Levy (1973)	O significado simbólico de comprar o produto ou serviço
Personificação ou personalidade da marca	

Martineau (1957)	A imagem da marca reflete as características dos consumidores, e eles compram a marca para expressar-se
Bettinger (1979)	A personificação de um produto, que pode se manifestar como “adulto” e “filhos”
Sirgy (1985)	Imagem da marca lembra personalidade humana
Cognitivo ou elementos psicológicos	
Gardner e Levy (1955)	A imagem de marca é constituída pela opinião, atitude e emoção do consumidor em direção a uma marca, que reflete os elementos cognitivos ou psicológicos da marca
Levy (1978)	A impressão de todo o consumidor sobre uma marca ou produto, que inclui reconhecimento, sentimento e atitude em relação a isso
Bullmore (1984)	Percepção e opinião geral dos consumidores sobre os atributos totais de uma marca
Kapferer (1994)	A percepção geral dos consumidores sobre a associação dos recursos da marca e a memória dos consumidores sobre a marca por meio de campanhas de <i>marketing</i>

Quadro 1 – Perspectivas da imagem da marca

Fonte: Tradução do Quadro 1 de Zhang (2015).

As definições gerais apontam somente a impressão e percepção geral sobre uma marca, os significados e mensagens representam os elementos de simbolismo incorporados na marca, a personificação representa uma forma de expressão, os consumidores compram a marca para se expressar, de tal forma que esse aspecto lembra uma personalidade humana. Por fim, os elementos cognitivos e psicológicos são a forma como traduz sentimentos, emoções, atitudes e reconhecimentos, ou seja, é quando a marca atinge psicologicamente seus consumidores.

3.1.5 Personalidade da marca

O desempenho da marca está intimamente ligado à personalidade da marca, um conceito que permite à marca formar um relacionamento com o consumidor (Hankinson, 2004). A personalidade da marca pode ser descrita como o resultado das características humanas dotadas de uma marca (Aaker, 1998). Essa personalidade da marca pode levar os clientes a se relacionarem com uma marca semelhante a uma pessoa (AAKER, FORNIER, BRASEL, 2004), e podem criar associações memoráveis e favoráveis que levam a um maior valor de marca (KELLER, 1993).

3.1.5.1 Dimensões da personalidade da marca

Aaker (1998) afirma, ainda, que existem cinco dimensões genéricas na escala da personalidade da marca: sinceridade, entusiasmo, competência, sofisticação e robustez. Esclarecendo cada uma dessas dimensões, a sinceridade pode ser representada por atributos como honestidade; a excitação, tipificada por atributos como ousadia, imaginação e contemporaneidade; a competência é representada por atributos como inteligência, confiabilidade, segurança e confiança; a sofisticação é representada por atributos como *glamour*, classe alta, aparência e encantamento; já a robustez (força) é tipificada por atributos como resistência, liberdade e masculinidade.

Por muitos anos, essa escala foi aceita, e ainda é utilizada por diversos autores, contudo uma revisão do estudo (AAKER, BENET-MARTÍNEZ, GAROLERA, 2001) revelou que essas dimensões podem sofrer variações, devido ao impacto cultural dos diferentes países. Foi analisada a percepção dessas dimensões em três países: EUA (origem do estudo inicial), Japão e Espanha. Foi revelado que as dimensões: sinceridade, entusiasmo e competência estão presentes nos três países. A dimensão sofisticação também aparece no Japão, mas a principal alteração é quanto à robustez, presente na percepção dos consumidores americanos; no Japão, a nova dimensão encontrada foi a harmonia, também presente na Espanha. Na Espanha, surge ainda uma nova dimensão: paixão, que aparece no lugar de sofisticação.

Para Aaker, Benet-Martínez e Garolera (2001), o resultado contrastante demonstra que os membros das culturas da Ásia Oriental e povos latinos tendem a colocar maior peso sobre cooperação e harmonia em relação aos membros da América do Norte, que dão mais valor ao domínio do ambiente social por meio da autoafirmação, independência e individualismo. Os latinos aparecem ainda como “intensos e apaixonados”, não apenas nas ciências sociais, mas também na mídia popular. A Espanha é frequentemente anunciada ao visitante como uma terra intensa e de experiências prazerosas; um país que comemora a gastronomia, a arte e a socialização. Em suma, embora a pesquisa revista não nos permita prever uma estrutura perceptiva específica de marcas comerciais, sugere que pode haver alguma variação cultural em como elas são representadas nas mentes dos consumidores (AAKER, BENET-MARTÍNEZ, GAROLERA, 2001).

3.1.6 O efeito boca a boca nas estratégias de marca

Anggraeni e Rachmanita (2015) desenvolveram um estudo para medir os efeitos da personalidade e imagem da marca e o efeito boca a boca em um caso de marcas de moda locais entre os jovens consumidores, tendo como parâmetro a dimensão excitação proposta por Aaker (1998) no estudo.

3.1.6.1 Definição de boca a boca

O boca a boca é definido como o processo que permite ao consumidor compartilhar informações e opiniões sobre o produto, marca ou serviço (HAWKINS, CONEY, 2004 apud ANGGRAENI, RACHMANITA, 2015). A ideia principal do boca a boca é que a informação sobre o produto, serviço, lojas pode se espalhar de um consumidor para outro (ISMAIL, SPINELLI, 2012 apud ANGGRAENI, RACHMANITA, 2015). Além disso, conforme definido por Walker (2001), é uma comunicação informal sobre um produto, marca e serviços que não são comerciais por natureza, e o boca a boca pode ter um impacto mais forte em indivíduos em comparação com a publicidade. O boca a boca geralmente é espalhado porque os remetentes da mensagem desejam compartilhar suas experiências positivas e negativas para ajudar outras pessoas, facilitando o processo de tomada de decisão, ou para diminuir suas próprias dúvidas em relação a seus próprios conceitos (VALCK, WIERENGA, 2009).

3.1.6.2 Boca a boca virtual

Na era digital, o efeito boca a boca tem uma amplitude ainda maior, as pessoas utilizam a internet, redes sociais e portais de troca de experiências para compartilhar informações e experiências sobre produtos e serviços. Kecskes (2017,p.55), em seu artigo sobre a comunicação da marca no mundo digitalizado, discorre sobre esse aspecto:

A maneira como nós nos comunicamos está mudando radicalmente. Os consumidores estão conectados e não estão apenas procurando informações, mas estão compartilhando suas experiências e opiniões uns com os outros. As avaliações de outros clientes, compradores e usuários agora são de grande importância para aqueles que buscam e decidem se usar ou comprar um produto. Para muitos consumidores é a fonte mais importante de informação antes de fazer sua própria compra.

3.1.7 Identidade da marca

Segundo Farhana (2014), a identidade de marca contribui para facilitar tanto o processo de compra dos clientes como o de vendas da organização, e pode auxiliar na construção do valor patrimonial da marca (*brand equity*). A identidade de marca compreende o conjunto de atributos intangíveis e tangíveis da marca e o significado que a organização deseja comunicar aos consumidores-alvo (AAKER, JOACHIMSTHALER, 2007).

Conforme Aaker (2007), identidade de marca é um conjunto de associações exclusivas que a organização ambiciona criar ou manter em relação à marca e representa uma promessa aos clientes do que pretende realizar. Sarquis (2009) a define como o estabelecimento de um conjunto de associações pela organização com o propósito de proporcionar sentido, finalidade e significado a determinada marca.

3.1.8 Posicionamento de mercado

O posicionamento de mercado é concebido como a estratégia relacionada a qual abordagem adotar em relação à segmentação de mercado e à seleção dos segmentos dos quais a companhia quer participar (BLANKSON, 2001). Segundo Cesário (2002), para isso, deve ser feita uma pesquisa prévia sobre aspectos como mercado, público-alvo, concorrência, preço e qualidade percebida. "Se uma marca é essencialmente uma percepção do consumidor, posicionamento é o processo pelo qual a companhia oferece sua marca para o consumidor" (ARNOLD, 1992, p. 91 apud CESÁRIO, 2002, p.9).

Kapferer (1992) define posicionamento como a ênfase nas características distintivas que fazem uma marca diferente de seus competidores e atraente para o público. Dessa forma, é possível dizer que o posicionamento deve refletir uma vantagem competitiva; assim como aponta Arnold (1992), a estratégia de marca é o processo pelo qual a oferta é posicionada na mente do consumidor para produzir uma percepção de vantagem. Ou seja, para uma marca tornar-se forte, ela deve oferecer benefícios que atendam às necessidades do nicho de mercado que escolheu.

3.2 Gestão de marcas (*branding*)

Para Aaker (1998, p.31), a gestão de marcas ou *branding* pode ser definida como "um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela". Os ativos são agrupados por Aaker (1998, p. 16) em cinco categorias: lealdade à marca, conhecimento do nome, qualidade percebida, associações à marca em acréscimo à qualidade percebida e outros ativos do proprietário da marca, como patentes, *trademarks*, relações com os canais de distribuição. O *branding* assume um papel relevante nas organizações, pois possibilita a agregação de valor aos produtos, a manutenção da participação de mercado e o fortalecimento da posição competitiva da organização (DAY, 1994; SCHARF, 2007)

Segundo Scharf, Sarquis e Krausen (2015), dentro do processo de gestão de marcas da organização, enquanto a identidade de marca compreende a projeção pretendida pela organização na mente dos consumidores-alvo, o posicionamento de marca compreende a projeção efetiva da marca em relação à concorrência na mente dos consumidores-alvo.

3.3 Patrimônio da marca (*brand equity*)

Keller (1998, p. 45) define tal conceito a partir de uma abordagem totalmente voltada para o consumidor, estabelecendo-o como "o efeito diferencial que o conhecimento da marca tem na resposta do consumidor para aquela marca". Segundo o autor, a marca tem um *brand equity* positivo no momento em que o consumidor reage favoravelmente à marca com maior intensidade quando ela é revelada do que quando não é. Farquhar (1989,p.28) define *brand equity* como "o valor adicionado para a companhia, o canal de vendas e o consumidor com o qual uma marca endossa um produto". Para esse autor, o *brand equity* gerado por uma marca torna-a mais valiosa para a companhia, pois ela pode praticar preços maiores e auferir um lucro maior.

No estudo sobre a construção da marca de veículos Saturn, que conseguiu alcançar sucesso em apenas dois anos, Aaker (1990) elencou os fatores principais do *brand equity* pautados em quatro elementos da estratégia que se destacaram como sendo cruciais: a capacidade de projetar e construir um carro de qualidade; a identidade de marca baseada em relacionamentos; a decisão

de se concentrar na empresa e em seus funcionários e clientes, em vez de no carro; e a experiência de varejo com base nos valores de identidade da marca e no conceito de área de mercado.

Netemeyer et al. (2004) também aprovaram a dominante impacto do *brand equity* na resposta do cliente em relação à campanha de *branding*. Com a proliferação de marcas no mercado, os consumidores tomam suas decisões de compra em grande parte dependendo da imagem da marca, e não do próprio produto. Além disso, quando a imagem da marca é consistente com o seu conceito, os consumidores dariam uma preferência a ele. Autoconceito é uma coleção de percepções sobre si mesmo que inclui elementos como capacidades, características, deficiências, aparência e personalidade.

