

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Vinícius Leiria

HEINEKEN:

Análise do posicionamento da marca na área de atuação da Vonpar  
Refrescos S.A.

Porto Alegre

2011

Vinícius Leiria

HEINEKEN:

Análise do posicionamento da marca na área de atuação da Vonpar  
Refrescos S.A.

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Teniza da Silveira

Porto Alegre

2011

Vinícius Leiria

HEINEKEN:

Análise do posicionamento da marca na área de atuação da Vonpar  
Refrescos S.A.

Conceito final:

Aprovado em ..... de .....de.....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Carlos Alberto Vargas Rossi – UFRGS

---

Orientador – Prof. Dra. Teniza da Silveira – UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, em especial aos meus pais, pela educação que me foi dada e por terem propiciado que eu realizasse meus estudos.

À família Rocha, por terem me recebido tão bem em sua casa durante os últimos meses.

À minha namorada pela paciência, compreensão e carinho.

Aos meus amigos da Vonpar e do colégio IE General Flores da Cunha, pela contribuição que me deram e continuam dando diariamente para me tornar a pessoa que sou.

À minha orientadora, professora Dra. Teniza da Silveira, por ter me ajudado nessa conquista e por ter dividido seu conhecimento comigo.

Aos meus gestores na Vonpar, tanto os atuais quanto os passados, e todos os outros colegas que contribuíram e seguem contribuindo para o meu crescimento profissional.

Ao Roberto Koch, apesar de já estar incluído no grupo acima, pelas boas conversas e pelos “cafés”.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente para a execução deste trabalho.

## RESUMO

Este estudo, tendo como objeto a empresa Vonpar Refrescos S.A e a marca Heineken, procura fazer um comparativo entre o posicionamento de mercado que a empresa planeja com essa marca e de que forma ele é efetivamente percebido pelos consumidores.

Através de uma pesquisa quantitativa, pôde-se caracterizar a dinâmica da relação do consumidor com o mercado de cervejas como um todo e como este percebe a estratégia da marca Heineken em relação a seu público alvo, imagem e principais concorrentes, entre outros aspectos; que por sua vez teve seus resultados comparados com o posicionamento tido como ideal, o qual foi delimitado a partir de entrevistas em profundidade com profissionais de marketing da empresa.

É feito uma comparação qualitativa entre o como a marca deseja ser vista pelo consumidor e como isso realmente acontece na mente do mesmo.

Os resultados obtidos poderão ser utilizados como base para tomada de decisão sobre diversas ações em relação ao mercado e ao consumidor, com o objetivo maior de dar maior efetividade ao posicionamento de mercado da marca.

Palavras-chave: posicionamento, percepção, marcas, Heineken.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	13
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	14
1.3 OBJETIVOS .....	19
1.3.1 Objetivo Geral.....	19
1.3.2 Objetivos Específicos .....	20
1.4 JUSTIFICATIVA .....	20
1.5 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR .....	21
1.5.1 Apresentação da Organização .....	23
1.5.1.1 Vonpar.....	23
1.5.1.2 Coca-Cola Brasil.....	25
1.5.1.3 Heineken .....	26
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>29</b>
2.1 MARCA .....	29
2.2 POSICIONAMENTO .....	35
2.3 DIFERENCIAÇÃO .....	37
<b>3 MÉTODO.....</b>	<b>44</b>
3.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA.....	45
3.1.1 Amostra de consumidores .....	46
3.1.2 Sujeitos investigados na empresa .....	46
3.1.3 Coleta dos Dados .....	47
3.1.4 Análise dos dados .....	48
3.2 PESQUISA DESCRITIVA.....	49
3.2.1 Amostra .....	50
3.2.2 Coleta dos dados.....	50
3.2.3 Tratamento e Análises.....	51
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>53</b>
4.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA COM CONSUMIDORES .....	53
4.2 PESQUISA EXPLORATÓRIA NA EMPRESA.....	54
4.2.1 Mercado .....	54
4.2.2 Marca .....	56
4.2.3 Consumidor .....	58

4.3	PESQUISA DESCRITIVA COM CONSUMIDORES.....	58
4.3.1	Mercado .....	58
4.3.2	Marca .....	59
4.3.3	Consumidor .....	69
4.4	SÍNTESE DOS PRINCIPAIS RESULTADOS.....	73
4.4.1	Mercado .....	73
4.4.2	Marca .....	75
4.4.3	Consumidor .....	78
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>79</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>84</b>
	<b>ANEXO A – ROTEIRO DE PESQUISA EXPLORATÓRIA NA EMPRESA.....</b>	<b>87</b>
	<b>ANEXO B – ROTEIRO DE PESQUISA EXPLORATÓRIA COM CONSUMIDOR .....</b>	<b>89</b>
	<b>ANEXO C – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DESCRITIVA COM CONSUMIDOR.....</b>	<b>91</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Consideração de Heineken como cerveja Premium x frequência de consumo ....	63
Tabela 2 - Consideração de Heineken como Premium x critério para escolha de marca .....	64
Tabela 4 - Nível de renda do entrevistado x percepção de Heineken como cerveja Premium .....	68
Tabela 5 - Associações com a marca Heineken .....	68
Tabela 5 - Frequência de consumo x critério de classificação de cervejas Premium - grupo de baixa frequência .....	71
Tabela 6 - Frequência de consumo x critério de classificação de cervejas Premium - grupo de alta frequência .....	72



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Consideração de Heineken como cerveja Premium .....	60
Gráfico 2 - Sexo do entrevistado x consideração .....	61
Gráfico 3 - Frequência de consumo x Sexo do entrevistado .....	61
Gráfico 4 - Idade do Entrevistado x consideração de Heineken .....	61
Gráfico 5 - Consideração de Heineken como cerveja .....	62
Gráfico 6 - Consideração de Heineken como cerveja .....	63
Gráfico 7 - Concorrentes da Heineken.....	64
Gráfico 8 - Consideração de Heineken como cerveja .....	65
Gráfico 9 - Veículo de audiência de comerciais da marca Heineken.....	65
Gráfico 10 - Faixa Etária consumidores Heineken x sexo dos consumidores Heineken.....	66
Gráfico 11 - Faixas de renda dos consumidores Heineken .....	67
Gráfico 12 - Renda do entrevistado .....	69
Gráfico 13 - Frequência do consumo de cerveja.....	70
Gráfico 14 - Renda do Entrevistado x Frequência de consumo .....	71
Gráfico 15 - Frequência de consumo x Critério para escolha de marca .....	72

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Funções da marca para os consumidores.....	32
Quadro 2 - Tipos de setores empresariais .....	38

## 1. INTRODUÇÃO

O mercado brasileiro de cervejas atravessa um novo momento. Apesar de já ser um dos maiores mercados do mundo para este produto, a categoria ainda apresenta um enorme potencial de desenvolvimento. Diretamente ligado a fatores como aumento de disponibilidade, variedade do produto – tanto de novos tipos de cerveja como de novas embalagens – e do crescimento da renda do consumidor, o mercado tem se tornado cada vez mais competitivo entre as empresas. A busca por atributos que diferenciem a marca em relação a seus concorrentes tem se tornado cada vez mais fundamental para a sobrevivência no mercado e conquista de novos consumidores, e por isso a importância de um posicionamento bem definido e desenvolvido por parte das empresas.

É neste contexto que a Heineken, através da aquisição de outro grupo cervejeiro já presente no Brasil, desembarca no nosso mercado. Anteriormente distribuída somente através de importação, agora a cervejaria holandesa é controladora de um dos maiores grupos industriais da categoria, dona de marcas importantes no desenvolvimento da história do produto no Brasil, e tem como principal objetivo consolidar-se como segundo maior fabricante de cerveja do país, através de investimentos em diferentes estratégias de marketing, novas marcas e novas embalagens, visando capturar novos consumidores – sejam eles tanto consumidores das marcas concorrentes quanto pessoas que atualmente não compram nenhum produto da categoria.

Considerando este cenário, e ciente da importância primordial de um posicionamento bem-direcionado a seu público-alvo é que será desenvolvido este trabalho. Apesar da importância estratégica do posicionamento, as empresas ainda encontram muitas dificuldades em conseguir traduzir sua estratégia de forma a dialogar da maneira ideal com seus clientes e consumidores, buscando diferenciar-se dos seus concorrentes. O entendimento do mercado consumidor é fundamental

para a tomada de decisão de ações de marketing, tal como promoções, campanhas publicitárias e ações de preço, entre outras, promovendo assim a melhoria da comunicação da marca junto a seus clientes potenciais. Esse público não necessariamente possui as mesmas necessidades e expectativas dos profissionais que planejam a estratégia da marca no ambiente interno da empresa, e esse é um dos motivos que acaba gerando as dificuldades do atingimento do público-alvo da maneira desejada.

Para tanto, o presente trabalho será estruturado em três grandes grupos, que se seguirão a esta introdução: a primeira etapa constará de uma breve apresentação da história do mercado brasileiro de cervejas e sua dinâmica atual – principais *players*, perspectivas de evolução, entre outros. Também será feita a apresentação da empresa que será objeto da pesquisa, ou seja, a Vonpar, detalhando alguns pontos principais da sua história, portfólio de produtos e principais concorrentes.

A segunda parte seguirá pela revisão da literatura, abordando os principais assuntos que servirão de subsídio para o desenvolvimento do trabalho, buscando entender, através da visão dos principais autores acadêmicos, como conceitos como posicionamento, comunicação com o cliente e orientação para o mercado podem contribuir positivamente para o atingimento dos objetivos traçados como meta. A revisão bibliográfica também servirá como base para o desenvolvimento e aplicação do método, que iniciará com pesquisa na empresa para posterior cruzamento com as pesquisas com o cliente final (consumidor), dando assim subsídios para a análise de resultados e conclusões.

A terceira e última etapa consistirá em pesquisas com profissionais da empresa e com consumidores, visando estudar o posicionamento da marca que é demandado pela companhia, com relação à comunicação de mídia, presença no ponto-de-venda, competição com os concorrentes, entre outros, e, em um segundo momento, a percepção deste posicionamento na mente do consumidor, sobre estes e outros diversos aspectos. Os resultados de ambas as pesquisas serão então comparados para verificar se a estratégia de posicionamento da marca como um todo é percebido pelo consumidor conforme o projetado pela empresa.

Este estudo pretende examinar a dinâmica do segmento de cervejas Premium e sua relação com o consumidor, buscando compreender o funcionamento desse

mercado e os atributos que trazem o consumidor para a categoria. Após isso, entrando no universo de Heineken, analisar como a marca se insere neste contexto, com relação ao seu posicionamento frente aos concorrentes e comunicação com seu público-alvo, além de outros critérios que se mostrem relevantes ao longo do desenvolvimento do estudo e, finalmente, analisar se a percepção do público consumidor é compatível com a estratégia de mercado proposta pela companhia.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

“Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, o preço, o planejamento e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais”. (FERREL; LUCAS, 1987 *apud* HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005, p.5)

Dentro da idéia de marketing como processo, esta definição coloca o posicionamento como uma etapa a ser desempenhada para a execução eficaz do processo de Marketing dentro da uma organização, com relação à execução da estratégia e buscando, entre outras coisas, definir segmentos de mercado e desenvolver e inserir ofertas de produtos direcionados a esses mercados-alvo (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005).

Dentro do processo de planejamento de marketing, no papel de selecionar o mercado-alvo e definir as estratégias, o posicionamento dá as diretrizes para a definição dos compostos de marketing, conhecidos também por “*marketing mix*” ou “quatro P”: produto, praça, preço e promoção (DIAS *et al.*, 2003). Ainda de acordo com Dias, o posicionamento pode ser tido também como uma amplificação do conceito de marca e do próprio processo de *branding*, consolidando o significado dos atributos, benefícios, valores e personalidade e cultura da marca.

O posicionamento ainda tem ligações com assuntos como comportamento do consumidor, impactando diretamente na tomada de decisão de compra; e no

planejamento estratégico, ao se colocar como a síntese que a empresa utiliza para comunicar sua visão, sua missão e seus valores (TAVARES, 2008).

Entretanto, segundo Al Ries e Jack Trout:

“Posicionamento tornou-se uma palavra popular entre os profissionais de propaganda, vendas e ‘marketing’. Não apenas nos Estados Unidos, mas em todo o mundo. Professores, políticos e comentaristas da imprensa a estão usando”. (RIES; TROUT, 1993, p. 3)

Apesar da importância estratégica do posicionamento, tanto os executivos das empresas quanto os estudiosos da academia ainda encontram muitas divergências e dificuldades ao definir e alocar o posicionamento dentro do contexto das organizações. Este estudo também buscará exemplificar essas divergências e verificar a contribuição de cada uma delas no contexto geral do tema.

## 1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Com a aquisição da Femsa por parte da Heineken, a operação de cervejas da Vonpar passa por um novo momento. A nova controladora vem disposta a reverter a tendência de estagnação na participação de mercado registrada por suas marcas durante os últimos anos e acirrar a disputa no mercado brasileiro. Tendo ciência de que o mercado cervejeiro do Brasil é um dos maiores do mundo e, ao mesmo tempo, dono de um altíssimo potencial de crescimento, a Heineken chega ao país com grande aporte de recursos financeiros e de pessoal, com investimentos planejados em novas marcas e embalagens, além de estratégias de marketing para aumentar a disputa do mercado nacional.

Com a mudança de controle acionário, a empresa está passando por um período de reavaliação e redirecionamento de estratégias, onde se faz necessário o conhecimento minucioso do mercado para tomar as mais corretas decisões em marketing. Ao mesmo tempo, a luta pela conquista da preferência do comprador no

varejo está cada vez mais acirrada, pois a cada dia surgem novos consumidores e, ao mesmo tempo, nunca houve tantas marcas de cerveja disponíveis no mercado, sem falar nas outras categorias de bebidas que também acabam competindo pela preferência e pelo dinheiro do consumidor, como vinhos, espumantes, destilados e até mesmo bebidas não-alcoólicas, como os refrigerantes, por exemplo. Em virtude disso, os esforços das empresas em desenvolver novas estratégias e novas formas de se comunicar com seu público-alvo são cada vez mais essenciais para conquistar e fidelizar os clientes novos e atuais, de modo a aumentar seu *market share*<sup>1</sup>. A experiência de marca, o design do produto, além de ações merchandising, preço e outras promoções no ponto-de-venda (PDV) são cada vez mais decisivas na escolha final do consumidor, devendo assim refletir um alinhamento cada vez maior com a orientação estratégica da organização. Nesse mercado extremamente competitivo, os esforços são cada vez voltados para a valorização do ponto-de-venda e do varejo como um todo, tendo em vista que é neste local que o consumidor efetivamente toma suas decisões de compra. Fatores externos, principalmente os regulatórios, também contribuem para este movimento, uma vez que a restrição cada vez maior de veiculação de publicidade de cerveja na televisão e em outros meios de comunicação de massa, além do aumento da fiscalização de atos legislativos como a Lei Seca, por exemplo, contribuem para um aumento da atenção ao PDV por parte das empresas.

“Daqui por diante a evolução no consumo será resultado de um esforço no sentido de orientar o consumidor sobre os diferentes tipos de cerveja, seus ingredientes, sabores e ocasiões de consumo”. Douglas Costa, Gerente de Marketing do grupo Petrópolis

Neste contexto, o estudo do posicionamento das marcas no mercado se torna muito importante, no que tange a relação da forma pela qual a empresa deseja que sua marca seja reconhecida pelo consumidor e de como ela é realmente vista por esses clientes, para que então possa direcionar seus esforços em reduzir as eventuais diferenças existentes entre essas duas percepções e assim melhorar sua *performance* e participação no mercado, com conseqüente geração de valor aos acionistas.