3.4 Construção de uma marca

Após compilação dos elementos que compõem as principais características da marca (*brand*) e a gestão de marcas (*branding*), a presente seção busca entender quais são as etapas necessárias para construção de uma marca.

Cesário (2002) desenvolve o processo de construção de marcas de maneira sintética, descrevendo o passo a passo, no entanto sem considerar as diversas variáveis elencadas até o presente estudo. Para Cesário, o processo é linear e dá-se por meio de etapas. Na primeira delas, a empresa deve escolher o seu posicionamento, estabelecendo uma vantagem competitiva, de modo que a marca possa se tornar relevante para o consumidor. O segundo passo dá-se pela escolha do nome e logomarca, seguido de sua confirmação legal por meio da verificação se o nome está disponível para ser registrado como marca perante o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). A lei em vigor é a de nº 9279/96, Lei da Propriedade Industrial, a qual, desde sua instituição, já conta a atualização de 28 resoluções, três instruções normativas, uma portaria, e sua atualização mais recente foi por meio da instrução normativa nº 177, de 18/1/2017, que dispõe sobre a segunda edição do manual da marca (INPI, 2018). A etapa seguinte deve ser a criação da identidade da marca, estabelecendo o conjunto de atributos intangíveis e tangíveis que auxiliarão na etapa final de construção do patrimônio da marca (*brand equity*).

Contudo, outros estudos demonstram que o processo de construção de uma marca é mais complexo, além de não possuir uma fórmula definitiva. Para Chernatony, Drury e Horn, (2003, p. 5), “[...] a construção da marca é por natureza fluida, solta e emergente em vez de algo que pode ser confinado a etapas em um modelo de processo”. Chernatony, Drury e Horn (2003) desenvolveram um estudo que buscou entender as principais orientações para construção de uma marca no setor de serviços, baseado nos relatos de 28 entrevistados do nível da alta direção de empresas. Além disso, a pesquisa busca identificar o formato de gestão/equipe e tipo de orientação ideal. Como resultado, foi encontrado um processo em nove estágios (não linear); em formato de estrela com interligações, os estágios encontrados foram os seguintes: identificação de oportunidades externas, identificação de capacidades internas, definição da marca e desenvolvimento do conceito da marca, considerar a viabilidade da marca, garantir o compromisso interno, posicionamento e diferenciação da marca, estrutura organizacional dos recursos, teste de mercado, e, por fim, a operacionalização.

Em contraponto ao apresentado por Cesário (2002), no segundo estudo, o posicionamento aparece como a sexta etapa; já a definição e desenvolvimento do conceito da marca são relatados como terceira etapa, equivalente à construção da identidade da marca, relatada como penúltima etapa no modelo de Cesário (2002).

A síntese da construção da marca proposta por Chernatony, Drury e Horn (2003) pode ser descrita da seguinte forma:

- **Oportunidade de mercado:** nesta fase, deve ser realizada extensa pesquisa (qualitativa e quantitativa) para identificar o público e o alcance da meta que está sendo identificada.
- **Identificação das capacidades internas:** realizar uma avaliação das competências da empresa, entender sua real capacidade, além de promover uma avaliação comparativa com seus concorrentes.
- **Definição da marca e desenvolvimento do conceito da marca:** o "conceito de marca" como julgamento criativo, suas representações visuais e simbólicas, bem como sua linguagem de publicidade, produzindo a "essência da marca".

- **Consideração da viabilidade da marca:** devem ser levados em conta o tempo, escala e o histórico existente da empresa. É preciso começar a partir de um ponto de vista, mas é fundamental que os empregados e gestão acreditem na nova marca e em como ela tem que ser.
- **Comprometimento interno:** o iniciador precisa inspirar a equipe. Conversar e ouvir os funcionários que interagem com os consumidores ajuda os outros entender melhor os valores da marca. Aumentar a consciência de uma organização sobre sua própria cultura.
- **Posicionamento e diferenciação da marca:** uma nova marca deve considerar o que a concorrência está fazendo, e como se diferenciar, o que possibilitará vantagem competitiva significativa.
- **Estruturar os recursos organizacionais:** a organização do processo de recrutamento deve procurar pessoal com habilidades e compromisso de apoiar a marca. Promover treinamento abrangente e apropriado para permitir o contato com o cliente, bem como o pessoal de *back office*, para entregar a promessa da marca.
- **Teste de mercado:** é aconselhável realizar um teste piloto para testar tanto a promessa quanto a entrega antes de lançar a marca, para que se possa modificar a entrega e a promessa de marca.
- **Operacionalização:** é a última etapa, considerando de maior relevância na operação a comunicação e a entrega de valor.

Ainda sobre o estudo acima, os resultados conclusivos da pesquisa identificaram que, para a construção sólida de uma marca, a equipe deve ser focada na gestão da marca, com um gerente sênior orientado para resultados, apoiado na cultura da organização. A crença nos valores e potencial da marca devem ser comprados por toda a equipe. A equipe terá, ainda, o papel de engajar toda a empresa quanto à essência da marca, e nunca prometer mais do que pode entregar.

3.5 Comunicação de marca

A comunicação está conectada de maneira intrínseca ao *marketing*, sendo um dos quatro “Ps” da teoria fundamental do *marketing mix*, de Jerome McCarthy (preço, praça, produto e promoção) (McCarthy, 1960). Dessa forma, o estudo da “promoção”, ou comunicação, é essencial dentro desse projeto, uma vez que ela está intimamente conectada à maneira como as empresas contam as histórias de seus produtos aos seus consumidores.

Segundo a professora Margarida Kunsch (1997, p. 150), a comunicação organizacional pode ser definida em quatro grandes áreas: (1) comunicação administrativa; (2) comunicação interna; (3) comunicação mercadológica e (4) comunicação institucional.

De modo a delimitarmos a nossa pesquisa dentro dos objetivos propostos, na presente seção, focaremos a comunicação mercadológica, ou seja, a comunicação que acontece entre as empresas e seus compradores/consumidores em geral.

O primeiro conceito necessário para o embasamento do nosso trabalho é o proposto por E. K. Strong (1925, p. 9), chamado por ele de AIDA (atenção, interesse, desejo e ação). Ou seja, os principais objetivos da comunicação de *marketing* seriam: conquistar atenção do consumidor, depois ser entendido e estimular o interesse dele, de modo a sugerir um método apropriado para satisfazê-lo.

Philip Kotler (1998, p. 532) complementa esse conceito por meio de um modelo chamado por ele de “seis estados de disposição de compra”: consciência, conhecimento, simpatia, preferência, convicção e compra.

Para Jean Baudrillard (1997, p. 184), a comunicação mercadológica cria “uma relação pessoal entre você e a sociedade”. Ou seja, “a publicidade visa a um processo aquém dos processos reais de trabalho, produção, mercado e valor. [...] este objeto você não comprou, você emitiu o desejo de possuí-lo e todos os engenheiros, técnicos, etc. o gratificaram com ele”. E aqui é fundamental o entendimento da dissociação entre produto e marca.

Dentro do processo de construção de marca e sua comunicação ao consumidor, um método adotado recentemente de maneira massiva pelos departamentos de comunicação das empresas

é o chamado método PESO, criado por Gini Dietrich (2014, p. 37), que consiste em juntar os quatro tipos possíveis de mídia: *(P)aid*, *(E)arned*, *(S)hared* e *(O)wned*.

- ***Paid*** (ou mídia paga): é todo tipo de comunicação em que existe investimento, como propaganda, *e-mail marketing* etc.
- ***Earned*** (ou mídia conquistada): é o que conhecemos normalmente por relações públicas, ou seja, toda a comunicação que “conquistamos” sem investimento financeiro quando algum veículo se refere ao nosso produto ou marca.
- ***Shared*** (ou mídia compartilhada): também é conhecida como mídias sociais, que envolve a relação com influenciadores.
- ***Owned*** (ou mídia própria): é o conteúdo produzido pela empresa dentro de suas próprias plataformas.

Nos estudos de caso presentes neste trabalho, toda a comunicação possível nesses quatro tipos de mídia foi analisada e levada em consideração dentro do processo de construção e comunicação de marca.

4 METODOLOGIA

Trabalhos de pesquisa afirmam sua validade à medida que utilizam procedimentos e técnicas que tornam viáveis a sua aplicabilidade em outras pesquisas (GIL,1999). Diante de tal fato, serão abordadas a seguir: caracterização da pesquisa, técnicas de coleta de dados, delimitação do local de estudo e análise e interpretação dos dados. Lembrando que, de acordo com Marconi e Lakatos (2002), para cada projeto de pesquisa emprega-se um método adequado para realizá-lo, que dependerá do tipo de pesquisa em questão.

Ainda, de acordo com Dalfovo, Lana e Silveira (2008), para um trabalho de pesquisa, além do conhecimento teórico, faz-se necessária a percepção do pesquisador de maneira sensível e humanitária. Também, atitudes humanas, tais como perseverança, humildade e paciência, são um diferencial para qualquer pesquisa.

4.1 Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa mista, ou seja, fará uso de dados qualitativos. Assim é classificada porque trabalhará com dados estatísticos buscando transformar números em informações que serão classificadas e analisadas (pesquisa quantitativa) e, ao analisar um fenômeno pelo ponto de vista de suas características não considerando parâmetros numéricos, terá sua abordagem qualitativa.

Segundo Diehl (2004), as pesquisas mistas têm por finalidade expor a complexidade dos problemas. Assim, se fará necessário compreender e classificar as experiências coletivas e, ainda, contribuir para o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos.

Quanto ao tipo de pesquisa, utilizou-se o método dedutivo, o qual parte do princípio de que a razão é uma forma de se chegar ao conhecimento verdadeiro. Além disso, sendo um estudo descritivo, caracteriza-se pela neutralidade do pesquisador e por ser conveniente para pesquisas de opinião (PEROVANO, 2014). Prodanov e Freitas (2013, p. 52) descrevem a pesquisa descritiva por “[...] apenas registrar os fatos observados sem interferir neles. Visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Portanto, do ponto de vista dos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo descritivo, tendo em vista que objetivou descrever a percepção de três indivíduos da alta administração do segmento cervejeiro brasileiro diante das estratégias de consolidação e posicionamento de marca. Sendo um estudo que busca descrever a percepção, caracteriza-se pela neutralidade do pesquisador e por ser conveniente para pesquisas de opinião (PEROVANO, 2014).

O estudo classifica-se, ainda, como uma pesquisa dedutiva, tendo em vista que parte de hipóteses dadas como certas para se chegar a uma conclusão também verdadeira.

Do ponto de vista dos objetivos, esta pesquisa classifica-se como bibliográfica e exploratória, uma vez que fez uso da revisão da literatura por meio de, principalmente, livros, artigos e revistas (levantamento bibliográfico), e, também, por ter ocorrido pela realização de entrevistas com os informantes-chave de três marcas de cervejas especiais selecionadas para esta pesquisa.

Para Marconi e Lakatos (2002), a revisão da literatura é um dos primeiros procedimentos que se realizam em qualquer pesquisa, e será algo que acompanhará todo o desenvolvimento do estudo. Assim, trata-se de procedimento sistemático e, de certa forma, ininterrupto, no qual o pesquisador toma por base pesquisas já realizadas por demais autores. Por meio dessas pesquisas, é possível buscar dados secundários, críticas da literatura e fazer comparações.

Nesse sentido, a pesquisa bibliográfica visou construir um diagnóstico sobre temas relacionados ao mercado global de produtos *premium*, assim como informações gerais relativas ao mercado de cervejas no Brasil e às percepções da marca (*brand*) de cervejas, tomando-se por base, principalmente, o *marketing* no segmento cervejeiro.

Por sua vez, para atender aos objetivos de analisar estratégias de construção e posicionamento de marca de empresas do segmento de cervejas especiais, assim como a consistência dos presentes fatores ao par de técnicas concebidas pela alta administração destas, foram selecionadas três empresas para a realização de entrevistas semiestruturadas com os atuais sócios fundadores destas.

4.2 Delimitação da pesquisa

Suscintamente, unidades de análise podem ser entendidas como a delimitação consciente do que será descrito, analisado ou comparado. São, portanto, os objetos aos quais as pesquisas, principalmente sociais, referem-se (ALEXANDER, 1998).

Segundo Alexander (1998), toda pesquisa científica envolve a articulação entre conceito e realidade e entre teoria e prática. Essa articulação não é simples e exige maior atenção no momento de escolher as ferramentas que se utilizarão para alcançar os objetivos almejados. Para a escolha das unidades de análise, por exemplo, a complexidade pode ser constatada pelo vasto número de campos que podem ser delimitados.

Assim, foi selecionado para a presente pesquisa a amostra de uma parcela de três empresas do segmento cervejeiro propositalmente selecionadas. De acordo com Gil (1999), por se tratar de um estudo misto, é esperado que exista uma intencionalidade na composição dessa amostra.

A escolha por essas três empresas ocorreu por conta da relevância que possuem no mercado. Ademais, optou-se por selecioná-las, pois, de acordo com a percepção do pesquisador, elas poderiam trazer respostas diferenciadas, uma vez que demonstram atuar de modo diferente no mercado e ter propostas distintas de construção e posicionamento de marca.

Importante trazer que se respeitou a seleção dos três entrevistados representantes da alta administração das três cervejarias, que, no caso, foram fundadores e participaram diretamente do processo de criação das marcas de cerveja Dádiva, Eisenbahn e Praya. Os entrevistados estiveram cientes de que as informações coletadas serviram para esta pesquisa e se mostraram disponíveis a tal. Ademais, todos os participantes responderam aos questionamentos de maneira espontânea e em constante diálogo com o pesquisador.

4.3 Técnicas e instrumentos de coletas de dados

Há diferentes procedimentos de coleta de dados em uma pesquisa; entre os mais comuns, menciona-se como metodologia o uso de estudos experimentais (envolvem algum experimento que deve seguir um método científico), o *ex-post-facto* (semelhante ao experimental, mas sem controle sobre os fenômenos que possam vir a ocorrer no estudo), a pesquisa participante

(integrantes são considerados para a análise do problema de pesquisa) e outros. Ainda, menciona-se o estudo de caso, uma vez que essa modalidade de metodologia trabalha com os aspectos específicos de um fenômeno e suas decorrências (BOENTE, BRAGA, 2004).

Para o presente estudo, se fará uso da coleta de dados por meio da aplicação de três entrevistas semiestruturadas com os informantes-chave estrategicamente selecionados das cervejas Dádiva, Eisenbahn e Praya. Essas entrevistas ocorreram por videoconferência, uma vez que um encontro pessoal, embora houvesse tal tentativa, acabou não se concretizando. Contudo, em nenhum momento, nem por parte do entrevistador, nem por parte dos entrevistados, a conversa deixou de ser produtiva ou foi mais breve por não haver contato pessoal.

O roteiro de entrevista foi elaborado a partir dos principais tópicos do estudo dividido em nove blocos (dados básicos, dados da empresa, segmento de mercado, *brand*, *branding*, *marketing*, *trade-marketing*, comunicação e estrutura) em 27 questões.

As perguntas foram criadas a partir do referencial teórico, de modo a conectá-lo com o quadro-resumo que foi desenvolvido para comparar os três estudos de caso. Ou seja, os itens dos blocos relacionados a *brand* e *branding* são relativos à missão, valores, personalidade da marca, posicionamento, diferenciação e público-alvo. Os pontos dos blocos de *marketing* e comunicação pretenderam-se solucionar os temas da comunicação de marcas. Já o conjunto de *trade-marketing* está ligado especificamente à estratégia de entrada nos pontos de venda. Além disso, encontram-se questões gerais relacionadas aos dados básicos das empresas, segmento do mercado e estrutura organizacional.

As entrevistas foram pré-agendadas, aplicadas no período de maio/2018, realizadas por videoconferência e tiveram duração média de 90 minutos; foram gravadas e apoiadas por um roteiro de entrevista semiestruturado, sendo mantidos os eventuais erros gramaticais para preservar a integralidade das respostas.

Uma vez que, para o presente tema, não se identificou a necessidade de uma técnica específica para a quantificação do número de entrevistas que foram aplicadas, fez-se o uso da amostragem não probabilística. Esta caracteriza-se pela interrupção da coleta de dados quando o pesquisador perceber que novas respostas não agregaram informações diferentes das já coletadas. Embora essa técnica seja criticada por alguns autores, uma vez que perpassa a sensibilidade do

pesquisador e não critérios estatísticos, por exemplo, foi a que melhor se adequou para o presente objeto de pesquisa (GIL, 1999).

Segundo Roesch (2007), a técnica de coleta de dados via entrevistas semiestruturadas é adequada quando o pesquisador busca descrever algo ou algum fenômeno. O autor lembra, ainda, a importância de tal ferramenta para captar a perspectiva do entrevistado: “[...] em entrevistas semiestruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa” (ROESCH, 2007, p. 159).

Flick (2009), por sua vez, destaca que entrevistas semiestruturadas, cada vez mais, são o método preferido por pesquisadores para a coleta de dados em pesquisas qualitativas, e seu uso tornou-se amplamente utilizado. Assim, para o presente estudo, que objetiva descrever percepção, justifica-se a escolha por tal técnica.

4.4 Técnicas de análise de dados

Realizada a coleta dos dados, parte-se para as técnicas de análise desses. Richardson (1989) afirma que todas as pesquisas devem ser planejadas e executadas conforme as normas que se relacionam ao método escolhido e as técnicas de análise e interpretação dos dados, pois essas escolhas serão fundamentais no alcance dos objetivos da pesquisa. Segundo ele, “[...] método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos” (RICHARDSON, 1989, p. 29).

Todas as entrevistas foram transcritas, e as respostas, sistematizadas, configurando-se em dados para análise. Os dados aqui coletados foram agrupados com o objetivo de identificar quais estratégias se faziam presentes de maneira implícita ou explícita de acordo com o relato de cada um dos entrevistados. Ou seja, sistematizaram-se e agruparam-se os resultados das entrevistas de acordo com as respostas que tinham pontos em comum e que atendiam ao objetivo do presente estudo, que é analisar as estratégias para o posicionamento, construção e consolidação de marca. Tal técnica fez uso, portanto, de categorias, ou seja, considerou-se a afinidade das respostas para se chegar a constatações comuns que possibilitam futuras conclusões.

A partir daí, optou-se por um estudo de casos múltiplos, a partir da análise das empresas Cervejaria Dádiva, Cervejaria Eisenbahn e Cerveja Praya. De acordo com Yin (2010, p. 32):

“o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Para tanto, buscaremos a compreensão e a interpretação dos dados analisados em um fenômeno específico.

4.5 Quadro resumo: Itens da análise comparativa dos estudos de caso

De modo a relacionar com maior clareza a forma como a base teórica é utilizada para dar significado ao mundo real, ou seja, como a teoria “explica” a prática, será criado um quadro resumo com pontos de análise derivados da fundamentação teórica com o objetivo de analisar e comparar os três estudos de caso.

Esse quadro conclui, portanto, o capítulo da base teórica e será replicado ao final dos estudos de caso com as devidas análises por cervejaria.

QUADRO 2 – ITENS DA ANÁLISE COMPARATIVA DOS ESTUDOS DE CASO

Pontos de Análise
Missão e Valores
Personalidade da Marca
Posicionamento/Diferenciação
Público-alvo
Estratégia de entrada no ponto de venda
Comunicação

5 ESTUDOS DE CASO

Ao se buscarem as estratégias de construção e posicionamento de marca das três empresas em questão, bem como a consistência do presente fator a partir dos relatos dos três entrevistados propositalmente selecionados, chegou-se aos resultados abaixo categorizados em três estudos de caso.

Importante mencionar que os resultados da avaliação de como as estratégias supracitadas, ou seja, as estratégias de posicionamento de marca, assim como a construção e comunicação desta, além de sua consistência, são concebidas pela alta administração das três cervejarias, pelo fato de que os entrevistados são os fundadores das presentes organizações, além de responsáveis pelo departamento de *marketing*.

5.1 Estudo de caso: Cervejaria Dádiva

A história da Cervejaria Dádiva, fundada em 2014 em Várzea Paulista, interior de São Paulo, é um exemplo bastante interessante do novo momento que alcançou o mercado cervejeiro no país. Luiza Lugli Tolosa, administradora, empreendedora, *beer sommelier* e principal responsável pela cervejaria, não era do ramo de cervejas quando decidiu investir na área. Após um trabalho em uma ONG que incentivava o empreendedorismo, Luiza decidiu empreender na área de alimentação e optou pelas cervejas especiais porque, dessa forma, ela não dependeria do grande varejista, podendo entrar no mercado por outros caminhos: “os bares, os empórios, os restaurantes”, conta. Seu próximo passo foi matricular-se em um curso de *beer sommelier*, o que a aproximou definitivamente da área em que queria atuar. Para abrir as portas da cervejaria, Luiza formou uma sociedade com outras duas pessoas, que acabaram desistindo do projeto no meio do processo: “um saiu bem no começo, o outro ficou mais um tempo, uns seis meses depois que a fábrica começou a operar, e então saiu. Fiquei um bom tempo sozinha”, relembra.

Em seu primeiro momento com a Dádiva, Luiza observa que “errou muito” pela ausência de um plano de negócios estruturado. “Aprendi a importância de *business plan* pelos meus erros.” Assim que os sócios iniciais deixaram a empresa, ela começou a buscar uma identidade para a Dádiva: “Quando lançamos a Dádiva, tinha outra cara. A gente ficou mais ou menos um ano com essa outra cara. E era eu ali tentando fazer uma coisa mais moderna e um sócio mais

conservador com uma outra visão (levando para outro caminho)”. O primeiro passo na busca de uma identidade que diferenciase a Dádiva de outras concorrentes foi o lançamento de uma nova comunicação visual no segundo semestre de 2015, utilizando uma libélula (criada em parceria com um *designer*) como marca da cervejaria a partir de então: “Eu já queria uma marca leve, que levasse coisas boas, e não necessariamente ser aquela marca de cerveja artesanal mais agressiva, que tem que ser muitas vezes até masculinizada”, explica. “Quisemos fugir um pouco da comunicação tradicional das artesanais, criando algo mais delicado e sofisticado para os nossos rótulos, assim como fazem os vinhos. A ideia principal para a criação foi transmitir alegria e prosperidade, fazendo uma associação com sabores mais frescos, suaves e equilibrados que levam o consumidor a novos horizontes”, conclui.