---

<sup>1</sup> *Market Share* é a parcela do total das vendas obtidas por uma empresa, marca ou produto em um mercado qualquer.

Todo ano as empresas cervejeiras investem milhões de reais em atividades no ponto-de-venda, além de publicidade e outras ações de marketing que visam mostrar ao consumidor a identidade do seu produto e oferecer uma experiência única com a sua marca, algo que vá além do simples consumo do produto. Somente no primeiro ano após a entrada da Femsa (ex-dona da Heineken Brasil) no país, em 2006, foi apontado um aumento de 38,8% nos investimentos publicitários do setor, seguindo-se com crescimentos de 27,8% e 28,3% nos dois anos seguintes. Já no ano de 2009, a taxa de crescimento ficou em torno de 2,7%, um percentual tido como mais de acordo com um cenário normal, com os investimentos se acomodando após um grande período de crescimento muito acelerado, tanto em função da chegada da Femsa como também pelo resultado do movimento de reação da concorrência (LEVIN, 2009).

Desde novas embalagens a aquisições e investimentos em marketing, todos os grandes fabricantes têm renovado suas estratégias de mercado, que é um dos mais competitivos do cenário atual. Recentemente, a ABInbev anunciou novos investimentos para aumentar a sua capacidade produtiva no Sul e no Nordeste (SALLES, 2010, p. 46), aliado a incentivo cada vez maior à embalagem “litirão”, inicialmente oferecida apenas na marca Skol e que agora já é encontrada em quase todas as marcas do portfólio, sendo seguida posteriormente pelos principais concorrentes, consolidando cada vez mais a embalagem. O vice-líder em participação de mercado, Schincariol, recentemente vem movimentando o mercado com o lançamento da marca Devassa, resultado de grande investimento em desenvolvimento, distribuição e comunicação do produto, respaldado por uma agressiva campanha de marketing. Além da forte estratégia publicitária, a Devassa apostou em diversas ações em ponto-de-venda nos principais bares, restaurantes e casas noturnas, buscando gerar conhecimento e experimentação, principalmente nos mercados de São Paulo e Rio de Janeiro (*Id. Ibid.*, p. 47), o que já começa a se refletir no mercado da Região Sul, com aparecimento da Devassa em boa parte dos supermercados e “pontos de dose” (bares, restaurantes e casas noturnas). A Schincariol, a exemplo de diversos grupos cervejeiros, também tem investido nas cervejas Premium, com a aquisição de micro-cervejarias como a Baden Baden e a Eisenbahn, além do lançamento das versões especiais da marca Devassa.



Esse movimento das principais cervejarias brasileiras investindo no segmento Premium demonstra a força que esse nicho vem ganhando. Enquanto o segmento de cervejas mais populares cresce, em média, 3% ao ano, o segmento Premium aumenta cerca de 6% seu volume no mesmo período, segundo dados da AC Nielsen<sup>2</sup>. É nesse espaço que a Heineken busca se consolidar, atingindo públicos de classes mais altas, cujos consumidores buscam produtos de maior qualidade e valor agregado. É importante se ter a visão de que o consumidor desse tipo de produto não está apenas na classe A, como muitos imaginam. As empresas cervejeiras têm percebido que boa parte do público de alto poder aquisitivo acaba considerando a escolha por bebidas mais sofisticadas, como vinho, *whisky* e champagne, entre outros. Sabem também que grande parte dos seus consumidores está na classe média, em geral pessoas curiosas em relação a novos sabores e experiências com tipos de cerveja ainda não conhecidos. Para ter sucesso na sua estratégia de marketing, as empresas devem saber segmentar e “falar” com esses diferentes perfis de consumidores, comunicando cada variedade dos produtos de maneira diferenciada, como é o caso das cervejas Premium em relação às marcas mais populares, até para que fique clara a diferenciação desse produto tanto na qualidade quanto no preço.

A Heineken, assim como outras marcas desse segmento, vem alcançando crescimentos bastante expressivos ano após ano, muito superiores aos das marcas mais populares do portfólio, como a Kaiser e a Bavaria, por exemplo. Apesar do segmento de cervejas especiais ainda ser bastante pulverizado, em função da grande variedade de marcas, nesse grupo a Heineken já é a terceira colocada em participação de mercado no Brasil. É a marca que mais cresce no segmento, enquanto que a Bohemia, mesmo sendo líder, vem perdendo participação, seguida de Stella Artois e Serramalte. Esse segmento vem ganhando cada vez mais a atenção das empresas, pois além do crescimento expressivo de volume, essas marcas garantem margens de lucro muito maiores do que as marcas mais tradicionais, tanto para a empresa quanto para o ponto-de-venda. O consumidor e o varejista dessas marcas optam pela qualidade em primeiro lugar, e por isso estão

---

<sup>2</sup> **AC Nielsen** é uma empresa especializada em auditoria de mercado de bens de consumo, que pesquisa os mais variados mercados. Muitas empresas contratam seus serviços como ferramenta de inteligência de mercado, visando estudar índices de mercado, como *market share*, preço, ocupação de espaço em loja, entre outros.

dispostos a pagar mais caro por este tipo de produto desde que preencha estas necessidades.

Tendo em vista a importância cada vez maior desse mercado, é extremamente importante que os esforços e as estratégias de marketing sejam trabalhados e percebidos de forma mais efetiva na mente do consumidor. Na área de atuação da Vonpar, essa oportunidade entre o público de alta renda, *target* das cervejas especiais, é ainda maior, em função da maior renda *per capita* em comparação a outras regiões do país, além do fato de a Vonpar possuir um dos maiores *market share* de cerveja no Brasil entre as Franquias Distribuidoras da Heineken, o que pode contribuir para alavancar a participação de mercado da marca de maneira relativamente mais fácil, aproveitando a maior penetração atual dos seus produtos no mercado. A participação de mercado da marca Heineken atualmente é de 0,4%, tanto no Brasil quanto na área da Vonpar, porém, enquanto no Brasil como um todo a participação do Grupo gira em torno de 8,4%, na área da Vonpar o *market share* da cervejaria Heineken é 16,3%, segundo dados Nielsen de abril de 2011.

Paralelo a isso, no ambiente interno da Vonpar, o marketing da categoria de cervejas, assim como a operação do produto como um todo, ainda é pouco desenvolvido em comparação com a categoria de refrigerantes, por exemplo, que ainda é o principal produto da empresa e que possui um *budget* muito maior. Atualmente, após a compra da operação de cervejas por parte da Heineken, a empresa tem dado maior foco na categoria e isso já se reflete no desempenho de diversos indicadores, tanto internos quanto de mercado. Entretanto, o negócio de refrigerantes historicamente tem maior atenção da empresa por ser mais rentável para a companhia, em função do volume de vendas e também por diversos aspectos logísticos e mercadológicos: na operação de refrigerantes, a Vonpar tem maior autonomia nos processos de uma maneira geral, já que é o fabricante do produto, enquanto que em cervejas atua apenas como um distribuidor. A isso, soma-se o fato da Vonpar ser líder absoluta no mercado de refrigerantes, enquanto que em cervejas sempre vem oscilando entre a segunda e a terceira colocação nos últimos anos.

Assim, considerando-se o potencial no mercado de cerveja como um todo, em especial do segmento Premium, além dos investimentos feitos pela cervejaria Heineken desde a aquisição da Femsa e sua posição mais favorável de *market*

*share* na área da Vonpar, junto com a necessidade de desenvolver processos internos e estratégias, principalmente na área de marketing, verificam-se diversas oportunidades de aumentar a participação de mercado com Heineken, e uma das que possuem possibilidade de aplicação mais imediata é o estudo do posicionamento da marca em relação à concorrência e ao consumidor final.

“Ao entrar no Brasil, a marca holandesa está mergulhada no estudo e na análise da melhor estratégia de marketing e de portfólio para o País. Estamos com ótimas expectativas”. Javier Andrés Digon, Diretor Nacional de Grandes Contas e Exportação da Heineken Cerveja Brasil (HCB)

Em função dos altos investimentos feitos em marketing, como ações táticas no ponto-de-venda visando maior aproximação com os consumidores, além das próprias campanhas publicitárias, é gerada a necessidade de se avaliar se estas ações estão de acordo com a estratégia da companhia e da forma com que a marca deseja ser reconhecida no mercado. Paralelo a isso, o fato da marca ser relativamente jovem no mercado cria também a necessidade de entender como o consumidor da região percebe o posicionamento de Heineken e entender se esta percepção está alinhada com a estratégia de construção de marca que a empresa que a empresa vem trabalhando.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o posicionamento da marca Heineken na área de atuação da Vonpar e verificar se a maneira como a marca é percebida pelo consumidor está alinhada com a orientação estratégica proposta pela empresa.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) analisar a dinâmica do público consumidor de cerveja, através de critérios como frequência, perfil do consumidor, local e as motivações em geral que levam à compra do produto, entre outros, buscando identificar de que maneira os consumidores entram em contato com o produto;
- b) estudar o posicionamento de marca adotado pela Heineken, com relação a aspectos como imagem, preço, qualidade, segmentação do portfólio, embalagens, entre outros. Identificar como esse posicionamento é traduzido em características que possibilitem à Heineken ser vista como marca diferenciada, em cumprimento da estratégia da companhia;
- c) investigar como o consumidor percebe a segmentação do mercado Premium, quais são as principais marcas dentro deste nicho, bem como a avaliação específica do posicionamento da marca Heineken neste contexto;
- d) comparar o posicionamento percebido pelo consumidor *versus* o desejado pela marca Heineken, verificando possíveis *gaps* existentes os dois.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

Esse trabalho poderá ser utilizado para verificar se a Vonpar vem atingindo seus objetivos estratégicos com a distribuição da marca Heineken e se o seu público-alvo tem realmente a correta percepção da estratégia executada pela empresa no mercado. Além disso, poderá servir como base para tomada de decisão sobre novas ações da marca direcionadas a características mais valorizadas pelo consumidor, com o objetivo maior de captura de volume e participação de mercado das marcas líderes do segmento.

Diante da dificuldade em se conseguir qualificar de maneira mais técnica a real assertividade das estratégias de posicionamento das suas marcas, esse trabalho se justifica como um subsídio para avaliação do planejamento de marketing da empresa e futuros lançamentos, exemplificando a importância da estratégia de marketing no ambiente da organização.

## 1.5 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR

Segundo o Sindicerv (Sindicato Nacional das Indústrias de Cerveja), desde 2007 o mercado de cervejas do Brasil é o 4º maior do mundo, só perdendo em volume para China, Estados Unidos e Alemanha. Durante o verão, o consumo da bebida torna-se bem mais elevado, sendo que no período do Carnaval há uma explosão de consumo, chegando a cerca de 4% da produção anual. Em novembro, com a proximidade do verão, o investimento em marketing no setor triplica.

Ainda assim, o consumo *per capita* do produto no Brasil ainda é baixo em relação a outros grandes mercados. O país apresenta uma média de consumo de 47,6 litros/ano, figurando abaixo de países com menor tradição cervejeira, como México (50 litros/ano) e Japão (56 litros/ano). Um dos motivos apontados para o baixo consumo por habitante é o fato de o mercado consumidor brasileiro ser predominantemente formado por uma população jovem (61% têm entre 25 e 44 anos) e com baixo poder aquisitivo, fazendo com que o consumo *per capita* caia (as classes C e D são responsáveis por 72% das vendas totais de cerveja no Brasil). O preço do produto também contribui para um baixo consumo médio: no Brasil, a cerveja sai da fábrica com um dos menores custos do mundo, porém até chegar ao consumidor final a bebida sofre a incidência de uma alta carga tributária, bastante superior do que em outros países, fazendo com que seu preço seja muito mais alto em relação a outros países produtores.

O mercado de cerveja no Brasil é amplamente oligopolizado, com os quatro principais fabricantes representando mais de 95% do mercado. Segundo dados da consultoria AC Nielsen, a liderança absoluta no Brasil é da ABInbev, proprietária das marcas Skol, Brahma e Antarctica, as mais populares entre o consumidor brasileiro, além de Budweiser, Stella Artois, Bohemia e Serramalte, entre outras, que juntas dominam 68,4% do mercado. Em seguida, aparece o Grupo Schincariol, com 11,1% de participação, e a Cervejaria Petrópolis, com 10,6%. A Heineken Cerveja Brasil (HCB) atualmente é a quarta colocada, com 8,4% de todo o mercado brasileiro, conforme dados de abril de 2011. Todos os outros fabricantes somados atingem 1,5%, incluindo-se neste total as marcas importadas e as micro-cervejarias, que produzem os mais variados estilos. Através de novas estratégias de marketing, essas micro-cervejarias – principalmente no Rio Grande do Sul e Santa Catarina, locais de forte tradição cervejeira fruto da imigração alemã – têm expandido sua área de atuação, antes limitada somente às localidades mais próximas, e em alguns casos vêm crescendo até em ritmo mais acelerado que as marcas mais tradicionais do mercado. Também contribui muito para esse cenário um crescente interesse pelas cervejas especiais em geral, devido grande parte ao aumento de renda do consumidor, que passa a buscar novas experiências de marca, além do aumento da disponibilidade desse tipo de cervejas, importadas da Europa na maioria dos casos, o que há poucos anos atrás ainda limitava muito a distribuição do produto.

A história das principais cervejarias do país inicia-se por volta da década de 30, destacando-se aí a Brahma e a Antarctica. A Brahma, apostando em fusões e aquisições, aliado a investimentos em tecnologia e publicidade, se tornou em pouco tempo a cerveja mais consumida no Brasil. Em 1980, com a exportação da Brahma Beer, a revista *The Washingtonian* a elegeu como a melhor cerveja importada dos EUA. Ainda na década de 80, a Brahma adquiriu o controle acionário da cervejaria que até então era dona das marcas Skol e Caracu. Já nos anos 90, acontece o grande evento no mercado de cervejas do Brasil, que foi a fusão da Brahma e da Antarctica, esta última já dona da marca Bohemia, formando então o gigante AmBev. Além disso, a companhia aliou-se também a outras cervejarias importantes, como a argentina Quilmes e as uruguaias Salus e Cympai, fabricantes das marcas Norteña e Prinz. Poucos anos depois, em 2004, continuando no ciclo de aquisições, a AmBev se fundiu com a belga Interbrew, dona da Stella Artois, formando a InBev.

Em 2008, ocorre nova fusão, desta vez com a Anheuser-Busch, dona da Budweiser, cerveja mais vendida nos EUA. A partir de então, a empresa passa a se chamar ABInbev e se consolida como a maior cervejaria do mundo.

Outro *player* importante no mercado, a Schincariol iniciou suas atividades em 1939, na cidade paulista de Itu, e durante muitos anos manteve-se com atuação a nível regional. Hoje, a Schincariol possui sete fábricas, que, além de cervejas, produzem refrigerantes, sucos e água mineral para todo o território brasileiro, além de vários países do Mercosul, Ásia e Europa.

Objeto desde trabalho, a cervejaria Heineken iniciou suas atividades no Brasil em um período mais recente, após aquisição de empresa local. Entretanto, as marcas que compõem seu portfólio, em especial a Kaiser, já operam no país desde a década de 80. Hoje a Heineken é dona de uma das mais tradicionais marcas do mundo inteiro e possui, além da Kaiser, outras dez marcas de cerveja, entre elas as importadas Amstel, Birra Moretti, Murphy's e Edelweiss, além das nacionais Summer, Sol, Bavaria e Xingu – essas últimas após ter adquirido, em 2010, o controle acionário da Femsa, antiga dona da Kaiser. Desde então a empresa passou a se chamar Heineken Cerveja Brasil, controladora de 10 fábricas no país, as quais geram cerca de 2.300 empregos diretos, além de outros milhares de maneira indireta. As histórias da Kaiser e da Heineken ainda possuem muitos outros detalhes, e serão mais aprofundadas ao longo da apresentação da organização onde será feita a pesquisa e do restante deste trabalho.

### **1.5.1 Apresentação da Organização**

#### **1.5.1.1 Vonpar**

A Vonpar é uma empresa gaúcha com mais de sessenta anos de história e que conta com atuação nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, através da comercialização de refrigerantes, sucos, energéticos, chás e isotônicos da linha Coca-Cola, além dos produtos da cervejaria holandesa Heineken. A empresa conta com quadro de aproximadamente 3.200 colaboradores, os quais estão divididos

entre as três fábricas do Grupo (Porto Alegre-RS, Santo Ângelo-RS e Antônio Carlos-SC) e os cinco centros de distribuição, além de uma série de escritórios comerciais estrategicamente instalados em várias cidades dos dois estados.

A história da Vonpar iniciou-se em 1945, com João Jacob Vontobel e seu irmão, Arno Vontobel, que na ocasião o convidou para ser seu sócio em uma fábrica de doces. Porém, somente em 1948 é que a empresa ingressou no negócio de bebidas, quando começou a distribuir o refrigerante Marabá. Neste mesmo ano, inicia a fabricação de um refrigerante próprio, a Laranjinha, que era fabricado em Lajeado, interior do Rio Grande do Sul. Em 1949, João Jacob Vontobel inaugura uma fábrica da Laranjinha em Porto Alegre (RS), e a partir de então se especializa no ramo de bebidas, separando-se do irmão na operação de doces.

Já em 1957, com a construção de uma nova fábrica na cidade de Santo Ângelo (RS), a empresa passa a produzir o refrigerante Grapette e também trabalhar com seu principal produto comercializado até os dias de hoje: a Coca-Cola. Inicialmente, a empresa trabalhava apenas com a distribuição do produto, que logo em seguida foi ampliada para a cidade de Porto Alegre, em 1965. Com isso, cessa com a distribuição de todos os produtos fora da linha Coca-Cola, e assim a marca Laranjinha é substituída por Fanta Laranja e a Grapette trocada pela Fanta Uva. A partir de 1967, a empresa passa a produzir e comercializar refrigerantes no sabor limão, com a marca Minuano.

Em 1985, ocorre o marco que deu origem à formação da Vonpar como é conhecida atualmente, com a separação do Grupo em dois setores: a Indústrias Vontobel S.A., dirigidas por Ottomar Vontobel, que daria origem ao grupo CVI, atual operação da Coca-Cola no interior do RS, na região de Santa Maria, e o Grupo J. J. Vontobel, embrião da atual Vonpar e presidido por João Jacob Vontobel, o qual permaneceu com as operações de Santo Ângelo, Pelotas e Porto Alegre. Outro acontecimento importante na época foi o início da operação de um novo produto: a cerveja, através da participação na cervejaria Kaiser. Ainda na década de 90, ocorrem duas aquisições importantes para a estrutura da empresa como é hoje: a compra das franquias de Farroupilha (RS) e de Antônio Carlos (SC), esta última que na época já atendia todo o estado de Santa Catarina. Nesse mesmo período, é



criada uma *joint venture*<sup>3</sup> entre os fabricantes do sistema Coca-Cola, fato importante para a ampliação do portfólio de produtos da Vonpar, permitindo que a empresa passasse vender hoje os mais variados tipos de bebidas, como sucos, chás, energéticos e isotônicos, entre outros.

Essas aquisições e parcerias deram origem à estrutura atual da Vonpar, que segue em expansão. Em 2002, a empresa atingiu a marca histórica de venda de 100 milhões de caixas unitárias<sup>4</sup> de refrigerantes e 1.000 hectolitros de cerveja, ficando entre os vinte maiores fabricantes de Coca-Cola do mundo e entre os cinco maiores do Brasil. Seguindo nessa expansão, em 2009 a Vonpar começa a diversificar suas operações, seguindo a tendência do Sistema Coca-Cola no mundo inteiro. Nessa ocasião, a Vonpar então comprou três tradicionais empresas gaúchas no ramo de balas e doces em geral: Mu-Mu, Neugebauer e Wallerius, o que levou a empresa a ser dividida em duas operações: a Vonpar como era anteriormente às aquisições passou a se chamar Vonpar Bebidas e as três novas empresas formaram então a nova divisão chamada de Vonpar Alimentos.

Considerando a forma de atuação da empresa, com um misto de produtos próprios, franquias e distribuição de outros, torna-se importante também aprofundar o conhecimento das empresas parceiras da Vonpar na sua operação, no caso a Coca-Cola Brasil e a Heineken.

#### 1.5.1.2 Coca-Cola Brasil

A Coca-Cola Company opera no Brasil desde o ano de 1942, e é uma das marcas mais valiosas da história. A Divisão Brasil é uma das quatro maiores operações da Coca-Cola Company no mundo inteiro, sendo composto por 16 grupos empresariais independentes, chamados de Franquias ou Fabricantes Autorizados, estrategicamente espalhados pelo País, que trabalham na produção e distribuição

---

<sup>3</sup> *Joint venture* é uma associação de empresas para explorar determinado negócio de interesse de ambas as partes, porém sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica própria, sendo formada na maioria das vezes para o desenvolvimento de um único projeto, sendo dissolvida automaticamente após sua conclusão.

<sup>4</sup> **Caixa Unitária** é uma unidade de medida utilizada pela empresa, que equivale a 5,678 litros.

de toda a linha de refrigerantes da Companhia, além da Leão Junior e Del Valle, que produzem o portfólio de sucos e chás e o distribuem a todas as Franquias do país. Toda a operação de bebidas não-alcoólicas alheias ao refrigerante, os chamados não-carbonatados (energéticos, sucos, chás, isotônicos, etc.) é feita pela *joint venture* dos fabricantes de Coca-Cola chamada de SABB (Sistema de Alimentos e Bebidas do Brasil). A participação acionária de cada Franquia na SABB é determinada pelo volume de vendas de cada uma das Franquias com relação ao total da venda da *joint venture* no país. A SABB tem contribuído para os Fabricantes Autorizados de Coca-Cola ampliar seu portfólio de produtos, ingressando em novas categorias de bebidas que estão em grande expansão e são muito rentáveis, como, por exemplo, sucos prontos, isotônicos e energéticos. Essas categorias permitem atingir os consumidores que preferem não beber refrigerante, por preferir consumir produtos que julgam ser mais saudáveis, ou mesmo os que simplesmente optam por não beber este produto por questões de sabor, variedade, entre outros. Além disso, permitem ao sistema Coca-Cola participar como competidora em novas categorias e assim proteger a categoria de refrigerantes, principal negócio do Grupo.

### 1.5.1.3 Heineken

A Heineken é uma cervejaria holandesa fundada em 1863 por Gerard Adriaan Heineken, na cidade de Amsterdam (HOL). É dona de várias outras cervejarias espalhadas nos mais diversos países, classificando-se como a terceira maior do mundo, ficando atrás apenas da ABInbev e da SABMiller. Desde o século XX, a Heineken tem crescido por meio de aquisições na América, Ásia e Europa, entre elas a operação de cervejas da FEMSA em 2010, que até então era dona da Cervejaria Kaiser no Brasil.

A história da Kaiser inicia-se em 1980, época em que o Grupo Gonçalves-Guarany, proprietário de duas grandes engarrafadoras de Coca-Cola no estado de Minas Gerais, começou a perder participação no mercado de refrigerantes, pelo fato de as duas marcas líderes do mercado de cervejas terem iniciado com a prática da “venda casada”. Na época, o comerciante que quisesse ter cerveja no seu ponto de venda era praticamente obrigado a comprar também Guaraná e Soda Limonada da

marca Antarctica ou o Guaraná Brahma. Para acabar com esse problema, Luiz Otávio Possas Gonçalves, um dos principais acionistas do Grupo Gonçalves-Guarany, resolveu começar a também fabricar cerveja, para ser comercializada junto com sua linha de refrigerantes. Para ter condições de quebrar a hegemonia do mercado, tudo foi minuciosamente testado para atender às expectativas do consumidor. Inúmeros testes foram realizados para chegar à fórmula ideal, além da construção de uma nova fábrica que utilizava uma série de tecnologias inéditas até então no país, como a maturação e fermentação em tanques fechados e sem interferências ambientais, método que, além de resultar em um produto de melhor qualidade, reduzia em 30% o consumo de energia e mão-de-obra. Nove meses depois, a Kaiser já colocava a sua primeira garrafa no mercado.

Tamanho foi o sucesso do lançamento em Minas Gerais, que outros Grupos fabricantes brasileiros de Coca-Cola, sentindo há tempos necessidade de vender uma marca de cerveja junto com seus refrigerantes, especialmente na região de São Paulo e Rio de Janeiro, também começaram a desenvolver suas linhas de produção da bebida e negociar a cessão da Kaiser em suas áreas. Assim, a marca passou a atender os mercados de São Paulo, Paraná, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Espírito Santo. É nessa mesma época que inicia a parceria entre a Heineken e a Kaiser, com o fornecimento de assessoria técnica da Heineken para a Kaiser, mesmo anos antes da compra da Kaiser por parte da cervejaria holandesa. Ao acabar com o monopólio das duas maiores cervejarias brasileiras na época, a Kaiser praticamente terminou com a “venda casada”, ajudando a Coca-Cola a reconquistar a participação de mercado de refrigerantes que havia sido perdida anteriormente. A marca foi se expandindo para o resto do Brasil e aumentando seu portfólio com outras variedades de cerveja, como a Bock, por exemplo, uma edição limitada e disponível somente no inverno.

Porém, no ano de 2002 a cervejaria canadense Molson comprou a Kaiser e toda sua família de produtos, que na época tinham 15% de participação no mercado nacional. A Molson liderou então um reposicionamento completo da marca Kaiser, com o lançamento da Kaiser Novo Sabor. Sob o comando da Molson, a Kaiser foi perdendo mercado, caiu para 8,5% de participação e foi ultrapassada até pela Schincariol, perdendo força nos principais mercados do País. Foi então que, em 2006, a Molson vendeu sua participação na Kaiser para a mexicana Femsa, dona

das marcas Sol e Tecate. Sob o comando da nova empresa, a Kaiser mudou novamente seu posicionamento, reformulando toda sua comunicação visual através do lançamento de novas embalagens e logotipo, com o objetivo de recuperar a participação de mercado perdida. Porém, a Femsa acabou não tendo todo o sucesso planejado e, no início de 2010, foi comprada pela Heineken, e assim toda a linha Kaiser passou a fazer parte da linha de produtos da cervejaria holandesa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta parte do trabalho tem como objetivo apresentar a base teórica dos principais conceitos que foram levantados até então e servir como subsídio para o desenvolvimento do restante do estudo. Os conceitos descritos a seguir são a base para a análise que está sendo proposta, e na medida do possível será feita a adequação dos mesmos ao contexto do mercado na área de atuação da Vonpar.

### 2.1 MARCA

Segundo a American Marketing Association:

“Marca é um nome, termo, símbolo, desenho – ou uma combinação desses elementos – que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou um grupo de empresas e diferenciá-los dos da concorrência” (KOTLER, 2000, p. 426).

PEREZ (2004) dá uma definição semelhante, porém direcionando mais para o conceito do público-alvo e mercado consumidor:

“A marca é uma conexão simbólica e afetiva estabelecida entre uma organização – sua oferta material, intangível e aspiracional – e as pessoas para as quais se destina” (PEREZ, 2004, p. 10).

KOTLER (2000) cita que o estabelecimento de uma marca é a arte e a essência do marketing. Segundo o autor, a habilidade mais importante dos profissionais de marketing é a habilidade para criar, manter, proteger e melhorar

uma marca. Além de identificar a empresa, a marca serve como uma espécie de garantia do fornecimento do produto ou serviço de acordo com a identidade e a qualidade da mesma, além de uma série de características específicas que a diferenciam dos demais concorrentes mesmo que os mesmos tenham produtos similares. AAKER (1998) complementa ao dizer que uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege tanto o consumidor quanto o fabricante dos concorrentes que oferecem produtos que em um primeiro momento pareçam idênticos. A marca gera identidade e conexão entre a indústria e o consumidor, ao traduzir o conjunto de associações criadas pela empresa de modo a lhe proporcionar significado e valor, sendo essas associações o reflexo do que a marca pretende ser e o que a organização promete a seus clientes através do produto (IRIGOYEN, 1999).

Frequentemente as empresas esbarram no impasse de ter ou não uma marca, em virtude de seu desenvolvimento geralmente envolver grandes investimentos a curto e longo prazo, como propaganda, promoção, imagem, entre outros, agravado pelo risco de, mesmo com todo esse investimento, a marca não ser aceita pelos clientes, gerando nesse caso um prejuízo ainda maior, em função das marcas serem ativos intangíveis e, por isso, no caso de um fracasso não poderem ser reutilizadas em outros projetos, como no caso de um imóvel ou maquinário, por exemplo. Além disso, outros fatores como a pressão do mercado na competição por preço, a proliferação de concorrentes e a necessidade de investimentos em outros projetos, além da própria complexidade da gestão da marca, criam a necessidade por parte da empresa de uma avaliação criteriosa se a criação de uma marca irá realmente se sustentar e gerar resultados positivos no longo prazo. O índice de fracasso na introdução de novas marcas tem sido espantosamente alto por décadas e não tem diminuído nem mesmo nos últimos anos, quando o marketing vem se tornando cada vez mais sofisticado: segundo um estudo realizado em 1993 pela Kuczmarski & Associates, dos 11 mil novos produtos lançados nos EUA por diferentes empresas, apenas 56% se mantiveram no mercado após cinco anos (TAVARES, 2008). O custo estimado para o lançamento de uma nova marca nos Estados Unidos tem variado entre 50 a 100 milhões de dólares, chegando a ultrapassar esse valor em alguns casos e, mesmo com o alto investimento, não se

reduz a incerteza quanto a seu sucesso (BROWN *et al.*, 1985 *apud* TAVARES, 2008).

Por outro lado, a diferenciação e a vantagem competitiva entre ofertas que seriam semelhantes na maioria das vezes são decididas pelos atributos existentes na figura da marca, fazendo com que ela se configure como uma grande fonte de futuros ganhos da empresa. A marca, além de ser um diferencial competitivo, possibilita identificação de um produto único, além de uma série de garantias: para o consumidor, a promessa de entrega de um produto ou serviço que oferece qualidade e um pacote de benefícios que seguem o mesmo padrão, e para o fabricante a proteção por lei de exclusividade e perpetuidade de uso. Além disso, uma marca consolidada aumenta o giro do vendedor varejista, permite que o preço não seja a única opção de competição e ajuda a construir uma forte imagem corporativa, já que conta com maior reconhecimento do comprador, que através da marca identifica as diferenças de qualidade e exclusividade em relação aos concorrentes. A importância cada vez maior das marcas, tanto no ambiente interno das organizações quanto no mercado, faz com que o processo da gestão da marca venha se especializando dentro da área do marketing, cuidando das suas relações com o consumidor e demais públicos de uma empresa, fortalecendo-a e valorizando-a como um diferencial competitivo. A administração de marcas está gradualmente sendo popularizada com o nome de *branding*.