O início da concretização do que seria a Dádiva deu-se em julho de 2016, com a chegada de Victor Marinho, mestre-cervejeiro que passou a assinar as receitas da cervejaria e entrou como sócio da empreendedora na empresa. Se, até a chegada de Victor, a cervejaria havia colocado cerca de seis cervejas diferentes no mercado (entre agosto de 2014 e julho de 2016), esse número seria multiplicado quase 10 vezes nos dois anos seguintes (entre setembro de 2016 e julho de 2018, dados do aplicativo *Untappd*) somando mais de 50 rótulos diferentes após a entrada do cervejeiro, exibindo uma das estratégias que a empresa seguiria dali em diante: produzir muitas cervejas diferentes em pequenos lotes e “levar cervejas muito bem-feitas, criativas, inovadoras, e não necessariamente inovar só por inovar, mas sim com conceito e de uma forma carismática”, apontou Luiza, ao identificar qual seria a missão da cervejaria.

5.1.1 Posicionamento de marca e distribuição

O primeiro passo na busca por lançar cervejas criativas, inovadoras e experimentais aconteceu em setembro de 2016, com o primeiro lançamento da série Odonata, uma cerveja do tipo *Russian Imperial Stout* (estilo de alto teor alcoólico, 12,5% nesse caso) cuja mesma receita surgiu em três diferentes versões: uma com frutas vermelhas (#1), outra com baunilha (#2) e uma terceira com adição de café. O sucesso desse primeiro lançamento (“Acabou muito rápido”, relembra Luiza) modificou o olhar do público sobre a Dádiva (a média de notas destas três cervejas é de 4 estrelas em 5 no aplicativo *Untappd*, utilizado em sua maioria por *beer geeks*, público que Luiza valoriza bastante, pois acredita que eles sejam importantes formadores de opinião), motivando um aprofundamento sazonal na série Odonata, que ganhou amplitude em 2017 com mais três versões produzidas em colaboração com profissionais convidados pela

Dádiva: um deles envelheceu a Odonata (#4) em barricas de carvalho norte-americano antes utilizados para maturar rum, e a misturou com malte defumado em folha de tabaco cubano de Pinar del Río; outro envelheceu a mesma cerveja (#5) por dois meses em barricas antes utilizadas para *Single Malte Scotch* escocês; e a versão #6 passou três meses em barricas de carvalho francês utilizadas anteriormente para maturar cachaça. A série sazonal ganhou mais quatro versões em 2018, com a Odonata chegando em versões maturadas em barris de #7 Jaqueira, #8 Jequitibá, #9 Bálsamo e #10 Amburana. “Se lá atrás alguém falasse: ‘Luiza, você vai fazer uma cerveja envelhecida numa madeira brasileira que nunca ninguém usou’, eu diria que teria medo de fazer isso. Mas as coisas foram evoluindo”, analisa a empreendedora.

Essa evolução a que Luiza se refere parte do entendimento que tanto ela quanto Victor tiveram do posicionamento da Cervejaria Dádiva no mercado de cervejas especiais e como lidar com seu público. Ela explica: “Entendi que a gente tem uma linha de produtos mais acessíveis, mais democráticos em termos de preços e paladar, mas eu preciso ter o público cervejeiro me conhecendo, essa estratégia ficou muito clara para mim ao longo dos anos. A minha marca só vai ser consumida pelo público entrante se ele olhar o formador de opinião falando bem. E o formador de opinião é o cervejeiro *geek*. Se eu não lançar produto para esse cara, dois produtos por mês, ele não vai falar da minha marca e se ele não falar da minha marca, esse cara aqui de base e volume não vai comprar. Então percebi que eu precisava conversar com os dois públicos. A forma que a gente descobriu de conversar com eles é o de sempre lançar diversos produtos, às vezes lotes menores”. Hoje, a Dádiva distribui suas cervejas para cerca de 20 estados brasileiros, e montou uma distribuidora para também atender a outras cervejarias que usam a planta da Dádiva para produzir suas receitas (os chamados cervejeiros “ciganos”), aumentando, assim, seu portfólio de distribuição. “Há um ano eu tinha um carro que só levava Dádiva, hoje eu tenho um carro que leva cinco marcas, então posso oferecer um frete mais rápido, mais barato, um financeiro mais ágil, um comercial mais dedicado e tudo mais, porque tenho um portfólio maior, o que acaba sendo uma diluição de custo fixo. Claro, o risco aumenta, antes eu tinha que gerenciar uma marca, agora gerencio seis. Aumenta o risco e aumenta o meu estoque, quer dizer, é outra dinâmica de trabalho”, analisa.

5.1.2 Cronograma planejado

Anualmente, a Dádiva faz um planejamento de todos os lançamentos que pretende realizar durante o ano. No meio do ano, Luiza e Victor analisam todo o processo, e fazem um replanejamento para os seis meses seguintes, de acordo com os resultados conseguidos no primeiro semestre e as necessidades surgidas momentaneamente no mercado. Por exemplo, “em janeiro, o que que a gente vai lançar? Que estilo que está em alta? O que que o pessoal quer? É (cerveja estilo) *Sour*? O Victor tem um zilhão de ideias do que é bacana fazer. Então, na verdade, é uma conversa entre nós dois mesmo, em que a gente define muita coisa”. Luiza, porém, destaca a importância do retorno de outras áreas da empresa: “Já tomamos várias decisões importantes aqui dentro ouvindo a equipe comercial”, revela. Dentro do cronograma também estão inclusos os trabalhos prévios com *design* e *marketing*: “A gente define a identidade da cerveja, o nome, qual é a embalagem e isso depende muito de qual é a forma de consumo ou de momento de consumo. Uma cerveja leve que eu quero que seja para um público de entrada? Ah, então é melhor uma determinada embalagem. É um público cervejeiro *geek* que vai querer guardar essa cerveja, pois ela é ótima de guarda? Então é outra garrafa”, explica.

5.1.3 Construção e comunicação de marca

Luiza acredita que uma história bem-contada auxilia a venda da cerveja, e ela trabalha a divulgação dessa história de diversas maneiras:

- a) A Dádiva tem uma assessoria de imprensa que produz *releases* e apresenta os novos lançamentos para jornalistas da área (tanto impresso quanto digital).
- b) Em mídias sociais, a empresa trabalha bastante conteúdo para o Instagram (produzindo *Stories* sobre as novidades) e Facebook, sendo que o segundo é usado principalmente quando acontece algum evento de lançamento que conta com a presença de Luiza e Victor: “Esse tipo de evento não tem um custo tão alto, e fazer esse tipo de divulgação bem-feita faz diferença”, pontua Luiza. Nesses locais, a Dádiva utiliza *banners*, *flyers* e vídeos.
- c) A Dádiva também participa de festivais de cerveja como Slow Brew e Mondial de La Biere (com público estimado de 20 mil pessoas em sua edição de 2018, que aconteceu em São Paulo): “Nós pagamos para estar nesses eventos, mas a gente recebe em relação às vendas. Eles

compram o nosso chope pagando muito pouco, prejuízo mesmo, então querendo ou não é um investimento nesse sentido de patrocínio. Faz sentido para nós”.

Em resumo, Luiza diz que a Cervejaria Dádiva “oferece um produto de qualidade com preço justo. A gente não coloca um preço absurdamente alto, a gente faz o possível para ter preços competitivos, então a nossa estratégia é vender um produto bom, honesto, com uma história legal e uma qualidade altíssima”.

5.2 Estudo de caso: Cerveja Eisenbahn

Surgida em 2002 na cidade de Blumenau, em Santa Catarina, por meio dos esforços dos irmãos Bruno e Juliano Mendes, com aporte financeiro do pai, Jarbas, a Cervejaria Sudbrack investiu na marca Eisenbahn para se destacar em um mercado ainda muito jovem e com poucas empresas investindo em cervejas especiais. Segundo Juliano, entre as que dominavam esse mercado, estavam “a Cervejaria Baden Baden (Campos do Jordão), a Cervejaria Colorado (Ribeirão Preto) e a Cervejaria Dado Bier (Porto Alegre)”, sendo que, das três, apenas a cervejaria gaúcha “já tinha um conceito e várias cervejarias espalhadas pelo Brasil”. Tendo como missão “transformar o mercado, a visão e a imagem que a cerveja brasileira tinha fora do Brasil”, a marca Eisenbahn buscava “colocar o Brasil no mapa da cerveja de qualidade, dos países que fazem cerveja de qualidade, e educar o consumidor, ensinar o brasileiro o que é cerveja de verdade, o que é uma cerveja autêntica”, explica Juliano. “Porque o brasileiro bebia muita cerveja, mas não fazia a menor ideia do que era cerveja, e de como ela era feita”.

5.2.1 Posicionamento de marca e distribuição

Em seus primeiros quatro anos, a Sudbrack colocou no mercado nove estilos diferentes de Eisenbahn: *Pilsen*, *Dunkel*, *Pale Ale*, *Weizenbier*, *Weihnachts Ale* (rótulo sazonal comercializado apenas de novembro a janeiro em comemoração ao Natal), *Orgânica*, *Weizenbock*, *Kölsch* e *Rauchbier*. Em 2006, vieram a *Strong Golden Ale* e a *Lust*, a segunda, uma cerveja produzida pelo mesmo método de fabricação dos champanhes franceses (a Eisenbahn foi a terceira a produzir cerveja nesse estilo no mundo e pioneira no Brasil), e em 2007 surgiu uma receita comemorativa dos cinco anos da cervejaria, a Eisenbahn 5. Nessa fase inicial, Juliano conta que o público-alvo pensado pela cervejaria “era um público mais velho, maduro, apreciador de vinho, com um poder aquisitivo mais alto, já podendo fazer seus luxos”.

Porém, a realidade mostrou-se totalmente diferente: “A gente atingiu um público que é o oposto do que a gente focou”, citando pessoas contestadoras que gostavam de música *rockabilly*, *punks* e mesmo estudantes na faculdade, “que ainda nem tinham dinheiro para poder consumir cervejas assim, mas estavam descobrindo algo novo, diferente. Miramos em uma coisa e acertamos em outra”, explica.