As marcas são importantes no sentido de criar lealdade e conhecimento, além de propiciar a visualização de qualidade percebida e associações positivas com a marca. Podem tanto acrescentar quanto subtrair valor ao cliente, além de afetar a confiança do consumidor na sua decisão de compra, dado suas experiências passadas ou familiaridade e identificação com suas características. Mais importante ainda é o fato de que tanto a qualidade percebida quanto as associações da marca podem aumentar a satisfação do consumidor com a experiência de utilização (ZALABETA, 2005).

De acordo com KOTLER (2000), podemos citar como vantagens competitivas fornecidas pelas marcas: a redução de custos de marketing com conscientização e fidelidade do consumidor; maior poder de negociação com distribuidores e varejistas, já que os consumidores esperam destes a presença da marca em seus

estabelecimentos; possibilidade de cobrança de um preço mais alto em função da diferenciação e, por consequência, obtenção de maiores margens; blindagem da concorrência de preço mais baixo, em função da qualidade superior percebida; além da maior facilidade para a extensão de linha, dado a credibilidade possuída pela marca.

Em um mercado cada vez mais competitivo, a marca se torna cada vez mais um fator estratégico para o sucesso das empresas, sendo, muitas vezes, ela a grande responsável pela sobrevivência do negócio. Os atributos das marcas influenciam diretamente o conhecimento e a percepção do consumidor acerca do produto, que na medida em que conhece e aprecia a marca, passa a criar uma relação de proximidade e sentimento com a mesma. Além disso, a marca não é somente uma imagem e fonte de diferenciação, mas também detentora de funções típicas, conforme o Quadro 1, justificando assim sua atratividade e sua contrapartida financeira ao ser valorizada pelos consumidores (KAPFERER, 2004).

<b>Função</b>	<b>Benefício ao consumidor</b>
De referência	Ver claramente, situar-se em relação à produção setorial, identificar rapidamente os produtos procurados
De praticidade	Permitir ganho de tempo e de energia na recompra de um produto idêntico através da fidelidade.
De garantia	Segurança de encontrar uma qualidade estável em todos os lugares e a todo instante.
De otimização	Segurança de comprar o melhor produto de sua categoria, com o melhor desempenho para um uso específico.
De personalização	Sentir-se reconfortado com sua auto-imagem ou com a imagem que é passada aos outros.
De permanência	Satisfação nascida da familiaridade e da intimidade das ligações com uma marca que foi consumida durante anos e ainda dura.
Hedonista	Satisfação ligada à estética da marca, seu <i>design</i> e suas comunicações.
Ética	Satisfação ligada ao comportamento responsável da marca nas suas relações com a sociedade (ecologia, emprego, cidadania, publicidade não chocante).

**Quadro 1 - Funções da marca para os consumidores**

Fonte: adaptado de Kapferer (2004)

Hoje em dia, as marcas constituem um dos principais ativos das grandes empresas, chegando à cifra de bilhões de dólares, muitas vezes superando até o valor do patrimônio tangível da empresa quando falamos de marcas mais famosas,



como Coca-Cola, Microsoft e Google, por exemplo. O trecho abaixo, de Aaker, exemplifica a importância das marcas na busca da vantagem competitiva:

"O poder das marcas, mais a dificuldade e o custo envolvido para estabelecê-las, é sinalizado pelo que as empresas estão dispostas a pagar por elas. Por exemplo, a Kraft foi comprada por quase US\$ 13 bilhões, mais de 600% do seu valor contábil, e a coleção de marcas sobre a cobertura da RJR Nabisco rendeu mais de US\$ 25 bilhões. Essas quantias estão muito acima de qualquer item do balanço representando tijolos e argamassas". (AAKER, 1998, pg. 137)

Com o mercado cada vez mais globalizado, possuir uma grande marca é cada dia mais fundamental e estratégico para as empresas aumentarem sua preferência entre o consumidor e obter sucesso no seu negócio, e no mercado de cervejas isso não é diferente. Nos últimos anos, as marcas vêm adquirindo uma relevância cada vez maior para o consumidor, pois representam experiências, sentimentos, recordações, expectativas, status e mais uma série de outros atributos psicossociais. Esse conjunto de relações marca-consumidor é classificado por KOTLER (2000) de acordo com seis níveis de significado, conforme abaixo:

- a) atributos estéticos e funcionais trazidos à mente do comprador;
- b) benefícios esperados com o uso do produto;
- c) valores da empresa que comercializa o produto;
- d) cultura do local de origem ou do cliente comprador;
- e) personalidade associada em relação a quem compra o produto;
- f) tipo de usuário sugerido ao comprador ou usuário do produto.

O valor da marca pode ser avaliado por vários critérios e todos eles são igualmente relevantes, como reconhecimento, associação da marca e qualidade percebida (AAKER, 1998), porém, segundo esse autor o mais importante deles é a fidelidade, pois reflete a probabilidade de o consumidor trocar ou não de marca, especialmente quando percebe uma alteração no preço ou nas características

tangíveis ou intangíveis do produto. Ainda de acordo com Aaker, o consumidor pode estar situado em até cinco níveis de lealdade à marca:

- a) comprador não-leal, que não percebe diferença entre uma marca e outra, e seus nomes têm pouca importância no momento da decisão de compra. A possibilidade de o cliente trocar de marca é muito grande, principalmente em função do preço;
- b) compradores satisfeitos com o produto, ou que pelo menos não estão insatisfeitos. Esses consumidores não têm razão para trocar de marca, porém estão vulneráveis a ações da concorrência, que dependendo da proposta de valor oferecida pode estimular a mudança para seus produtos;
- c) o terceiro nível é composto por compradores que também estão satisfeitos, mas que adicionalmente possuem um “custo de mudança” em termos de tempo, dinheiro ou desempenho para trocar de marca;
- d) o nível quatro compõe os clientes que valorizam a marca e já chegam a estabelecer vínculos sentimentais com a mesma. Sua preferência pode ser baseada nos mais diversos fatores, como símbolos, conjunto de experiências de uso ou qualidade percebida;
- e) no quinto e último nível, participam os consumidores que são efetivamente devotados e leais à marca. Sua confiança nela é tanta que a recomendam a outras pessoas, exercendo papel de influenciadores para outras pessoas e o mercado em geral, gerando novos negócios para a empresa e trazendo ganhos em escala para a companhia.

As marcas se multiplicam cada vez mais nas empresas, no mercado, no varejo e na mídia em geral. Entretanto, o cérebro humano tem um limite de armazenamento e por isso é seletivo, de forma que somente uma parcela das marcas presentes no mercado será considerada pelo consumidor no seu processo de decisão de compra. Por isso, na maior parte das vezes, uma marca nova só pode conquistar uma posição na mente do consumidor se dela “retirar” um concorrente (PEREZ, 2004).

## 2.2 POSICIONAMENTO

Conforme mencionado anteriormente, para uma marca conquistar um espaço na mente do cliente, dela precisa “retirar” outro concorrente, e é por esse e outros motivos é que se dá a importância do posicionamento. Segundo KOTLER (2000), posicionamento é o esforço de promover a oferta e a imagem da empresa, de maneira que esta ocupe uma referência única e mais relevante que a concorrência na percepção do seu público-alvo, por meio de atributos que o cliente identifique como capazes de atender suas necessidades de forma mais efetiva e eficiente possível, através de uma proposta de valor que seja satisfatória e de acordo com a sua expectativa, ainda que o preço seja mais alto que a média de mercado. CHURCHILL e PETER (2000) vêm de maneira semelhante, ao afirmar que o posicionamento envolve a criação de uma percepção favorável da organização em relação aos concorrentes na mente dos compradores potenciais. De uma maneira geral, o posicionamento de produto aparece como a maneira pela qual usuários de um produto percebem marcas concorrentes e categorias de produtos (BLANKSON, 2001, *apud* SERRALVO; FURRIER, 2004, p. 5).

KOTLER (2000) ainda complementa dizendo que, em função do excesso de comunicações e posicionamentos diferentes que vemos hoje em dia nos mais variados meios de comunicação, o consumidor acaba identificando as marcas em uma escala de produtos, onde a empresa líder geralmente é a mais lembrada.

“Se alguém pergunta: ‘Quem foi a primeira pessoa a realizar um vôo solo cruzando o Oceano Atlântico?’, respondemos: ‘Charles Lindberg’. Agora, se alguém pergunta: ‘Quem foi a segunda pessoa a fazê-lo?’, não sabemos responder. É por isso que as empresas lutam para serem a número um”. (KOTLER, 2000, p.321)

Porém, SERRALVO e FURRIER (2004) também colocam que, devido à falta de uma clara base teórica e à relativa simplicidade com que o conceito é utilizado pelos praticantes do marketing, ainda hoje não há uma definição universalmente aceita sobre posicionamento. Segundo esses autores, há uma série de termos complementares e relacionados, como por exemplo: “posição de produto”, “posição”,

“posicionamento de produto”, “posicionamento de mercado”, que demonstram também alguma sobreposição dos conceitos e aplicações. Essa questão da simplicidade do uso é verificada e confirmada no ambiente das empresas como um todo, inclusive na própria empresa objeto do trabalho, e até mesmo por estudiosos da academia, o que com certeza acaba gerando dificuldade para as empresas alcançarem o posicionamento mais adequado que traduza suas estratégias. Em função disso, busca-se aqui trazer as definições de diversos autores, e na medida do possível comparando-as entre si, de forma a chegar à definição mais adequada ao tema do trabalho a ser desenvolvido.

Já RIES e TROUT (1993) definem o posicionamento como a forma que a empresa posiciona o produto na mente do cliente em perspectiva e não o que se faz com o produto em si. O posicionamento é o trabalho feito para que, na percepção do comprador em potencial, seja criada e mantida uma imagem do produto favorável e superior à imagem dos demais concorrentes. A imagem que um produto ou serviço tem na mente do consumidor – ou seja, seu posicionamento – é provavelmente mais importante para o seu sucesso do que as suas características reais (CUNHA, 2003, p. 30). Ainda, RIES e TROUT (1993) combatem o conceito de posicionamento que várias empresas tentam passar, ao afirmar que eventuais mudanças feitas no nome, no preço e na embalagem não são mudanças de posicionamento, e sim basicamente mudanças cosméticas feitas com o propósito de assegurar uma posição de maior destaque na mente do público alvo. De acordo com AAKER (1998), o perfeito entendimento do significado do que é o posicionamento implica no prévio conhecimento por parte da empresa de todos os atributos da marca que serão trabalhados, entre eles sua identidade, imagem e personalidade.

Schiffman (SCHIFFMAN, 1997) e Hirano (TOLEDO e GOUVÊA, 1995 *apud* HIRANO, 2002, p. 29), por sua vez, definem o posicionamento sob uma ótica mais estratégica. Segundo o Schiffman, o posicionamento é o principal pilar do mix de marketing, complementando a estratégia de segmentação da empresa e a seleção do seu público-alvo. HIRANO (2002) complementa afirmando que o posicionamento é um componente do marketing estratégico, devendo assim ser concebido a partir de um pensamento estratégico e não somente como uma visão de curto prazo, que eventualmente até possa trazer melhores resultados em um primeiro momento, porém que provavelmente não irá se sustentar no médio e longo prazo.

Outros estudiosos diferem em alguns pontos das idéias dos demais autores, (DIAS *et al.*, 2003), partindo do pressuposto que não é a empresa que posiciona o produto, mas sim o mercado; ainda que considerem o conceito de posicionamento de forma semelhante aos demais já citados anteriormente:

“O conceito de posicionamento refere-se à criação de uma posição ou imagem para a marca na mente do consumidor que seja diferenciada em relação às marcas da concorrência, a fim de obter vantagem competitiva [...]. Ou seja, a posição na mente do consumidor é a imagem da marca formada a partir da avaliação do produto em relação a seus concorrentes”. (DIAS *et al.*, 2003, p.104)

Entretanto, o mesmo posicionamento adotado por uma marca em específico pode acabar significando diferentes coisas para diferentes pessoas. Para alguns é a segmentação do mercado onde a marca atua, enquanto que, para outros, pode ser apenas a questão da imagem percebida daquela marca ou as características do produto em si (AAKER, 1989 *apud* SERRALVO; FURRIER, 2004, p. 5). Vale mencionar que, tanto a definição dos valores quanto suas hierarquias podem ser mutáveis na mente de cada cliente, e a empresa deve estar sempre os reavaliando e executando sua oferta direcionando-se a aos atributos relevantes para seus clientes e consumidores (HEINECK, 1999). Não existe uma “mesma mercadoria”: todos os bens e serviços podem ser diferenciados, e usualmente os são, com base no fato de que para o comprador potencial, um produto é um aglomerado complexo de satisfações de valor (LEVITT, 1990), que produzem nele uma proposta de valor única e diferenciada em relação aos seus concorrentes.

## 2.3 DIFERENCIAÇÃO

A diferenciação, segundo KOTLER (2000), consiste em desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta de seus concorrentes, e está orientado a um dos quatro setores empresariais, definidos

de acordo com o número de vantagens competitivas disponíveis e do seu tamanho, os quais estão exemplificados pelo Quadro 2, formando a matriz de vantagem competitiva BCG (Figura 1):

<b>Tipo</b>	<b>Descrição</b>
Setor de volume	As empresas podem ter poucas mas grandes vantagens competitivas, como por exemplo através de uma posição de menor custo ou grande diferenciação, por exemplo. A lucratividade está relacionada ao porte da empresa e sua participação de mercado.
Setor estagnado	Poucas vantagens competitivas, e as que existem são pequenas, como uma força de vendas mais preparada, melhor serviço, etc. A lucratividade não está relacionada à participação de mercado da empresa.
Setor fragmentado	As empresas encontram muitas oportunidades para diferenciação, mas todas elas são pequenas em relação à vantagem competitiva. Mesmo conseguindo essas diferenciações, acaba não se conseguindo uma grande participação no mercado.
Setor especializado	Muitas oportunidades de diferenciação, e todas elas têm um alto retorno. Em segmentos de mercado altamente especializados, algumas pequenas empresas podem ser tão lucrativas quanto outras de maior porte.

**Quadro 2 - Tipos de setores empresariais**

Fonte: adaptado de Kotler (2000)



**Figura 1 - Matriz de vantagem competitiva BCG**

Fonte: Kotler (2000)

O mercado de cervejas, objeto deste trabalho, está melhor encaixado na primeira opção, ou seja, o setor de volume. Nesse setor, as empresas podem obter poucas, porém grandes vantagens competitivas, como, por exemplo, o lançamento de um novo produto para um nicho específico ou uma embalagem inovadora. Até que os concorrentes desenvolvam e coloquem produtos substitutos no mercado, a

diferenciação e vantagem competitiva adquiridas já terão sido enormes, pelo fato da empresa ter sido pioneira, sendo muito mais fácil manter a posição de liderança por causa da inovação de ter largado na frente, como por exemplo, na ocasião do lançamento da embalagem de 1 litro pela ABInbev – ainda que já existisse essa embalagem em marcas importadas, foi ela quem promoveu a difusão e massificação dessa embalagem no mercado brasileiro, com a Skol. A aplicação mais clara do conceito de diferenciação pode ser vista na colocação de Hooley (KOTLER, 1997 *apud* HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005, p.199), ao dizer que as tentativas de criar diferenciação devem atender os seguintes critérios:

- a) importância: uma diferença deve criar um benefício extremamente valorizado por um número significativo de clientes;
- b) única e difícil de ser igualada: a diferença não pode ser imitada ou desempenhada em um nível superior pelos concorrentes;
- c) superior: a diferença deve proporcionar uma maneira melhor para os clientes obterem o benefício em questão;
- d) comunicável: deve ser possível comunicar a diferença aos clientes, e ela deve ser compreendida por eles;
- e) financeiramente acessível: os clientes-alvo devem ter condições financeiras de pagar pela diferença;
- f) rentável: a diferença conquistará um preço adequado para ser rentável para a empresa.