Esse acerto involuntário não fez com que a empresa mudasse a maneira com que apresentava seu produto ao público. “Mesmo a gente tentando conversar, tentando fazer materiais mais sofisticados, tentando ter uma comunicação mais sóbria, séria, chique e sofisticada, a gente acabou atingindo um público mais jovem. Desistimos do público mais maduro e passamos a dar atenção para esse público diferente. Mas sem necessariamente mudar radicalmente a comunicação. Porque estava dando certo”, contemporiza. Nessa linha de projeto mais sóbria, Juliano acredita que a escolha do nome Eisenbahn (que significa “ferrovia” em alemão) e o *design* da logomarca auxiliaram o entendimento de que a marca tinha tanto uma proximidade com cervejas alemãs quanto uma personalidade e uma longa história. “Tínhamos a preocupação de ser uma marca nova de cerveja, jovem, e sermos questionados. Mas quem não conhecia a história da Eisenbahn, quem não era de Blumenau, que não nos conhecia e tinha um primeiro contato com a marca, achava que ela era uma marca antiga, uma cerveja que já existia há muitos anos. De certa forma isso deu certo. Ter um nome alemão, de certa forma, já imprime certa autenticidade, já passa certa credibilidade, ajuda um pouquinho. Ter uma logomarca mais pesada, mais forte, como ela sempre foi, impactante, também ajudou a mostrar uma certa personalidade”, opina.

Outro diferencial da Eisenbahn foi a constante participação em concursos, opção que levou o nome da cervejaria com destaque para fora do Brasil (e no Brasil, quando a cerveja era premiada). Essa opção trouxe reconhecimentos internacionais, que começaram a aparecer na edição de fevereiro/março de 2007 da revista britânica *Beers of the World*, em que três cervejas da Eisenbahn (*Lust*, *Strong Golden Ale* e *Dunkel*) receberam a melhor pontuação do crítico e especialista Jeff Evans. No mesmo ano, a Eisenbahn participou do festival britânico Great British Beer, uma das maiores feiras de cervejas do mundo, e do alemão European Beer Star, onde faturou duas medalhas de bronze – com a Eisenbahn *Dunkel* e a Eisenbahn *Weizenbock*. Seguir-se-iam em 2008 três medalhas de prata no Australia International Beer Awards e uma de bronze no World Beer Cup. Em 2009, a consagração: uma medalha de ouro e uma de prata no European Beer Star e outra medalha de ouro e outra de prata, além de seis de bronze, no

Australia International Beer Awards. Os prêmios repercutiram na mídia brasileira: “São dois destaques”, definiu o jornal *O Estado de S. Paulo*: “O primeiro, e mais óbvio, é a medalha de ouro, inédita, para a Eisenbahn Dunkel, uma cerveja escura de baixa fermentação que já havia sido premiada no European Beer Awards, na Alemanha, e faturou a única medalha brasileira, de bronze, na World Beer Cup dos Estados Unidos, torneio que é considerado mais conceituado atualmente envolvendo a nobre bebida. O segundo destaque é a medalha de bronze obtida pela Dama do Lago, também da Eisenbahn”, analisou o jornalista Roberto Fonseca.

5.2.2 Construção e comunicação de marca

Duas situações antagônicas surgiram na história da Eisenbahn nos anos seguintes: em 2007, a cervejaria se aproximou do cervejeiro caseiro, promovendo a primeira edição do concurso nacional Mestre Cervejeiro Eisenbahn, cujo vencedor, escolhido por um júri selecionado pela cervejaria, teria sua cerveja produzida pela Eisenbahn em uma edição especial. E, em 2008, a Sudbrack foi vendida para o Grupo Schincariol, alçando voos maiores em direção a um público mais tradicional. “Vamos fazer o que fizemos com as outras marcas: aumentar e melhorar a distribuição, investir em produção e marketing”, garantiu o diretor de *marketing* do grupo Schincariol, Marcelo Sacco, em entrevista ao jornal *O Estado de S. Paulo*, que analisou o negócio da seguinte maneira: “A Eisenbahn se viu num dilema típico de empresas de médio porte que atuam em indústrias em franco crescimento e que exigem capital intensivo. Para sobreviver, ela tinha três opções: limitar seu crescimento, buscar um sócio para financiar a expansão ou vender de vez o controle”. A família catarinense optou pela venda, e Juliano Mendes passou a ser consultor da marca (cargo que ainda ocupa), que migraria para a Brasil Kirin quando esta adquiriu a Schincariol em 2011, e para a Heineken em 2017, quando a gigante holandesa assumiu os negócios da empresa japonesa no Brasil.

Se o caminho em direção a um grande público estava traçado, a Eisenbahn manteve contato com seu fiel público *geek* inicial por meio das edições do Concurso Mestre Cervejeiro Eisenbahn. O projeto, inovador, é aberto a cervejeiros caseiros de todo o País, que podiam se inscrever e enviar para a sede da cervejaria, em Blumenau, uma cerveja própria que seria avaliada por um júri especial, que ranquearia as melhores amostras. O prêmio para o primeiro colocado seria a produção, na fábrica da Eisenbahn, de três mil litros da sua própria cerveja caseira (posteriormente, ele teria acesso a 30 caixas de sua cerveja). O primeiro vencedor foi Leonardo Botto, famoso cervejeiro carioca, que acompanhou e auxiliou o processo de produção

de sua Dama do Lago *Belgian Dark Strong Ale* (premiada no Australia International Beer Awards), que chegou às lojas em versão rolhada e limitada a oito mil garrafas. Com média de 600 participantes de todo o País, vieram novas edições em 2008, 2010, 2013, 2014, 2015 e 2016. Em 2017, o Concurso Mestre Cervejeiro transformou-se em um *reality show* com episódios de 30 minutos exibidos no canal TNT, ampliando ainda mais o alcance da marca (a edição de 2018 do *reality show* está em fase de produção). Segundo Alexandre Cândido, diretor de cervejas especiais da Heineken Brasil, “a marca Eisenbahn trabalha para valorizar e democratizar a cultura cervejeira no Brasil, e o concurso Mestre Cervejeiro tem nos ajudado a levar a cultura da cerveja *craft* a um número cada vez maior de pessoas. Prova disso, é que em 2017 chegamos à TV”.

5.2.3 De empresa familiar a uma megacorporação

No começo, a Eisenbahn não investia em anúncios (“Não tínhamos dinheiro”, conta Juliano), mas “criava situações, novidades, cervejas novas, porque isso gerava interesse para a imprensa”, explica o consultor. “Estávamos muito presentes na mídia de forma espontânea e assim, aos pouquinhos, fomos conquistando nosso espaço”, relembra. “Entramos rapidamente na rede de supermercados Pão de Açúcar, eles não tinham nada de cervejas especiais”, comenta. Entre as ações realizadas pela empresa nessa época, Juliano destaca um “jornal de cerveja” e diz que a empresa tinha uma página no Orkut (com cerca de seis mil inscritos), mas revela que trabalhou um bom tempo sem uma agência de propaganda parceira, optando por ter um *designer* interno. “A gente começou a trabalhar com uma agência, mas eles não entenderam a proposta, e resolvemos contratar um designer e começamos a fazer tudo internamente”, diz Juliano. Alguns anos (e *designers*) depois, uma agência os procurou, e a Eisenbahn fez um teste em um festival Oktoberfest, em Blumenau, com resultado bastante positivo. A parceria, no entanto, não durou tanto. Com a chegada das empresas gigantes que adquiriram a Eisenbahn, Juliano conta que a estrutura continuou pequena. “Na época da Brasil Kirin havia um gerente e um assistente, eram dois caras. Hoje, na Heineken são só quatro. E, claro, todo o departamento de *trade marketing*, que dá suporte para todas as marcas”, conta. Segundo Juliano, um ponto diferencial na Eisenbahn sempre foram os preços. “A gente tentava fazer o preço mais baixo possível, até se prejudicou bastante em vários momentos por isso, porque a gente queria crescer, precisava crescer e a gente via que o preço era um limitador. Quando a gente fazia um teste em algumas redes (de jogar o preço para baixo), o volume explodia. Então ficava muito claro que

o preço era o limitador”, acredita. Segundo Juliano, o faturamento da Eisenbahn em 2017 foi de R\$ 1 bilhão e 300 milhões.

5.3 Estudo de caso: Cerveja Praya

"Essa poderia ser só mais uma história de um apaixonado por cerveja que decide fabricar sua própria marca na cozinha de casa para tomar com os amigos. Poderia, caso a cerveja em questão não fosse uma das que mais cresce no Brasil – e em velocidade assustadora", anuncia o primeiro parágrafo de uma reportagem da revista *GQ Brasil*, edição de junho de 2017, sobre a popularização da Praya, uma cerveja carioca estilo *Witbier* produzida desde 2015 em sociedade por quatro amigos que “não são do universo cervejeiro”, segundo os próprios, mas são responsáveis por uma das cervejas mais comentadas do País. Eles são Marcos Sifu (que desenvolveu a receita e deu o nome para a cerveja), Duda Gaspar (fez a parte de *design* da marca), Tunico Almeida (elaborou o plano comercial e hoje é o CEO) e Paulo de Castro (que cuida do *marketing*). A história da cerveja Praya começa em uma viagem do surfista, *base jumper* e *skydiver* Marcos Sifu para a Califórnia. Lá, numa festa, ele percebeu que a cerveja servida era feita na própria casa. Quando voltou ao Brasil, planejou: “Posso fazer minha própria cerveja para a galera tomar depois de surfar”. Ele começou a testar receitas, e uma delas fez bastante sucesso entre os amigos, de modo que decidiu focar-se nela. “Ele foi autodidata, não é um cervejeiro, mas queria desenvolver a própria bebida, enfim, que todo mundo pudesse beber junto em um momento de confraternização”, pontua Paulo de Castro. Nascia a Praya, a única cerveja que a empresa pretende produzir. Ou seja, nada de variedade e diversos rótulos diferentes, aqui só há uma cerveja no cardápio, a Praya.

5.3.1 Construção e comunicação de marca

Nenhum dos quatro sócios tinha experiência com esse tipo de mercado, mas eles criaram um plano de *marketing* e comunicação bastante detalhado para o seu produto, começando pelo rótulo, estendendo-se aos valores da marca e abordando ações coletivas, interação, cuidado com a importância do contexto social e ações criativas fora do lugar comum, até a distribuição da cerveja e a colaboração de diversos profissionais gabaritados, que confiam no potencial da marca. “Fizemos isso para ver se a gente conseguia obter relevância sem ter que expor a marca o tempo inteiro, sendo o menos agressivo possível”, explica Paulo. O rótulo traz uma sereia: “A gente entende que é um ser mitológico e livre, que personifica aspectos do mar, e desperta

a curiosidade, a admiração e o encanto. A sereia está presente em lendas de diversas culturas, e esse encanto traduz independência, mistério, liberdade, admiração, beleza. Nunca personificamos a sereia como sendo uma mulher, não a objetificamos”, conta Paulo, que ainda usa termos como “diversidade, *low profile*, calma e suavidade” para explicar o conceito da marca. Ele ainda acrescenta que os sócios pensam em estratégias e práticas de comunicação orgânica com o objetivo de agregar valor à marca e ao produto, “criando uma relevância para os consumidores, clientes parceiros, e para sociedade”, pontua. “Tudo que a gente constrói com o *marketing* a gente pensa em deixar de alguma forma o legado”, revela Paulo, que acredita ser muito melhor focar os valores e aproximar a cerveja do mar, da alegria, da leveza, da descontração e de uma vida sem pressão do que a definir apenas como leve, refrescante e boa.

Todo o trabalho de *marketing* da marca é feito internamente. “Nós somos autossuficientes”, revela Paulo. “A nossa equipe produz todo o conteúdo, seja foto (em estúdio ou externa), produção de eventos. Conhecemos muitos empreendedores. Então nós fazemos e apoiamos quem faz. Com isso a gente consegue construir essa história”, filosofa. Paralelamente, Paulo defende uma comunicação bastante discreta, sempre de maneira orgânica: “A nossa marca nunca poderá aparecer mais do que o próprio evento. Nunca colocaríamos ativações gigantescas”, exemplifica. Seguindo essa linha de pensamento, a Praya busca estar em eventos “engajados socialmente, cuja causa nós acreditamos, eventos pequenos e locais com propostas novas, criativas e reais, além de preços acessíveis para todos”. Eles também evitam mídia paga: “A gente não faz nem de Instagram e nem de *Facebook*, porque nossa construção precisa ser de forma orgânica”. São contra fotos ultra produzidas e não repostam imagens de famosos bebendo a Praya (Anitta, Marcelo D2 e Jojo Todynho são alguns artistas badalados que postaram imagens com a cerveja espontaneamente) porque acreditam que “os artistas acabam se sentindo mais à vontade, pois sabem que a marca não está usando o nome deles”. Eles também nunca participaram de um evento cervejeiro (“Porque não é o nosso universo, não é a nossa verdade”) e dizem focar primeiro o conteúdo, depois a marca (“Nunca será a marca em primeiro lugar”, revela Paulo). Além disso, os sócios têm um evento autoral chamado Um Olhar da Praya, que promove exposições com fotógrafos parceiros, e uma revista, a *Oceano*.

A respeito dos colaboradores, Paulo explica que não há uma remuneração definida porque “são todos parceiros que, muitas vezes, fazem parte do nosso *network* pessoal e prestam algum tipo de trabalho, por acreditar na marca”. Segundo ele, “usamos todas as formas possíveis de desenvolver coisas que não envolvam dinheiro. Exemplo: o cara quer fazer um campeonato de

surf, mas não tem quem faça o *design*, uma logo. Então, a gente tem um *network* com vários profissionais, que a gente consegue fazer com que eles troquem figurinhas. Isso acaba sendo muito mais valioso e muito mais bacana”, acredita. Nessa rede de colaboradores estão nomes como Fábio Amendoim (“Um excelente fotógrafo de *surf*”), Gustavo Camarão (“Que produz diversos programas para o Canal Off) e Henrique Pinguim (fotógrafo), entre outros. Nesse trabalho de marca, ainda está incluso apoio a diversas causas “minoritárias de forma orgânica e não agressiva”. Como exemplo, Paulo cita “o Não é Não, movimento que surgiu no carnaval do Rio de Janeiro, de umas meninas contra o abuso e o assédio; o Nuvem Negra, movimento de igualdade racial dentro da PUC, e parcerias com marcas e apoiadores locais, como a Farm”. E diferencia: “A gente não patrocina o Mundial de Surf, que, poxa, está no nosso DNA, somos surfistas, mas ali é uma competição profissional, que envolve uma disputa, porém, a gente apoia pequenos campeonatos de comunidades locais, de amigos se enfrentando que no final vão ali tomar uma cerveja”. No embalo da Copa do Mundo, Paulo exemplifica: “O nosso Instagram não está falando nada de Copa do Mundo porque já tem tanta gente falando desse esporte, que não precisamos ser mais um, ele já tem uma voz própria. Porém, nada impediria que a gente apoiasse um campeonato de peladeiros”, justifica.

5.3.2 Relacionamento e distribuição

O relacionamento prévio dos sócios da Praya com uma das maiores distribuidoras do Rio de Janeiro ajudou a colocar o produto nos principais locais da cidade rapidamente, o que gerou um crescimento acelerado: “Nós já tínhamos uma relação muito próxima (com a distribuidora) porque fazemos eventos e festas, e tivemos certa facilidade para entrar nos bares e restaurantes”, conta Paulo, que define a expansão da cervejaria como “não elitista e agregadora”, pontuando: “Nossa ideia é que, independente da onde a pessoa esteja, se em um bar de uma favela ou no melhor restaurante da cidade, se você quiser se dar ao prazer de tomar uma Praya, ela tem que estar acessível ali à sua mão”. A história de sucesso se repetiu nos supermercados: “Na primeira compra que a Rede Zona Sul fez da Cerveja Praya, eles compraram para um planejamento de um mês, e acabou em uma semana. Eles dobraram o pedido, acabou em uma semana de novo”. Para Paulo, a Praya hoje “tem uma combinação muito boa de marca, produto e preço”. Ele acredita que o sucesso da cerveja nos supermercados se deu porque, antes, eles trabalharam muito batendo de porta em porta para vender em bares e restaurantes. “Quando a gente chegou ao supermercado já tinha uma demanda. Hoje estamos indo para o nosso terceiro ano e somos a única *Frost Beer* artesanal sem participar de nenhum grande grupo cervejeiro que está em

todas as redes de supermercado do Rio: Guanabara, Mundial, Zona Sul, Princesa, Pão de Açúcar, qualquer um desses. E não adianta só você estar neles, você precisa estar com alguma relevância ali girando o produto”, observa. Para Paulo, o público da Praya “varia entre 22 e 35 anos”, e ele finaliza dizendo que “não está querendo vender cerveja amanhã, mas ao longo dos próximos 30 anos. Queremos construir algo, não sermos imediatistas”.

5.4 Quadro resumo: Análise comparativa dos estudos de caso

Conforme explicado no item 3.6, este capítulo promove a análise comparativa entre os estudos de caso, de acordo com pontos derivados da base teórica.

QUADRO 3 – ANÁLISE COMPARATIVA DOS ESTUDOS DE CASO

Ponto de Análise	Cervejaria Dádiva	Cervejaria Eisenbahn	Cerveja Praya
Missão e Valores	<p>Missão: criar cervejas bem-feitas, criativas e inovadoras tanto para o público cervejeiro quanto para o público entrante.</p> <p>Valores: leveza, carisma, elegância, transformadora e livre.</p>	<p>Missão: reeducar o paladar cervejeiro do brasileiro.</p> <p>Valores: autenticidade, credibilidade e personalidade única.</p>	<p>Missão: ser a principal cerveja local do Brasil.</p> <p>Valores: independência, mistério, encanto, liberdade, admiração e beleza.</p>
Personalidade da Marca	<p>Segundo as dimensões genéricas de personalidade de Aaker (1998), a marca Dádiva tem como principal dimensão a excitação, tipificada por atributos como ousadia, imaginação e contemporaneidade. A libélula, presente na logomarca, foi inserida em 2015 com o propósito de dar leveza</p>	<p>A Cervejaria Eisenbahn nasceu com a intenção de ter uma personalidade de sofisticação, mas ao longo do caminho, em resposta ao público que adotou a cerveja, se solidificou dentro da dimensão de robustez. Dessa forma, a Eisenbahn desenvolveu a sua marca em torno de atributos como</p>	<p>A Cerveja Praya tem como principal dimensão a sinceridade. Representada por atributos como a honestidade, a marca busca em todas as suas ações refletir esta personalidade, trabalhando sempre de forma orgânica/não paga. Da mesma forma,</p>

	à marca, em oposição às marcas de cerveja artesanais, normalmente masculinizadas.	resistência, liberdade e masculinidade. Segundo Juliano, isso atraiu um público que vai contra a normalidade, caso dos <i>punks</i> e <i>rockabillys</i> .	nunca participaram de feiras de cerveja, pois nunca foram desse meio. “Não é a nossa verdade”, resumiu Paulo de Castro.
Posicionamento e Diferenciação	A principal característica da Dádiva em relação aos seus competidores está na produção de cervejas para diversos nichos do mercado. Com mais de 50 produtos lançados em 3 anos, a cervejaria busca criar inúmeros tipos diferentes de produtos levando em consideração época do ano, tendências e grupos que ainda não foram impactados por outras cervejarias. A agilidade grande de lançamento permite a empresa participar de diversas feiras, assim como ter sempre uma novidade nos pontos de venda.	Quando surgiu no mercado, em 2002, o mercado de cervejas brasileiras era ainda mais concentrado em cervejas populares, de qualidade inferior. Assim como a principal missão da empresa era o de reeducar o paladar do brasileiro em relação à cerveja, ela se posicionou como a marca brasileira de cervejas de qualidade, criando dessa forma uma vantagem competitiva em relação ao mercado, que demorou para ter outras concorrentes com esse mesmo posicionamento. O pioneirismo da empresa, portanto, a posicionou em um lugar de destaque no mercado brasileiro no que se refere à produção de	O posicionamento da Praya é o de ser uma cerveja de fácil consumo para todos os tipos de paladares, feita com uma receita leve e acessível, do tipo <i>Witbier</i> , mas ainda assim desenvolvida com produtos de alta qualidade, o que a coloca como uma das principais “ <i>local beers</i> ” disponíveis no mercado brasileiro para o público entrante. Ao firmar parcerias com marcas normalmente não associadas ao universo cervejeiro (como a marca de roupas Farm, do Rio de Janeiro), reafirma a sua posição em conversar com pessoas que as outras cervejarias não estão.

		cervejas de boa qualidade.	Por ter apenas um produto (ou SKU, <i>Stock Keeping Unit</i>), tem também a fortaleza de poder se dedicar a uma única marca, de forma a fortalecê-la.
Público-alvo	Cervejeiro <i>geek</i> , que possa influenciar o público entrante sobre qual cerveja comprar.	Público jovem interessado em produtos de alta qualidade.	Público entrante, que gosta de beber cerveja de boa qualidade em grandes quantidades, portanto leves.
Estratégia de entrada no ponto de venda	Como sendo uma das principais etapas de construção de marca, segundo a definição de Chernatony, Drury e Horn (2003), a Dádiva consegue entrar nos pontos de venda com um cardápio diverso de cervejas de alta qualidade, como também da demanda conquistada nos últimos anos. Dessa forma, diversos lugares entram em contato com a cervejaria para vender os seus produtos. Além disso, a Dádiva atua como distribuidora de outras	Atualmente, a Eisenbahn pertence ao grupo Heineken, o que garante a sua presença em praticamente todas as prateleiras do mercado. Essa facilidade que a cervejaria tem hoje também pôde ser conquistada no início da empresa, em 2002. Segundo Juliano, a Ambev não atuava em bares pequenos, de menor escala, justamente os lugares em que a Eisenbahn pretendia entrar. Dessa forma, a empresa conseguiu se desenvolver em ambientes menores e	Os sócios da empresa possuem diversos contatos dentro de bares e restaurantes, o que facilitou a entrada dentro desse universo. Em relação aos supermercados, a altíssima demanda pelo produto, em especial no Rio de Janeiro, tem ajudado no aumento de espaço cedido pelos estabelecimentos à cerveja. “A primeira compra que o Zona Sul fez com a gente foi para um mês e acabou em uma semana, depois