Em seu artigo intitulado “As leis imutáveis do marketing”, Ries complementa essa visão de pioneirismo, ao colocar que é preferível ser o primeiro a ser o melhor, sendo que a primeira empresa a fornecer determinado produto ou serviço é a que terá conseguido se posicionar na mente do consumidor e obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes (DRIEMEYER, 2001).

“A melhor maneira de uma empresa obter a liderança em seu segmento, através da conquista de um posicionamento sólido, é ser a primeira a chegar. De fato, examinando o mercado constata-se que aquelas empresas que primeiro ocupam um lugar na cabeça do consumidor

assumem uma posição de liderança. Essas empresas normalmente desfrutam de uma participação de mercado e um tempo de permanência equivalente ao dobro do segundo colocado, que por sua vez tem o dobro do terceiro, e assim por diante”. (RIES; TROUT, 1997 *apud* IRIGOYEN, 1999, p.23)

As empresas do mercado de cerveja já perceberam isso há muito tempo, e em função disso buscam trabalhar com formas inovadoras em atividades, embalagens e comunicação para garantir o *share of mind*<sup>5</sup> e *share of heart*<sup>6</sup>, e com isso gerar uma identidade e lembrança da marca, além de incrementar a participação de mercado. A aplicação dessa estratégia vai desde ações com o consumidor, passando por ações de preços promocionais - ainda que prejudique sua margem de lucro – e até mesmo estabelecimento de contratos de exclusividade com determinadas empresas do varejo, tudo para aumentar a visibilidade e a interação com a marca. Essas ações, em conjunto com outra série de variáveis, configuram o chamado “marketing de guerra”, muito bem exemplificado por Kotler:

“Devido à competitividade dos mercados, já não basta se compreender apenas os clientes. As empresas precisam começar a prestar muita atenção aos seus concorrentes. Empresas bem-sucedidas projetam e operam sistemas para obter informações contínuas sobre seus concorrentes”. (KOTLER, 2000, p. 241)

A miopia com relação aos concorrentes, que consiste em ter enfoque apenas nos concorrentes atuais e não nos potenciais, é identificado por Kotler como o motivo para o fim de várias grandes empresas. Ainda segundo KOTLER (2000), pode-se analisar a concorrência pelos mais variados níveis, como a setorial, por exemplo, onde um grupo de empresas oferece um produto ou serviço que são substitutos próximos uns dos outros, como por exemplo, Vonpar e Schincariol, ambas vendendo o produto cerveja. Outra maneira de estudar os concorrentes seria através do conceito de concorrência de mercado, onde são consideradas as marcas que atendem às mesmas necessidades do consumidor, o que podemos traçar em comparação com segmentação entre cerveja e água mineral, por exemplo, ambas

---

<sup>5</sup> *Share of mind* consiste no percentual de clientes que identificam uma marca ou um produto em específico como o mais lembrado dentre um grupo de concorrentes.

<sup>6</sup> *Share of heart* é o percentual de clientes que identifica uma marca ou uma empresa em si como sendo o seu preferido na hora de realizar uma compra.



satisfazendo a necessidade de hidratação. Nesse caso, seria a visão de a Heineken ter como concorrente a água mineral Perrier ou então uma bebida destilada qualquer, pois todas têm o poder de suprir a necessidade de se hidratar, apesar de serem produtos de características completamente diferentes.

Não é de hoje que se sabe que a concorrência tem sido cada vez mais abundante e intensa entre as empresas, ainda mais nos setores de bens de consumo não-duráveis, onde os produtos geralmente combinam baixo preço, alto giro e pouca diferenciação. Dessa forma, acaba se tornando mais simples para o consumidor alterar sua decisão de compra para outra marca, de modo que a consolidação do posicionamento e da preferência do produto na mente do consumidor é cada vez mais difícil, uma vez que a experiência com o produto é mais fugaz. Com isso, para conquistar uma posição forte no mercado, a empresa deve procurar diferenciar seu produto dos demais.

Segundo Dias (DIAS *et al.*, 2003), para que o produto alcance a liderança de mercado e crie vantagem competitiva e valor para o cliente, a empresa deve adotar uma estratégia de diferenciação que traduza o conjunto de diferenças significativas e valorizadas pelo cliente para distinguir o produto da empresa entre seus concorrentes. Essa diferenciação poderá ser alcançada de cinco maneiras, a saber:

- a) diferenciação por **preço**, que só é duradoura e sustentável no médio e longo prazo através de uma real vantagem competitiva em custos e que não possa ser seguida pela concorrência. Isso é válido tanto para preços inferiores ou superiores à média de mercado;
- b) diferenciação por **atributos** e **benefícios** do produto, sustentado pelo desenvolvimento de inovações e novas tecnologias que realmente o destaquem da concorrência;
- c) diferenciação por **serviços agregados**, através de ofertas combinadas de produtos e serviços que dificilmente possam ser copiados ou cuja qualidade seja altamente percebida e valorizada pelo cliente, de modo a gerar vínculo entre a empresa e o comprador;

- d) diferenciação por **canal de distribuição**, alcançada quando os produtos são entregues por meio de canais exclusivos e que não podem ser utilizados pela concorrência;
- e) diferenciação por **imagem**, que significa criar na mente do público uma imagem diferenciada e valorizada pelo cliente. Como a diferenciação por atributos e benefícios é cada vez mais difícil, em função do grande acesso à tecnologia, que torna os produtos muito semelhantes, a imagem da marca surge como a principal geradora de vantagem competitiva e valor para os clientes.

Cabe então às empresas identificar essas oportunidades de diferenciação e agregar valor através de novos produtos e serviços ou, no mínimo, aperfeiçoar os já existentes. Isso colabora para maior sucesso do posicionamento da marca ser atingido através da inovação, contribuindo para a melhoria do desempenho no negócio e criação de valor do produto ou serviço junto ao consumidor, aumentando sua participação de mercado, com os clientes e consumidores concebendo a percepção de valor proposta pela empresa no mercado. Este seria o cenário ideal, com nenhuma diferença a ser trabalhada entre o posicionamento e a percepção do consumidor. Entretanto, raramente isso acontece, e o que vemos na maioria das empresas é geralmente uma grande diferença entre a identidade das marcas e a imagem que as mesmas possuem no mercado, devido ao que KOTLER (2000) define como erros de posicionamento:

- a) subposicionamento: quando os compradores possuem apenas uma vaga idéia da marca, fazendo com que ela seja vista como 'mais uma' em um mercado já saturado;
- b) superposicionamento: quando os compradores têm uma imagem muito estreita da marca, como, por exemplo; o desconhecimento de uma linha de produtos com um preço mais acessível;
- c) posicionamento confuso: excesso de comunicação de atributos ou mudanças muito freqüentes, que pode gerar uma construção de imagem confusa da

marca, como quando uma mesma marca muda de posicionamento e comunicação várias vezes;

- d) posicionamento duvidoso: ocorre quando os compradores dificilmente acreditam no que a marca alega possuir, tendo em vista as características, o preço ou o fabricante do produto.

Esses erros de posicionamento acabam exigindo desde apenas um reforço nas diretrizes do posicionamento ou até mesmo ajustes bem mais elaborados, como mudança de toda a estratégia da marca, lançamento de novos produtos ou embalagens, reestruturações de *budget* e até mesmo de pessoal, para que o posicionamento seja ajustado e possibilite o entendimento correto por parte do público-alvo.

### 3 MÉTODO

Para o atingimento dos objetivos propostos neste estudo, utilizou-se como método a divisão em três partes distintas e inter-relacionadas:

- a) pesquisas exploratórias na empresa – ciclo de entrevistas em profundidade na empresa, realizadas individualmente com gestores e analistas da área de Marketing, buscando fundamentação para a análise do posicionamento da marca, além prospecção de informações internas;
- b) pesquisas exploratórias com consumidores – segunda série de entrevistas em profundidade, desta vez direcionada a um grupo de controle de consumidores, com objetivo de aprofundar o entendimento da situação problema e dar subsídio à pesquisa descritiva a ser realizada em etapa seguinte;
- c) pesquisa descritiva – questionários objetivos aplicados em amostra específica, com avaliações formuladas a partir dos *inputs* gerados pelas pesquisas exploratórias com os gestores da empresa e os consumidores, de modo a confrontar esses apontamentos com a análise da amostra testada.

### 3.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA

A pesquisa exploratória é utilizada principalmente para investigar fatos preliminares à sua aplicação, os quais servirão de subsídio para pesquisas complementares, seja aprofundando conceitos já conhecidos ou investigando novas idéias e conhecimentos. Segundo MALHOTRA (2002), o principal objetivo de uma pesquisa exploratória é prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador, sendo utilizada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior clareza, direcionando o estudo para algum ponto de maior relevância ou obtendo dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem mais específica. Geralmente é trabalhada através de uma amostra pequena e não-representativa, aliada a dados de natureza qualitativa selecionados para gerar o máximo de discernimento.

“[...] têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. [...] Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão” (SELLTIZ *et al.*, 1967, p. *apud* GIL, 2002, p. 40)

Dadas as características do processo de pesquisa, as constatações da pesquisa exploratória devem ser consideradas como experimentais ou dados para pesquisas posteriores, e por isso normalmente são seguidas por pesquisas adicionais, sejam elas de natureza exploratória ou conclusiva. Ainda segundo MALHOTRA (2002), em geral a pesquisa exploratória é significativa em qualquer situação da qual o pesquisador não disponha do entendimento suficiente para prosseguir com o projeto de pesquisa, sendo caracterizada pela flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos, já que nela não são empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa.

As pesquisas exploratórias permitiram maior entendimento da situação problema, bem como da percepção dos consumidores sobre o mercado de cervejas, suas características de consumo, entre outros, além do detalhamento sobre o posicionamento desejado com a marca a ser estudada, a Heineken. Além disso, as

pesquisas exploratórias com os consumidores foram base para a elaboração do roteiro da futura pesquisa descritiva, de modo a testar os apontamentos obtidos entre os consumidores de uma maneira geral.

### **3.1.1 Amostra de consumidores**

Em paralelo à pesquisa qualitativa na empresa, procedeu-se com a outra pesquisa exploratória, desta vez com uma pequena amostra de consumidores, de modo a verificar aspectos básicos com relação à categoria de cervejas sob a ótica do consumidor, como frequência e ocasiões de maior consumo, entendimento e percepção do segmento de cervejas Premium, mapeamento de concorrentes, entre outros. Essas entrevistas deram subsídios para a formulação do questionário final, de natureza quantitativa, que foi aplicado em amostra definida posteriormente, para, a partir daí, cruzar efetivamente a percepção do consumidor com o posicionamento proposto pela empresa.

Para melhor validação das respostas, na pesquisa exploratória com os consumidores buscou-se escolher entrevistados de perfis diferentes entre si, com relação, a sexo, idade, renda, personalidade, entre outros aspectos, de modo a garantir a maior variedade de apontamentos possíveis. A pesquisa foi aplicada em um grupo de dez pessoas – homens e mulheres com idade entre 18 e 70 anos – que necessariamente tivessem por hábito consumir cerveja, de modo a registrar a visão e as perspectivas de uma amostra que tenha a maior relação possível com o produto e o público-alvo que a empresa quer atingir com Heineken.

### **3.1.2 Sujeitos investigados na empresa**

Para investigar e gerar *inputs* em relação ao posicionamento desejado da companhia com a marca Heineken formou-se um grupo de pesquisa que envolveu gestores e analistas da área de Marketing da Vonpar e Heineken Cerveja Brasil

(HCB). Esse grupo foi formado por dois gerentes, um de Trade Marketing e um de Projetos, além de um Supervisor de *Brand Promoter* da marca e um analista de Marketing, os quais dentro das suas atividades estão diretamente em contato com a estratégia de todo o portfólio da categoria como um todo. A complexidade e riqueza da pesquisa vêm do fato de que foram entrevistados profissionais tanto de nível estratégico quanto tático e operacional; o que garantiu uma visão mais ampla do posicionamento adotado pela marca, desde a definição das estratégias até a efetiva aplicação destas no mercado.

### **3.1.3 Coleta dos Dados**

As entrevistas foram todas feitas de maneira individual e semi-estruturada, através dos roteiros pré-formulados (ANEXO A e ANEXO B). No caso da pesquisa com os profissionais da empresa, as discussões ocorreram no próprio ambiente da empresa durante a segunda quinzena do mês de março de 2011, ocasião onde se buscou extrair informações acerca da orientação da marca Heineken, sempre que possível levando em consideração a particularidade da região de atuação da Vonpar, com a identificação de concorrentes, segmentação de mercado ao qual está direcionada a marca Heineken, bem como a imagem e identidade de marca que a companhia tenta comunicar ao varejo e ao consumidor final de uma maneira geral. As entrevistas ocorreram de maneira pouco formal, e aberta ao entrevistado caso o mesmo desejasse incluir algum ponto que não tivesse sido observado. Após a apresentação e explicação dos objetivos, iniciou-se então com as questões, que foram desde temas sobre delimitação do público-alvo e do segmento de cervejas Premium, passando por perfil de consumidor, atributos da categoria e definição de concorrentes, sempre focando em como a Heineken se inseria dentro do contexto visualizado no momento da conversa.

Já na ocasião das pesquisas com os consumidores, a aplicação ficou em função da disponibilidade dos entrevistados, não ocorrendo em um local específico, com execução das entrevistas em dois finais de semana do mês de abril de 2011. O objetivo maior desta pesquisa com consumidores foi melhor avaliar as referências que o consumidor final tem da categoria de cervejas, características de seu

consumo do produto e aspectos variados acerca da imagem percebida da marca Heineken, onde se buscou utilizar como recurso as técnicas projetivas e de incidente crítico, com objetivo de tornar as questões mais abertas e impessoais possíveis, garantindo uma maior quantidade e imparcialidade nos *outputs* dos dados da entrevista, principalmente nos tópicos onde foi perguntado ao entrevistado sobre seu perfil de consumo de cerveja, por exemplo. O roteiro iniciava questionando referente a aspectos mais generalistas, como atividade profissional, estado civil, idade, entre outros, chegando um segundo momento no detalhamento de experiências positivas e negativas com o produto cerveja, de modo a identificar quais eram os atributos mais relevantes para sua percepção de valor. Por fim, pedia-se ao entrevistado para avaliar como eram a percepção e classificação quanto a valor percebido da Heineken dentro da categoria de cervejas como um todo bem como ele visualizava o perfil do público que consome a marca.