	cervezas artesanais, o que facilita a entrada no mercado, por conter um portfolio com diversas marcas.	especializados, sendo pioneira no Brasil na criação de copos especiais para cada tipo de cerveja, treinamento de garçons, entre outras iniciativas.	novamente”, conforme falou Paulo de Castro em entrevista.
Comunicação	O plano de comunicação é definido semestralmente, baseado em quais produtos a alta gestão da empresa pretende focar, de acordo com tendências de mercado. Além disso, o plano é discutido com o departamento comercial. Em um segundo momento, são criados os rótulos, identidade, nome e embalagem. Daí, então, é montada a estratégia de comunicação, utilizando-se de uma profissional interna para fazer as relações públicas (<i>earned media</i>). A parte de produção de conteúdo em plataformas proprietárias e redes sociais também é	O foco inicial da Eisenbahn foi em grande parte dentro das relações públicas (<i>earned media</i>). Conforme dito por Juliano Mendes em entrevista, “era a única maneira de se comunicar”, uma vez que a empresa não dispunha de recursos para fazer compra de mídia (<i>paid media</i>). Dessa forma, eles passaram a criar diversos tipos diferentes de cerveja com o objetivo de gerar conteúdo, assim conseguiam entrar nas redações de jornalismo e ter sua marca comunicada. Esse trabalho foi feito inicialmente pelos próprios sócios, que não dispunham de agências, seja de relações públicas ou de propaganda.	Através de um sofisticado plano de comunicação, a Praya contempla em sua estratégia todos os quatro pilares de atuação. Apesar de não investir em mídia paga (<i>paid media</i>), tanto digitalmente quanto em mídias tradicionais, a cervejaria carioca cria eventos proprietários, assim como patrocina outros. A mídia conquistada (<i>earned media</i>) não é de responsabilidade de nenhum profissional de relações públicas, mas sim dos próprios sócios, que têm uma rede de contatos e colaboradores e, dessa forma, conseguem gerar

	<p>internalizada e pensada dentro dessa estratégia (<i>owned media</i>). O foco em mídia paga (<i>paid media</i>) está tanto no patrocínio do conteúdo gerado, quanto na entrada em feiras e eventos, que também geram custos. E a mídia compartilhada (<i>shared media</i>) é vista como uma consequência dessas feiras, uma vez que os cervejeiros <i>geeks</i>, como já dito, são entendidos como influenciadores da marca.</p>		<p>notícia através da participação em eventos terceiros. A comunicação compartilhada (<i>shared media</i>), através da comunicação com formadores de opinião que dividem os mesmos valores com a marca, é provavelmente um dos grandes trunfos da empresa, que se conecta a músicos como Marcelo D2, mas também marcas, como Adidas e Nike. Para a produção de conteúdo (<i>owned media</i>), a cervejaria também dispõe de profissionais do ramo da fotografia e produção audiovisual.</p>
--	--	--	---

5.5 Discussão dos resultados

Ao se objetivar fazer um estudo que trouxesse as principais estratégias de construção e posicionamento de marca de três empresas (Dádiva, Eisenbahn, Praya) do segmento de cervejas especiais, constatou-se que cada uma das presentes marcas se estruturou a partir de oportunidades identificadas e, a partir daí, criou estratégias diferenciadas para conquistar seu espaço no mercado, bem como garantir a consistência dos dois fatores supracitados.

Ao se analisar a empresa Dádiva, a estratégia que mais se destaca e diferencia quando comparada com as outras duas cervejas analisadas diz respeito ao constante lançamento de produtos no mercado. Por tal estratégia, toda a comunicação que se relaciona a essa marca é adaptada para isso, pois a Dádiva tem em uma de suas políticas e/ou formas de gestão lançar duas cervejas por mês e, assim, se tornaria impossível ou até mesmo infrutífero veicular todos os lançamentos sob um método de comunicação PESO.

Ademais, menciona-se que a empresa faz uso de, praticamente, todos os canais de comunicação para a divulgação das marcas de suas cervejas. Além disso, a fundadora participa desse processo e, ainda, conta com uma pessoa que é responsável exclusivamente para tal função de assessoria de imprensa.

Ao se analisarem as estratégias de construção e posicionamento da cerveja Eisenbahn, destacou-se o fato de que, em sua origem, ela foi inventada com o propósito de atingir um público mais velho e tradicional, entretanto atingiu um público jovem e “descolado”, interessado em produtos de boa qualidade. Em decorrência de tal fato, todas as demais estratégias foram remodeladas para adequarem-se a esse público não objetivado na proposta original da cerveja, mas que, contudo, transformou-se em seu consumidor principal até os dias atuais.

Destaca-se, ainda, entre as estratégias para reafirmação e perpetuação da referida marca de cerveja, a busca pela conscientização e educação do consumidor brasileiro que consome cerveja para que este saiba diferenciar um produto com qualidade. Partindo dessa lógica, espera-se que consumidores bem-informados optem pela Eisenbahn e estejam dispostos a, por exemplo, pagarem valores acima dos cobrados pela concorrência ao entenderem que estarão escolhendo um produto com qualidade diferenciada. Ainda, menciona-se o fato de que os proprietários

fundadores dessa empresa percebem que a criatividade deve ocorrer com ponderação, uma vez que nem sempre inovar, para a Eisenbahn, é visto como algo positivo, diferentemente da Cervejaria Dádiva.

Por sua vez, quanto à Cerveja Praya, esta caracteriza-se por ser uma empresa de profissionais de *marketing* que vendem uma cerveja, e não de produtores de cerveja que desenvolvem o *marketing*. Essa dinâmica modifica o processo pelo qual a marca é construída e comunicada. Eles pretendem posicionar-se como a cerveja brasileira local, colocada como opção para todo aquele que queira consumir uma cerveja de qualidade, sem necessariamente ser um iniciado no universo cervejeiro.

Quanto à comunicação utilizada, existe uma diretriz para não utilizar mídia paga, de modo a conversar com credibilidade com os seus consumidores por meio de formadores de opinião, redes sociais, eventos e profissionais de relações públicas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constata-se que, embora o produto ofertado pelas três empresas em questão seja o mesmo, as três cervejarias possuem estratégias de posicionamento de marca bastante díspares entre si. Entre algumas estratégias em que se podem visualizar pontos indiretamente comuns, mencionam-se as cervejas Dádiva e Praya no que se refere a ambas buscarem um produto que remeta o consumidor à história da marca, ou seja, uma identificação da própria história da criação e intenções desta com o que ele está bebendo.

Por sua vez, como maior ponto de divergência entre as estratégias, pode-se mencionar o fato de tanto a Cerveja Eisenbahn quanto a Dádiva terem surgido para atender um público e classe social específicos, ao contrário da cerveja Praya.

Diante do exposto, no qual há diferentes estratégias empregadas entre as três cervejarias estudadas, e visto que todas as empresas estão saudáveis no mercado, parece sugestivo que cada empresa, ao saber identificar suas oportunidades, aplicar e adaptar corretamente a estratégia que formulou, tenha garantido seu sucesso e, principalmente, construído, posicionado e solidificado a marca de seu produto.

No que diz respeito às informações aqui coletadas nas entrevistas em comparação com o que o referencial teórico apresenta, no geral, ambos parecem estar de acordo quando se considera a relevância do crescimento do segmento de cervejas especiais no contexto brasileiro. Tal fato ratifica-se, ainda, ao passo que nenhum dos entrevistados demonstrou grandes preocupações em relação aos concorrentes, mesmo dentro de um mercado maduro como o cervejeiro. Assume-se que essa parcela do mercado, de cervejas especiais, ainda pode ser explorada perante diversos outros grupos, ainda que não se saiba se essa fração continuará crescendo da mesma forma pujante nos próximos anos ou se já encontrou o seu teto.

Como resultado prático das ações de comunicação das três cervejarias, há um consenso entre as empresas no mercado em assumir o aumento do valor da marca como sendo a consequência mais importante, conforme indica Leandro Guissoni (2015).

No caso das companhias estudadas, nenhuma das três criou ainda um modelo de mensurar o impacto das suas ativações no valor da empresa. Caso optem por fazer isso no futuro, a primeira

etapa está em definir quais métricas deverão ser utilizadas para cada ação de comunicação, ainda segundo Guissoni (2015). Assim que definidas, o segundo passo será o de criar metas, de forma a avaliar se a ação específica gerou resultados satisfatórios. O que irá determinar o sucesso da ativação é o retorno que ela trouxe à empresa naquela métrica específica.

Ainda, no que se refere aos resultados da pesquisa realizada por Della Lucia (2010), que traz a percepção dos consumidores por meio de testes cegos, e não da alta administração, quanto ao perfil comportamental deles em decorrência das estratégias de marcas tomando-se por base a percepção da embalagem e marca do produto, ressalta-se que, entre as características mais observadas em rótulos de embalagens, está a marca do produto e o preço. Nesse sentido, as estratégias identificadas pela gerência das marcas vão ao encontro dos resultados de Della Lucia, já que trazem o “outro lado da moeda”.

Ao analisar a trajetória das 3 cervejarias estudadas, sugere-se objetivamente aos que pretenderem empreender no ramo de cervejas especiais, tal como proposto por Chernatony, Drury e Horn (2003) de se atentarem principalmente à oportunidade de mercado apresentada. O principal ponto de conexão entre as 3 cervejarias, apesar das diferentes estratégias utilizadas para a construção e comunicação de suas marcas, foi a visão de uma lacuna no mercado e a proposta correta para preenchê-la.

7 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Entre um dos limites do presente estudo, traz-se o fato de que não se encontraram demais pesquisas que buscassem analisar estratégias de construção e posicionamento de marca de empresas do ramo de cervejas. Conforme já mencionado, praticamente não há, na literatura, pesquisas que versem sobre o setor de cervejas especiais no Brasil. Dessa forma, não foi possível os resultados aqui alcançados serem comparados, ainda que o referencial teórico tivesse uma construção integralmente relacionada à proposta desses objetivos para dar suporte às entrevistas realizadas.

Menciona-se, também, o fato de este estudo ter trazido a percepção de apenas um dos entrevistados dentro da mesma organização. Acredita-se que, caso as mesmas pesquisas tivessem sido direcionadas aos demais sócios das três cervejarias pesquisadas, se poderia ter um maior aprofundamento teórico das estratégias destas. Não se sabe, e, a princípio, espera-se que os resultados não poderiam divergir dos aqui alcançados, já que se trataria de uma mesma empresa, contudo mais entrevistas seriam importantes para reafirmar a validade desses dados coletados.

Como sugestões para demais pesquisadores que busquem aprofundar-se nesse assunto, menciona-se que pesquisas direcionadas a, por exemplo, preferências do consumidor seriam de grande valia, tendo em vista que trariam a percepção sob nova perspectiva e, nesse sentido, complementariam as constatações já inferidas aqui.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. **Marcas: brand equity, gerenciando o valor da marca.** 2. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

AAKER, D. A. Building a brand: The Saturn story. **California Management Review**, v. 33, n. 1, p. 54-67., 1 Oct. 1990.

AAKER, D.A; JOACHIMSTHALER, Erich. **Como construir marcas líderes.** São Paulo: Editora Futura, 2007.