“A técnica do incidente crítico parece ideal para fazer com que os descrevam as ‘melhores práticas’, assim como as piores também, no nível transacional, pois os clientes, ao narrar suas experiências, acabam revelando questões fundamentais a respeito do que desejam nesses contatos individuais.” (ZEITHAML; BITNER, 2003 *apud* BILHER, 2009, p.40)

### **3.1.4 Análise dos dados**

A análise qualitativa do conteúdo das entrevistas permitiu estabelecer, pela ótica da empresa, a descrição de estratégias como o conjunto de diretrizes da marca, seu *marketing mix*, planejamento de marketing, construção de *branding* e posicionamento no mercado e, a partir das entrevistas com os consumidores, dados com relação ao perfil do comprador como idade, sexo, renda e frequência de consumo, entre outros, além das questões específicas sobre sua dinâmica de consumo e contato com a Heineken e a maneira como o posicionamento proposto pela empresa é percebido, na prática, pelo cliente final. Essas duas pesquisas exploratórias e posterior análise possibilitaram formar a base para elaboração do questionário de coleta de dados de caráter descritivo, que seria aplicado em etapa subsequente.



### 3.2 PESQUISA DESCRITIVA

Segundo MALHOTRA (2002), a pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa conclusiva, geralmente mais formal e estruturada que a exploratória. Uma pesquisa descritiva tem como objetivo mapear a distribuição de um fenômeno na população estudada, buscando determinar frequências e padrões em que ocorre algum fato em específico ou uma relação entre duas ou mais variáveis, na maioria das vezes guiadas por uma hipótese inicial formulada através de uma pesquisa exploratória, que foi o caso deste trabalho. A natureza causal objetiva o teste de uma teoria e suas relações de causa e efeito, partindo-se do pressuposto de um grande conhecimento da situação-problema por parte do pesquisador, denotado através da formulação prévia de hipóteses específicas, resultando em uma pesquisa pré-planejada e estruturada, baseada em amostras grandes e representativas. O papel da pesquisa descritiva é realizar a verificação de alguma coisa – geralmente características ou funções de mercado – e pode ser utilizada com os mais variados propósitos, como descrever características de grupos relevantes de consumidores, vendedores e organizações; estimar porcentagem de unidades numa população específica que exiba determinado tipo de comportamento; determinação de características de produtos ou previsões específicas, entre outros (MALHOTRA, 2002).

Para realização dessa pesquisa, optou-se pela pesquisa descritiva do tipo transversal, que, ainda segundo MALHOTRA (2002), é a concepção descritiva mais comumente usada em pesquisa de marketing. Os estudos transversais são mais simples, pois envolvem a coleta de informações de qualquer amostra de elementos de população somente uma vez. Nessa ocasião deste estudo, optou-se pela aplicação do estudo transversal único, que envolve a aplicação da pesquisa em uma amostra única de entrevistados da população-alvo. Já no estudo transversal múltiplo, há duas ou mais amostras de entrevistados, cada uma delas também coletadas apenas uma vez, a exemplo do estudo transversal único.

A partir dos *insights* gerados com os dados secundários obtidos na literatura acadêmica, dados internos da companhia e informações relacionadas ao mercado de cerveja, junto com a análise das pesquisas exploratórias com consumidores e com os profissionais da empresa, foi elaborado o questionário para a coleta dos dados (ANEXO C).

### **3.2.1 Amostra**

Para analisar a percepção do posicionamento de cervejas Premium no mercado da Vonpar, a pesquisa considerou o universo da população de Porto Alegre, homens e mulheres, de 18 a 70 anos e que necessariamente tenham o hábito de beber cerveja, já que estes têm maior conhecimento sobre a categoria e geralmente são mais impactados pela comunicação e estratégias de posicionamento das marcas.

O tipo da amostra utilizada foi do tipo não-probabilística e por conveniência, a qual é caracterizada pela dependência, ao menos em parte, do julgamento deliberado do pesquisador ou entrevistador no campo para a seleção dos elementos da população que vão compor a amostra, com o pressuposto de que a partir de um bom julgamento, em conjunto com um critério adequado, podem ser escolhidos os casos a serem incluídos na amostra de forma intencional, chegando-se assim a amostras satisfatórias para as necessidades da pesquisa (MATTAR, 1996). Na ocasião, o público desejado para participar da amostra foi de classe AB, mais próximo do *target* proposto pela marca Heineken.

### **3.2.2 Coleta dos dados**

O questionário (ANEXO C), resultado dos apontamentos surgidos nas pesquisas qualitativas e literatura especializada, foi aplicado em um grupo de 200 consumidores, durante os finais de semana entre os meses de junho e agosto de 2011. O local selecionado para a aplicação foi o Parque Moinhos de Vento, em Porto Alegre, em função de estar localizado em um bairro de alto padrão, e normalmente

seus freqüentadores serem consumidores de mais alta renda, centro do *target* da Heineken enquanto posicionamento da marca. Dentro deste cenário, o único critério para a seleção da amostra era ser necessariamente consumidor de cerveja, o que era perguntado no momento da apresentação do entrevistador e, no caso de resposta negativa, feito o agradecimento e explicado que o consumidor não poderia se submeter ao teste em função de não fazer parte do público-alvo da pesquisa.

O segundo passo foi deixar clara a finalidade acadêmica do estudo, ressaltando que não serviria para nenhuma campanha ou ação de qualquer uma das marcas eventualmente citadas, de modo a garantir a imparcialidade e espontaneidade do respondente. A seguir, o pesquisador procedeu com a leitura das questões, identificando as alternativas que foram formuladas durante as pesquisas qualitativas, com o propósito de realizar a validação das pesquisas exploratórias, ainda que as perguntas tenham sido todas abertas a possíveis respostas que por ventura não estivessem entre as indicadas.

O formulário constava de 24 questões, que iniciavam questionando sobre os hábitos de consumo em relação à frequência, local e motivação de escolha do produto cerveja, além de perguntas para verificar de que modo esse consumidor segmenta a categoria de cervejas Premium e o que considera mais importante no momento de escolher a marca que irá consumir. Neste questionário também havia um bloco de questões somente a respeito da Heineken, com o objetivo de estabelecer o conhecimento da marca e como ela é avaliada dentro da categoria, com relação à comunicação, concorrentes, a que público se destina, etc. Com este instrumento foi possível avaliar a percepção do consumidor em relação à Heineken, e posteriormente comparar com a estratégia de posicionamento idealizada pela companhia.

### **3.2.3 Tratamento e Análises**

As informações pesquisadas com os consumidores foram importadas para uma base única de dados, que permitiu a análise das respostas com a ajuda do software de pesquisas Sphinx. A análise permitiu formar um perfil do comportamento

do consumidor de cerveja e como o mesmo percebe o posicionamento da Heineken frente a seus concorrentes. Esse mapeamento foi utilizado para diagnosticar se o consumidor tem percebido o posicionamento da Heineken da maneira que a empresa deseja e aplica no mercado, extraído das entrevistas exploratórias com os gestores da empresa. Dessa forma, se teve condição de avaliar possíveis *gaps* de percepção entre o adotado *versus* percebido e assim analisar qualitativamente a efetividade da estratégia de posicionamento dos produtos da marca. Para análise e interpretação dos dados obtidos com a aplicação do questionário, foram utilizadas algumas das ferramentas de análises estatísticas mais comuns, como frequência simples, análises univariadas e bivariadas, entre outras, com o objetivo de confrontar as percepções do consumidor em geral e confrontá-las com o posicionamento da marca, além de demonstrar possíveis correlações entre as variáveis pesquisadas.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA COM CONSUMIDORES

Conforme visto anteriormente, nesta etapa procurou se entrevistar pessoas com perfis bastante distintos, em relação ao sexo, idade, nível de instrução e renda, entre outros aspectos, com o objetivo de ter a maior variedade possível de apontamentos e assim conseguir formular um questionário bastante amplo para a etapa de pesquisa descritiva.

Nesse momento, não se buscou estabelecer um padrão de perfil, de percepção ou qualquer outro aspecto. As perguntas (ANEXO C) foram totalmente abertas, com os consumidores tendo sido sensibilizados no início da conversa no sentido de colocarem o máximo de idéias que lhe viessem à tona.

Ainda assim, as respostas de algumas perguntas apresentaram um bom número de repetições, indicando que esse já seria o comportamento da futura amostra da pesquisa descritiva. Principalmente quando perguntados a respeito de frequência, local de consumo habitual e motivação de compra teve-se muitas repetições nas respostas, sendo elas o consumo em casa, com baixa frequência e escolha de cerveja principalmente pela combinação com momentos de alegria e descontração com os amigos, independente da ocasião, e com a marca sendo escolhida principalmente a partir do sabor e da imagem da marca. Já as perguntas mais subjetivas, como atributos considerados para segmentação de cervejas Premium, perfil dos consumidores de Heineken, bem como as palavras/adjetivos/sentimentos associados com Heineken foram bastante diversos e com respostas bastante particulares. Até mesmo na pergunta referente quais seriam

as marcas concorrentes da Heineken teve uma grande quantidade de nomes diferentes citados, entretanto a concentração se deu em um pequeno grupo, formado por Stella Artois, Bohemia, Budweiser, Brahma Extra e Original.

## 4.2 PESQUISA EXPLORATÓRIA NA EMPRESA

Conforme mencionado no capítulo de coleta de dados, para este estudo foi entrevistado um grupo de profissionais da Vonpar e da Heineken Cervejaria Brasil (HCB), que nas suas atividades atuassem tanto no nível estratégico, quanto no tático e operacional com relação ao desenvolvimento e aplicação das estratégias de mercado da marca Heineken. Os resultados aqui descritos foram um consolidado dos apontamentos surgidos em cada uma das entrevistas, em função de uma eventualmente ter sido mais completa do que outra em dados aspectos e também pelo fato de haver informações que se repetiram nas respostas dos entrevistados.

### 4.2.1 Mercado

O primeiro ponto que foi considerado relevante é que há um objetivo muito claro dentro da companhia, e que todos os entrevistados mencionaram, ainda que cada um de sua forma: a cervejaria Heineken entrou no mercado brasileiro, após a compra da Femsa, com foco no crescimento e fortalecimento de suas marcas, visando ao longo prazo, em um primeiro momento, a liderança no segmento Premium e posteriormente no segmento Pilsen.

Durante a aplicação das entrevistas, foi percebido que a empresa aposta muito neste segmento Premium, dado seu grande potencial de crescimento. Segundo os gestores, no Brasil ele explora somente 4% do potencial total, enquanto

em outros países da Europa esse patamar ultrapassa os 15%. Fora isso, o segmento Pilsen possui liderança muito mais consolidada por parte do principal concorrente do que o segmento Premium. Dessa forma, pode-se dizer que a estratégia utilizada com Heineken é a de ocupante de nichos de mercado, conforme a definição de Kotler:

“Uma alternativa para a seguidora em um grande mercado é ser líder em um mercado menor – ou em um nicho. As empresas menores normalmente evitam competir com as empresas maiores, visando mercados pequenos, de pouca ou nenhuma importância para as empresas maiores”. (KOTLER, 2000, p. 268)

As marcas Pilsen são trabalhadas fortemente dentro da companhia, até porque ainda representam a maior parte do volume comercializado, porém, a rentabilidade obtida no segmento Premium é muito superior para a empresa. Com a melhora do poder aquisitivo do brasileiro, a expectativa é de um enorme crescimento desse segmento, e a Heineken busca se formar como líder dentro deste mercado. Outro grande desafio dessa plataforma é incentivar o consumo fora do lar, o chamado *on trade*, que proporciona maior rentabilidade para a companhia. Hoje o maior volume da categoria está no *off trade*, ou seja, no autosserviço, principalmente na figura dos grandes supermercados para o consumo futuro em casa.

A categoria de cervejas como um todo é apontada pela empresa como dona de um potencial enorme de crescimento em todos esses segmentos do comércio, e suas principais vantagens na competição com outras categorias de bebidas são o baixo índice de teor de álcool em relação às demais bebidas alcoólicas, o poder de remete o consumidor ao tema de diversão, encontro com amigos, descontração depois de um dia cansativo, além do seu sabor único e diferenciado. O consumo *per capita* ainda é muito baixo em relação a vários países que produzem menor volume de cerveja que o Brasil, como o México, por exemplo. Para acompanhar estes movimentos de tendência, a companhia dispõe de ferramentas de pesquisa de mercado, como AC Nielsen e outras consultorias específicas, além cruzamento com dados estatísticos como os do IBGE. Não há uma classificação por frequência, como na pesquisa com os consumidores, mas sim por volume consumido em um determinado período, geralmente um ano.

#### 4.2.2 Marca

A Heineken, em conjunto com as demais marcas Premium internacionais, é o foco principal dentro do portfolio da companhia, pois são cervejas que contam com formulações únicas e de mais alta qualidade. As marcas regionais, como Kaiser, Sol e Bavaria, são consideradas Pilsen, marcas mais populares e de preço mais acessível e que brigam por volume. Para a companhia, a segmentação desse conceito “Premium” engloba diversos aspectos, desde a formulação diferenciada do produto até a percepção pelo consumidor.

A Heineken, assim como o segmento Premium como um todo, vem recebendo atenção da Vonpar e várias outras empresas – desde regionais até grandes multinacionais – e por isso já existem diversas marcas de várias empresas orientadas a este segmento. As principais marcas concorrentes da Heineken, contudo, são Stella Artois, Bohemia, Original, Serramalte e Budweiser. O critério para classificação de competidor no mercado está basicamente ligado à percepção de valor por parte do público consumidor, os preços praticados no varejo e a presença em pontos de venda de imagem classe A. Já no segmento popular, a Heineken trabalha mais diretamente com suas marcas Pilsen, ainda que também tenha interesse nos consumidores emergentes que possam eventualmente migrar para a marca Heineken. Assim, mesmo não sendo o seu foco principal, a Heineken também deseja estar presente em lojas de conveniência, bares de menor influência e minimercados regionais, entre outros, pois estes pontos de venda também são visitados por consumidores potenciais da marca. Entretanto, em quase todos esses mercados, a categoria compete não somente com as várias marcas de cerveja entre si, mas também com outros tipos de bebidas alcoólicas, aqui sendo apontados pelos executivos da companhia principalmente os vinhos e destilados em geral.

Dentro de todo este cenário, a Heineken busca se diferenciar tanto das outras marcas de cerveja quanto dos demais concorrentes alcoólicos como uma ampla comunicação de mídia. Para se conectar com esse potencial consumidor que possui várias experiências de vida e aspirações, a Heineken não visa somente o esporte, como muitos pensam, mas também a mídia em cinema e televisão aberta e fechada,



com inserção nos intervalos do horário nobre e *tie in*<sup>7</sup> em seriados famosos e filmes; grandes shows e festivais de música, como o Rock in Rio e o SWU; mídia impressa, principalmente nas revistas Playboy, Exame e Veja; e principalmente em eventos de audiência mundial ligados ao esporte, como European Champions League, Mundial de Rugby, Olimpíadas, entre outros. A mídia digital também tem grande importância para a marca: segundo relatado por um dos executivos, todas as campanhas de mídia são divulgadas primeiramente na internet antes mesmo de irem para televisão e outras mídias. A internet é tratada como uma extensão da plataforma de marca, e todas as ações nesse veículo têm por objetivo a interação do consumidor com a marca, em complemento às mídias convencionais. A marca tem investido em ações no Youtube, MSN e Facebook, onde busca de todas as formas a inovação, em ligação com o conceito inovador presente nos seus produtos, como as embalagens de chopp de 5 e 20 litros, lata sensível ao toque (*touch*) e a recente garrafa de alumínio. Os filmes da marca já receberam vários prêmios internacionais e seguidamente geram grande *buzz marketing*<sup>8</sup> entre os consumidores.