AAKER, J. L.; BENET-MARTÍNEZ, V.; GAROLERA, J. Consumption symbols as carriers of culture: a study of Japanese and Spanish brand personality constructs. **Journal of Personality and Social Psychology**, [s.l.], v. 81, n. 3, p. 492-508, 2001.

AAKER, J. L; BRASEL, S.Adam; FOURNIER, Susan. When Good Brands Do Bad. **Journal of Consumer Research**. Vol.31, jun.2004.

ALEXANDER, C. J. O novo movimento teórico. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 2, n. 4, p. 5-28, 2 jun. 1998.

ALLISON, Ralph I.; UHL, Kenneth P. Influence of beer brand identification on taste perception. **American Marketing Association**, v.1, n.3, p.36-39, 1964.

ANGGRAENI, A. Effects of brand love, personality and image on word of mouth; the case of local fashion brands among young consumers. **Procedia - Social And Behavioral Sciences**, [s.l.], v. 211, p. 442-447, Nov. 2015.

ARNOLD, D. **The handbook of brand management**. Wakefield, MA: The Economists Books, 1992.

BAUDRILLARD, J. **O sistema dos objetos**. 3. ed. São Paulo: Editora Perspectiva, 1997.

BAUMGARTNER, Hans. On the utility of consumers theories in judgments of covariation. **Journal of Consumer Research**, v.21, p.10, 1995.

BERTOLO, M.; ROMERA, L. Cerveja e publicidade: uma estreita relação entre lazer e consumo. **Licere**, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, p.1, 2011.

BLANKSON, C. **Some issues about the concept of positioning: an overview**. Atlantic Marketing Association Conference. Portland, 2001.

BOENTE, A.; BRAGA, G. **Metodologia científica contemporânea**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

CÉSARIO, G. **Marcas: da construção à avaliação de brand equity**. São Paulo: EAESP/FGV, 2002.

CERVBRASIL. Anuário de 2016. Disponível em: <<http://www.cervbrasil.org.br>> Acesso em: 19 ago.2018.

CHERNATONY, L. de; DRURY, S.; HORN, S. S. Building a services brand: stages, people and orientations. **The Service Industries Journal**, v. .23, n. 3, p.1-21, May 2003.

CHIP, W. The perils of popularity. **Marketing Tools**, v. 7, p. 21-22. 1997.

DALFOVO, M. S.; LANA, R.; SILVEIRA, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**. Blumenau, v.2, n.4, p.01- 13, 2008.

DELLA LUCIA, Suzana Maria et al. Influência da embalagem na aceitação de diferentes marcas comerciais de cerveja tipo Pilsen. **Ciência e Tecnologia de Alimentos**. 395-399, abr.-jun, 2008.

DIEHL, A. A. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DIETRICH, G. **Spin sucks**. Communication and reputation management in the digital age. Michigan: Que Publishing, 2014.

FAIRCLOTH, James B. Factors Influencing Nonprofit Resource Provider Support Decisions: Applying the Brand Equity Concept to Nonprofits, **Journal of Marketing Theory and Practice**, 13:3, 1-15, 2005.

FARHANA, Mosarrat. Brand Elements Lead to Brand Equity: Differentiate or Die. **Information Management and Business Review**. Vol.4, 223-233, 2012.

FARQUHAR, Peter H. Managing Brand Equity. **Marketing Research**. v.1(3). 24-33, 1989.

FERREIRA, G. S. **Análise da estrutura de mercado da cerveja: a competitividade e estratégias de mercado da indústria cervejeira do Brasil e micro cervejarias**. 2016. 56 f. Monografia (Bacharelado em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

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

HAMPF, A.; LINDBERG-REPO, K. Branding: the past, present, and future: a study of the evolution and future of branding. **Hanken School of Economics Working Papers**, Helsinki, p.556-584, Jan. 2011.

HANKINSON, Graham. The brand images of tourism destinations: a study of the saliency of organic images, **Journal of Product & Brand Management**, Vol. 13 Issue: 1, pp.6-14, 2004.

HOUSTON, F. S.; HANIESKI, J. F. Pooled marketing and positioning. **Journal of Advertising**, v. 5, n. 1, p. 38-39, 1976.

INPI. **Manual de Marcas**. Disponível em: <<http://manualdemarcas.inpi.gov.br/>> Acesso em: 7 jun. 2018.

IVERSEN, Nina M; HEM, Leif E. Provenance associations as core values of place umbrella brands: A framework of characteristics. **European Journal of Marketing**, Vol. 42 Issue: 5/6, pp.603-626, 2008.

Kapferer, J.-N. **Strategic brand management: New approaches to creating and evaluating brand equity**. New York: The Free Press, 1992.

KECSKES, R. Brand communication in a digitalized world. **GfK Marketing Intelligence Review**, [s.l.], v. 9, n. 2, p. 55-58, 27 Jan. 2017.

KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, **Journal of Marketing**, v. 57, p. 1-22, 1993.

KELLER, K. L. **Measuring customer-based brand equity, in perspectives of modern brand management**. New Jersey: Dr Franz-Rudolf Esch, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

KUNSCH, M. M. K. **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

LI, X.; SUN, C. A study on the core values of the brand. **Journal Of Service Science And Management**, [s.l.], v. 8, n. 6, p. 868-873, 2015.

LOURENÇO, C. E. **YPO 2017 – Wals Cervejas Especiais**. FGV-EASP, 2017.

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

MASCARENHAS, A. O.; ZAMBALDI, F.; MORAES, E. A. Rigor, relevância e desafios da academia em administração: tensões entre pesquisa e formação profissional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 3, p. 265-279, 2011

MARTINS, J. R. **Branding: um manual para você criar, avaliar e gerenciar marcas**. 3. ed. São Paulo/SP, 2006.

McCARTHY, E. Jerome. **Basic marketing: a managerial approach**. 6th ed. Richard D. Irwin, Homewood, 1978.

MOREIRA, É. T. Análise da competitividade do segmento de cerveja do Brasil, 1997-2012. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 44, n. 3, 2014.

NETEMEYER, Richard G et al. Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity. **Journal of Business Research**. v.57, p.209-224, 2004.

NIELSEN. **Global Premiumization Report**. Premium products are in high demand around the world, 2017. Disponível em: <<http://www.nielsen.com>> Acesso em: 7 jun. 2018.

NIELSEN CONSUMER REPORT. **Pockets of growth**. Latin America 2017. Disponível em: <<http://www.nielsen.com>> Acesso em: 6 jun. 2018.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão: UFG, 2011.

PALMEIRA, M. M.; THOMAS, D. Two-tier store brands: The benefic impact of a value brand on perceptions of a premium brand. **Journal of Retailing**, v. 87, n. 4, p. 540-548, 2011.

PEROVANO, D. G. **Manual de metodologia científica para a segurança pública e defesa social**. Curitiba: Juruá, 2014.

PORTER, Michael E. *Competitive Strategy*. New York. Free Pass, 1980.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo. FEEVALE, 2013.

RAGHUBIR, Priya; CORMAN, Kim. When Do Price Promotions Affect Pretrial Brand Evaluations? **Journal of Marketing Research**, v.36, 211-222. 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SARQUIS, A.B. **Estratégias de Marketing para Serviços**. Atlas, São Paulo, 2009.

SCHARF, E. R.; SARQUIS, A. B.; KRAUSE, R. Identidade de marca como driver de estratégias de marketing: um estudo sob a marca Hyundai. **Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 16, n. 3, p. 494-515, 2015.

SILVA, D. B. **Preferência por marcas de cerveja e situação de uso: um estudo com pós-graduandos em administração em Salvador**. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração, 2008. 96 f.

STRONG, E. K. **The psychology of selling**. New York: McGraw-Hill, 1925.

SUJAN, M.; BETTMAN, J. R. The effects of brand positioning strategies on consumer's brand and category perceptions: some insights from schema research. **Journal of Marketing Research**, v. 26, n. 4, p. 454-467, Nov. 1989.

VALCK, K. van Bruggen; WIERENGA, B. Virtual communities: A marketing perspective. **Decision Support Systems**, 47 (3), 185-203. 2009.

WALKER, J. L. **Extended Discrete Choice Models: Integrated Framework, Flexible Error Structures, and Latent Variables**. Ph.D. thesis, Massachusetts Institute of Technology. 2001.

YE, Q. et al. In-depth analysis of the seller reputation and price premium relationship: a comparison between Ebay US and Taobao China. **Journal of Electronic Commerce Research**, Long Beach, v. 14, n. 1, p. 1-10, Feb. 2013. Disponível em: <[http://www.jecr.org/sites/default/files/In-Depth Analysis of the Seller Reputation and Price Premium Relationship A Comparison between Ebay US and Taobao China.pdf](http://www.jecr.org/sites/default/files/In-Depth%20Analysis%20of%20the%20Seller%20Reputation%20and%20Price%20Premium%20Relationship%20A%20Comparison%20between%20Ebay%20US%20and%20Taobao%20China.pdf)>. Acesso em: 22 jun. 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4.ed – Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZHANG, Y. The impact of brand image on consumer behavior: a literature review. **Open Journal of Business and Management**, [s.l.], v. 3, n. 1, p. 58-62, 2015.

APÊNDICE A – Pesquisa qualitativa

a) Dados básicos:

Nome da Cervejaria: _____

Cidade/Estado - Sede: _____

Data da entrevista: ____ / ____ / ____

Nome entrevistado: _____

Cargo do entrevistado: _____

b) Dados da empresa:

1. Ano de origem da marca: _____

2. Pertencente a qual Grupo? _____

3. Cerveja (produto) principal: _____

4. Tipos de cerveja: _____

5. Rótulos presentes no mercado: _____

c) Segmentação de mercado:

6. Principal mercado (região)? _____

7. Presença em quais estados? _____

8. Público-alvo (*target*)? _____

9. Principal faixa-etária de consumo? _____

d) *Brand*:

10. Qual o principal Conceito da marca? _____

11. Quais são os diferenciais da marca? _____

12. Quais são os principais atributos da marca? _____

13. Simbolismo do *design* da logomarca? _____

14. Quais experiências e sensações a marca pretende entregar? _____

e) Branding:

15. Como são definidas as principais estratégias de *branding* da empresa? _____

16. Desenvolve estratégias para o reconhecimento, reputação e associação da marca (desempenho não financeiro)? _____

17. Como é tratada a satisfação e fidelidade do cliente? _____

18. E a personalidade/atitude da marca? O que é mais marcante? _____

19. Qual a principal promessa que a marca entrega? _____

f) Marketing

20. Principais parceiros (relacionados a divulgação da marca)?

21. *Marketing* Digital – quais são as principais estratégias e canais digitais utilizados?

22. Quais são os principais concorrentes para o produto principal da marca? _____

g) Trade Marketing

23. Qual o seu plano tático para entrada em Pontos de Venda (PDVs)?

24. Qual a comunicação adotada em PDVs?

25. Qual a estratégia utilizada para furar bloqueio do mercado em PDVs?

h) Comunicação

26. Por favor descreva a comunicação utilizada referente à mídia paga, relações públicas, mídia compartilhada e mídia construída (PESO).

i) Estrutura

27. Qual é a estrutura da área de Marketing?