Junto a isso, a Heineken busca se manter em pontos de venda de referência e imagem para o seu público-alvo, prezando pela qualidade do produto e atendimento no ponto-de-venda, sempre sendo a cerveja mais especial oferecida pela casa, mantendo claro ao consumidor o alto padrão de qualidade do produto e imagem da marca. Para garantir essa correta execução, existem diversos estudos, onde são analisados desde a avaliação da marca pelo consumidor, análise do público frequentador da casa e até mesmo das ações da concorrência; e a Heineken se baseia muito nestas informações para direcionar suas ações de marketing.

---

<sup>7</sup> *Tie in* se refere à prática de inclusão sutil de produtos, serviços, marcas e empresas em obras de entretenimento, principalmente audiovisuais, como novelas, filmes, games etc. Também pode ser chamado de merchandising editorial. (adaptado de Wikipedia)

<sup>8</sup> *Buzz Marketing* trata-se de uma estratégia de marketing que influencia o indivíduo a repassar uma mensagem qualquer para outros, criando um crescimento exponencial tanto na exposição como no impacto da mensagem. Tais estratégias aproveitam o fenômeno da rápida multiplicação da internet para levar uma mensagem a milhões de pessoas de maneira quase instantânea. (adaptado de Wikipedia)

### 4.2.3 Consumidor

A marca Heineken, por possuir o posicionamento de se colocar como marca mais Premium do mundo, visa como *target* sempre o consumidor top A do mercado, que valoriza as boas coisas da vida, o *status* e a qualidade. Dentro deste conceito, o público-alvo principal é o de acima de 25 anos de idade, embora também vise de maneira muito forte o público jovem, futuros profissionais bem sucedidos que também estarão prezando pelo melhor em suas escolhas, e isso será válido para a escolha da Heineken como sua marca preferida. O seu público-alvo abrange tanto os homens quanto as mulheres, sempre tendo o consumidor classe A como *target*. A Heineken visa mostrar ao seu público que é uma marca mundial, para pessoas que querem ser diferentes e que preferem coisas diferentes, de qualidade e bom gosto, ou seja, que fazem sempre as melhores escolhas. A Heineken preza pela qualidade, pureza e sabor único e padrão em qualquer lugar do mundo que a pessoa se encontre.

## 4.3 PESQUISA DESCRITIVA COM CONSUMIDORES

### 4.3.1 Mercado

Foi verificado que 80% dos respondentes disseram considerar a escolha de algum outro tipo de bebida diverso da cerveja independente da ocasião de compra. Destes, 71% costumam trocar a cerveja por vinho ou algum tipo de destilado, sendo Vodka e *Whisky* os mais apontados durante as interpelações (a opção indicava “destilados” de uma maneira geral, e não um tipo em específico). A caipirinha, que também leva um ou mais tipos de destilados na sua receita, também é outra categoria destino para o consumidor de cerveja que eventualmente opta por outra bebida.

A cerveja, que em comparação com estas outras bebidas acaba sendo vista como um produto mais simples, e que, além disso, possui difusão muito maior entre o público, acaba sendo escolhida principalmente pela sua grande associação a situações de consumo mais descontraídas, como uma reunião de amigos, *happy hour*, etc., motivo que define a escolha de 31,0% dos entrevistados; além do próprio público que é mais fiel ao produto e que escolhe cerveja dentre outras bebidas devido ao sabor, caso de 35,0% da amostra. De modo que as compras direcionadas a ocasiões mais refinadas ou a atributos mais complexos geralmente acabam ficando com outras categorias de maior valor percebido.

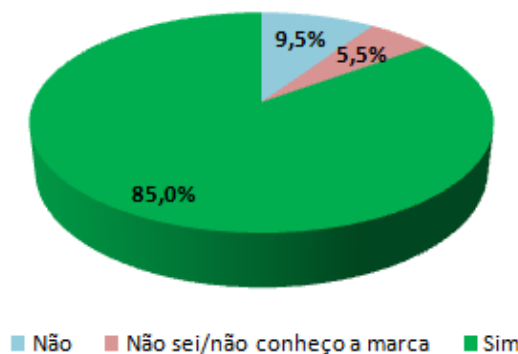
Entretanto, com o aumento da relevância das cervejas especiais ao longo dos últimos anos, a categoria vem atingindo um novo público consumidor mais variado e que possui comportamento de compra bastante complexo e diferente do consumidor usual de cerveja das últimas décadas, que escolhia consumir cerveja geralmente porque era o produto mais barato que se achava na maior parte do varejo. Este novo público consumidor é formado tanto pelo indivíduo que já tomava cerveja e que, por possuir uma renda mais alta, hoje em dia quer experimentar e consumir cervejas de maior qualidade, mas principalmente o consumidor que antes comprava apenas bebidas de maior valor agregado e agora considera a cerveja como uma opção, em função do aumento de qualidade da categoria. A intenção desta pesquisa foi entender melhor o comportamento desse consumidor e a maneira como a marca Heineken está sendo vista por eles.

#### **4.3.2 Marca**

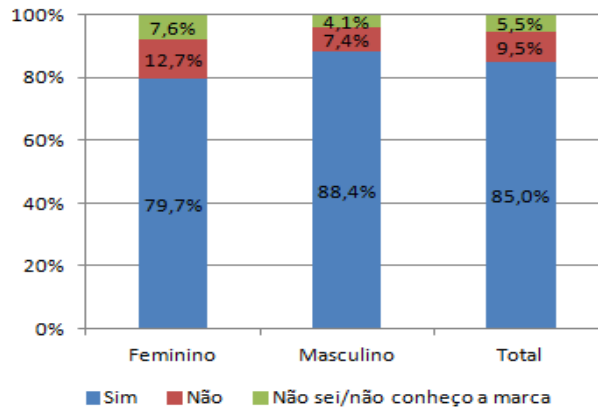
À luz deste cenário, entre a amostra pesquisada a marca Heineken demonstrou ser amplamente reconhecida como uma marca Premium, sendo que 85,0% dos pesquisados declarou a reconhecê-la como pertencente a um grupo de cervejas mais especiais. Percebeu-se também que, ainda que tenha sido selecionada uma amostra de alto e médio poder aquisitivo e, por consequência, com grande acesso à informação, a marca é desconhecida de 5,5% dos respondentes, se configurando como oportunidade para a marca trabalhar mais forte em relação ao conhecimento por parte do público consumidor.

Além disso, pôde-se verificar que o público masculino tem uma percepção de Premium superior às mulheres em relação à marca Heineken, o que pode ser resultado de uma maior frequência no consumo do produto: entre as mulheres, apenas 2,5% informaram consumir cerveja quatro vezes na semana, e nenhuma disse consumir cinco ou mais vezes nesse período. Já entre os homens, foi constatada uma frequência de consumo muito superior, com apenas 10,7% consumindo menos de uma vez por semana (versus 40,5% das mulheres) e 17,4% consumindo quatro ou mais vezes dentro da semana. Entre as mulheres também foi maior o desconhecimento sobre a marca, possivelmente pela comunicação da marca estar vinculada, em grande parte, ao futebol e outros esportes tipicamente masculinos.

A idade também foi um atributo consideravelmente relevante dentro da percepção de valor da marca: entre as duas faixas dos mais jovens, de 18 até os 30 anos, essa percepção foi, em média, 87,8%, o que é maior do que na faixa que vai a partir dos 30 anos em diante, onde foi registrada a média de 77,8%. A Heineken também possui uma percepção de marca Premium consideravelmente maior entre os consumidores com maior formação escolar, principalmente os de Superior Incompleto, com 92,8%, contudo isso provavelmente esteve fortemente influenciado pela grande concentração do público jovem dentro deste grau de formação acadêmica, já que entre os mais jovens, conforme apontado acima, a marca tem uma percepção de valor superior.

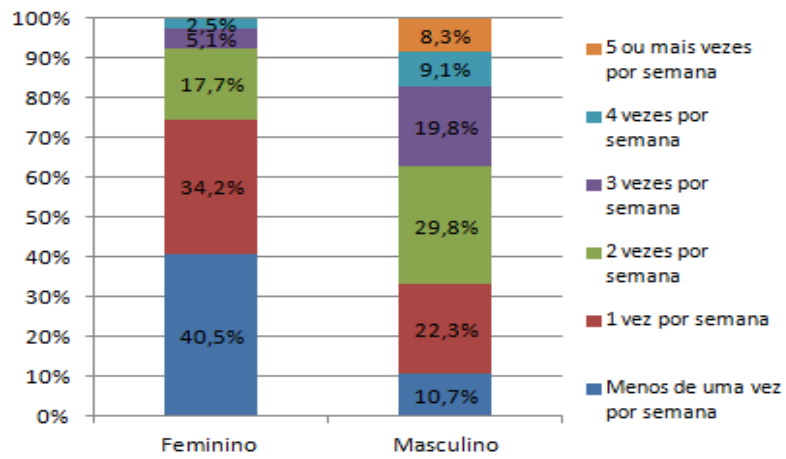


**Gráfico 1 - Consideração de Heineken como cerveja Premium**  
Fonte: coleta de dados



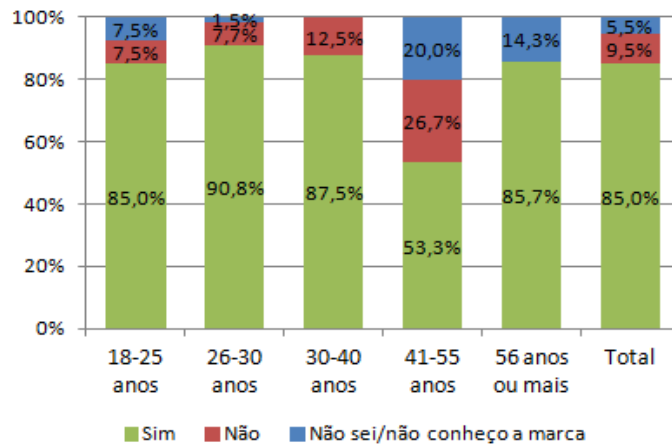
**Gráfico 2 - Sexo do entrevistado x consideração de Heineken como cerveja Premium**

Fonte: coleta de dados



**Gráfico 3 - Frequência de consumo x Sexo do entrevistado**

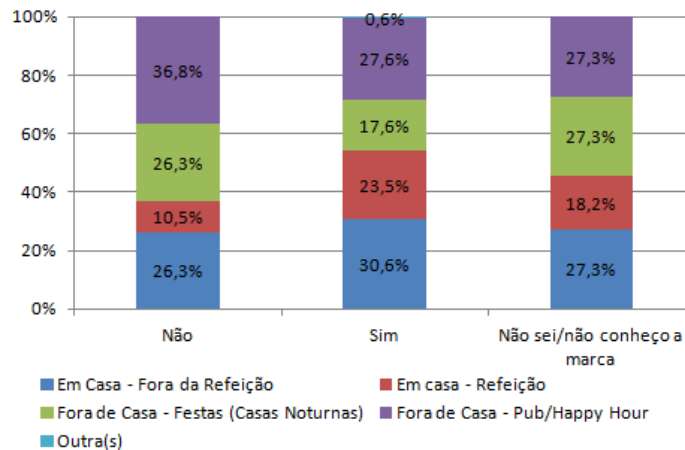
Fonte: coleta de dados



**Gráfico 4 - Idade do Entrevistado x consideração de Heineken como cerveja Premium**

Fonte: coleta de dados

Assim como a maior parte da amostra pesquisada, o público que enxergou a Heineken como Premium declarou que costuma consumir cerveja em casa, enquanto que os que não consideram têm como principais ocasiões de consumo as casas noturnas e pubs, conforme indicado no gráfico 5.



**Gráfico 5 - Consideração de Heineken como cerveja Premium x ocasião de consumo**

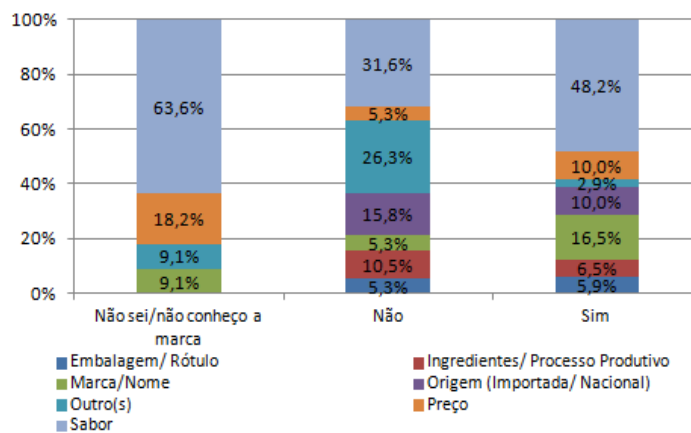
Fonte: coleta de dados

Entretanto, segundo a tabela 1, pôde-se perceber também que a percepção de Premium da Heineken foi mais forte entre consumidores mais freqüentes – que possuem menor incidência no total da amostra. Ou seja, na parcela da amostra com consumo de até duas vezes na semana, justamente a que responde pela grande maioria dos respondentes (74,5%), a marca tem uma percepção de valor mais baixa. Ainda, de acordo com o gráfico 6, os consumidores que disseram não considerar a Heineken como uma cerveja Premium prezam mais fortemente atributos como ingredientes, processo produtivo, embalagem e origem na sua construção do valor Premium, enquanto que os que enxergam Heineken como cerveja Premium definiram as características que determinam a cerveja Premium como sendo principalmente marca (16,5%) e sabor (48,2%).

**Tabela 1- Consideração de Heineken como cerveja Premium x frequência de consumo**

	Não sei/ não conheço a marca		
	Não	Não sei/ não conheço a marca	Sim
Menos de uma vez por semana	8,9%	17,8%	73,3%
1 vez por semana	13,0%	0,0%	87,0%
2 vezes por semana	8,0%	4,0%	88,0%
3 vezes por semana	14,3%	0,0%	85,7%
4 vezes por semana	0,0%	7,7%	92,3%
5 ou mais vezes por semana	0,0%	0,0%	100,0%
<b>Total geral</b>	<b>9,5%</b>	<b>5,5%</b>	<b>85,0%</b>

Fonte: coleta de dados

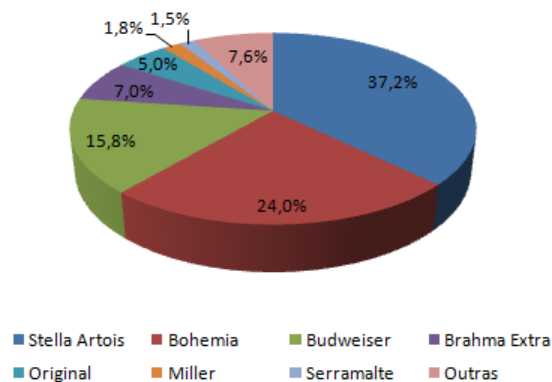


**Gráfico 6 - Consideração de Heineken como cerveja Premium x atributo de classificação Premium**

Fonte: coleta de dados

Os critérios para a escolha da marca também estiveram ligados com a percepção de Premium da Heineken: entre os que consideram a marca como tal, a escolha é feita muito mais baseada no sabor (34,1%) e experiência de marca (11,8%), enquanto que os consumidores que disseram não enxergar a Heineken como Premium fazem a escolha muito mais ligados a outros atributos, como, por exemplo, status (15,8%). A qualidade também foi um atributo que, apesar de possuir alta importância na escolha para os que enxergam alto valor em Heineken (27,6%), apresentou ser mais importante na escolha dos consumidores que não têm percepção Premium em relação à marca Heineken. Outras características, como temperatura (5,3%), teor alcoólico (5,3%) e até indicação de amigos (dentro da opção “outro”) também foram apontadas como mais relevantes do que para os consumidores que já possuem uma percepção de maior valor da marca holandesa.

Nesta hora, quando o comprador vai escolher a marca no ponto-de-venda, existem diversas opções no mercado em todos os canais de comercialização, seja ele o autosserviço, o atacado ou o ponto de dose, entretanto foi quase consenso a competição direta da Heineken com basicamente três outras marcas na disputa pela preferência do comprador: Stella Artois, Bohemia e Budweiser, que juntas representaram 77,1% das citações de marcas apontadas como concorrentes de Heineken, sendo que somadas ainda com Brahma Extra e Original – fechando as cinco maiores – chegou-se a 89,1% do total dos apontamentos. Já em relação à concorrência com outras bebidas, não houve representatividade na relação entre a visão de Heineken como marca Premium e a migração para outras categorias, sendo semelhante o percentual de troca tanto para os consumidores que possuem alta percepção de valor em Heineken quanto para os que não a possuem.



**Gráfico 7 - Concorrentes da Heineken**

Fonte: coleta de dados

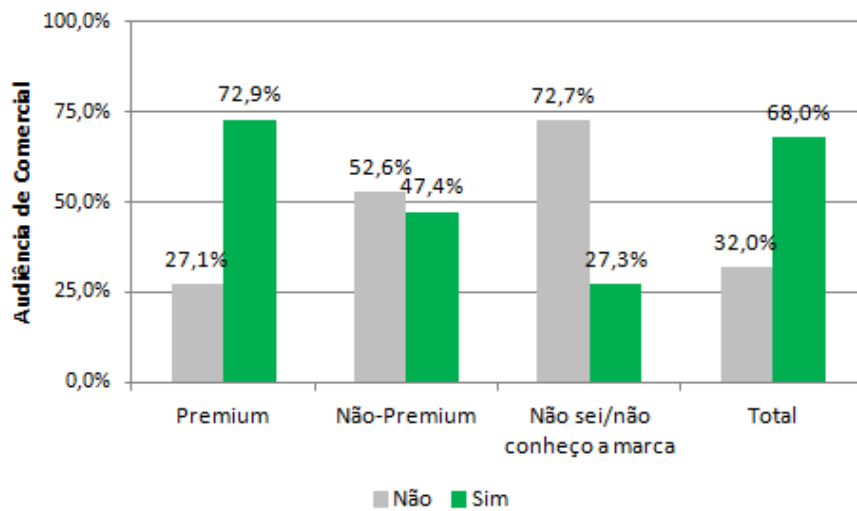
**Tabela 2 - Consideração de Heineken como Premium x critério para escolha de marca**

	Não	Sim	Não sei/ não conheço a marca
A que estiver com preço mais atrativo ("custo-benefício")	10,5%	10,0%	54,5%
Experiência ("vivenciar a marca")	0,0%	11,8%	0,0%
Outro	15,8%	2,4%	9,1%
Qualidade	42,1%	27,6%	18,2%
Sabor/Gosto	5,3%	34,1%	18,2%
Status	15,8%	8,2%	0,0%
Temperatura	5,3%	2,9%	0,0%
Teor Alcoólico	5,3%	2,9%	0,0%
<b>Total geral</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: coleta de dados

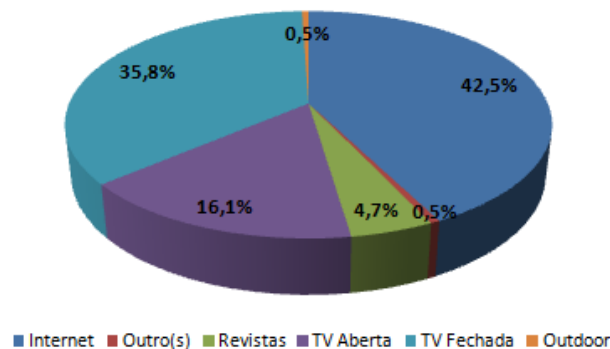


Tanto na construção do valor e como influenciador de compra, a comunicação mostrou ser muito importante. A maioria dos respondentes declarou já ter assistido um comercial da Heineken, sendo os principais veículos a TV Fechada (35,8%) e a Internet (42,5%), com importância significativa também da TV Aberta (16,1%). E essa comunicação de massa aparentemente contribuiu positivamente para a formação de valor da marca: entre os que assistiram alguma publicação comercial, a percepção da marca como Premium é visivelmente mais alta, de 72,9%, enquanto que apenas 47,4% dos que não assistiram enxergaram a Heineken como marca Premium.



**Gráfico 8 - Consideração de Heineken como cerveja Premium x audiência de comercial**

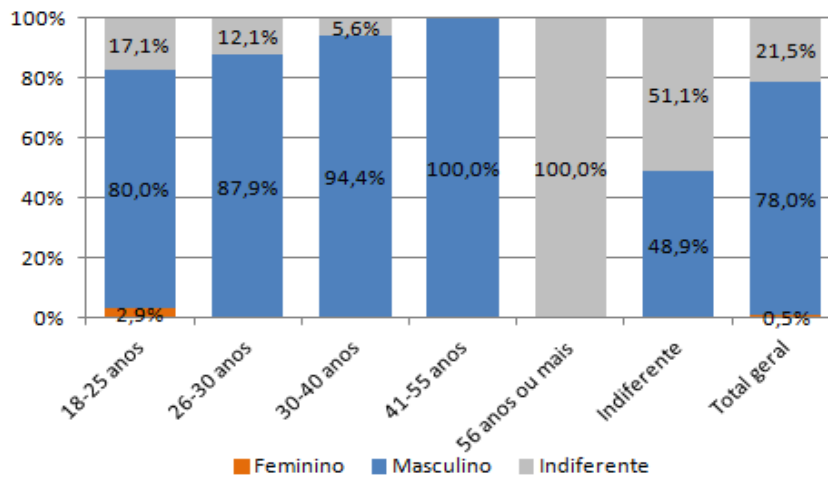
Fonte: coleta de dados



**Gráfico 9 - Veículo de audiência de comerciais da marca Heineken**

Fonte: coleta de dados

A visão do público em geral é que a marca é voltada principalmente ao público adulto de 26 a 30 anos, faixa etária que responde por 49,5% do grupo. Ainda, os jovens adultos – na faixa de 18 a 25 anos – também respondem por uma faixa com alta relevância dentro da imagem da marca, 17,5% do total. O público consumidor da Heineken ainda foi apontado como sendo predominantemente masculino, com 78,0% da amostra indicando que a Heineken é voltada a este sexo, ainda que 21,5% dos pesquisados tenham apontado como sendo indiferente o consumo por homens ou mulheres. Foi verificado também que entre as faixas etárias mais baixas é tido que o sexo é menos determinante para o consumo da marca, ao passo que entre as idades mais avançadas o público masculino é o principal consumidor, quase que na totalidade dos casos. Já com relação ao estado civil, outro ponto que surgiu como relevante durante as pesquisas exploratórias com o consumidor, não houve relação direta com o consumo de Heineken, havendo alta incidência de indiferença dessa característica para contribuir para que o indivíduo consuma ou não a marca Heineken.

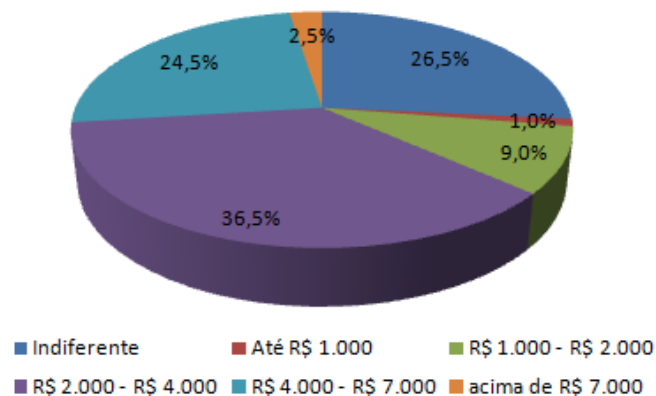


**Gráfico 10 - Faixa Etária consumidores Heineken x sexo dos consumidores Heineken**

Fonte: coleta de dados

E por fim, sobre a renda, principal atributo utilizado pela marca para estratificar seu público-alvo, a percepção do consumidor é de a Heineken se tratar de uma marca voltada fortemente ao público classe AB, com 27% dos consumidores declarando enxergar o consumidor de Heineken como um indivíduo com renda superior a quatro mil reais mensais. Entretanto, há ainda uma grande oportunidade

entre o público de classe média, que tem renda entre dois e quatro mil reais mensais, que responde por 36,5% do consumo. Ainda, 26,5% dos respondentes relatou achar indiferente o nível de renda para o consumidor de Heineken – e por isso demonstram não perceber o posicionamento de consumidor classe A proposto pela marca. Apesar disso, foi verificado que na medida em que cresce a renda do consumidor, mais alta a percepção como marca Premium em relação à Heineken. Entretanto, ao cruzarmos o resultado disto com a visão anterior, podemos dizer que há um *gap* significativo entre a percepção de valor da marca e o perfil visualizado dos consumidores da marca – alta percepção Premium entre o público com renda superior a R\$ 4.000 mensais, porém perfil do consumidor concentrado na faixa de R\$ 2.000 a R\$ 4.000, com conseqüente baixa concentração nas faixas de renda mais altas. Isso se deve, provavelmente, ao fato de que entre este público de maior renda seja também maior a migração para bebidas de maior valor agregado. O conhecimento da marca se configura para a marca como a grande oportunidade – e ao mesmo tempo desafio – a conversão de valor percebido em consumo do produto, como caminho para alavancar o volume e participação de mercado.



**Gráfico 11 - Faixas de renda dos consumidores Heineken**

Fonte: coleta de dados

**Tabela 3 - Nível de renda do entrevistado x percepção de Heineken como cerveja Premium**

	Não sei/não conheço a marca	Não	Sim
Não sei / Não quero responder	16,7%	16,7%	66,7%
até R\$ 1.000	16,7%	8,3%	75,0%
R\$ 1.000 - R\$ 2.000	10,5%	10,5%	78,9%
R\$ 2.000 - R\$ 4.000	3,2%	8,1%	88,7%
R\$ 4.000 - R\$ 7.000	1,7%	10,3%	87,9%
acima de R\$ 7.000	4,2%	8,3%	87,5%
<b>Total</b>	<b>5,5%</b>	<b>9,5%</b>	<b>85,0%</b>

Fonte: coleta de dados

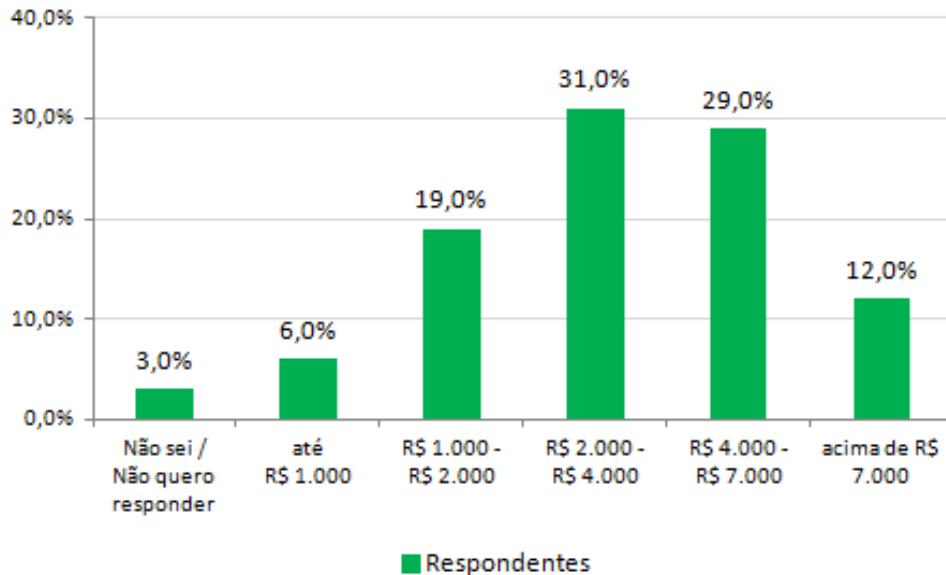
Para fechar este cenário, bem como *input* no atingimento desses objetivos, buscou-se pesquisar quais são as características que normalmente são mais marcantes na formação da percepção de valor da Heineken, tanto na presença do ponto-de-venda como na comunicação em mídias de massa, com objetivo de se identificar e trabalhar em cima desses apontamentos mais relevantes na lembrança desse consumidor: foi constatado que as principais associações que o consumidor faz com a marca durante a sua construção de valor percebido se dividem entre as associações emocionais, como amigos, alegria e diversão; e as ligadas diretamente ao produto, como a lembrança da cor verde, o amargor e a estrela, símbolo da marca, entre outros.

**Tabela 4 - Associações com a marca Heineken**

Amigos	10,2%
Cor	7,3%
Festa	6,8%
Futebol	6,3%
Diversão	5,4%
Sabor	4,5%
Verde	4,5%
Estrela	4,3%
Música	3,4%
Alegria	3,2%
Qualidade	2,9%
Gosto	2,9%
Amarga	4,3%
Embalagem	1,8%
Praia	1,6%
Churrasco	1,4%
Marca	1,4%
Happy hour	1,1%
Outras (< 1%)	26,5%
<b>Total</b>	<b>73,5%</b>

Fonte: coleta de dados

### 4.3.3 Consumidor

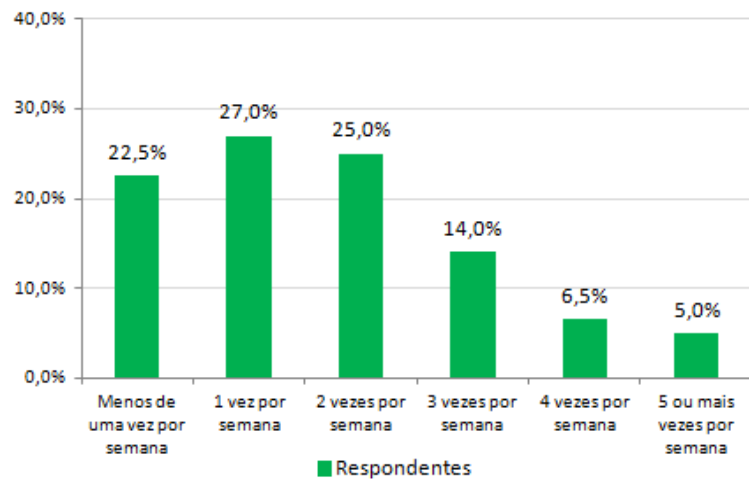


**Gráfico 12 - Renda do entrevistado**

Fonte: Coleta de dados

Apesar de ter sido selecionado para a pesquisa um bairro de alta renda, o nível de renda mensal da amostra foi considerado bastante diversificado, com aparecimento de rendas mais baixas, ainda que as faixas de renda mais altas ainda tenham concentrado a maior parte dos respondentes. Em função disso, abre-se a necessidade de em determinados pontos fazer o cruzamento junto com a renda, para filtrar possíveis diferenças de resultados significativos entre as diversas faixas de renda.

Quanto ao perfil de consumo, a maioria dos consumidores demonstrou ter o hábito de baixa frequência, sendo que 74,5% dos respondentes declararam beber até duas vezes por semana. Somente 5,0% da amostra pesquisada declarou que consome de cinco ou mais vezes por semana, o que resultaria em uma média próxima a uma vez por dia. Podemos assim dizer que o público pesquisado aprecia mais a degustação do produto ao invés do consumo em larga escala.

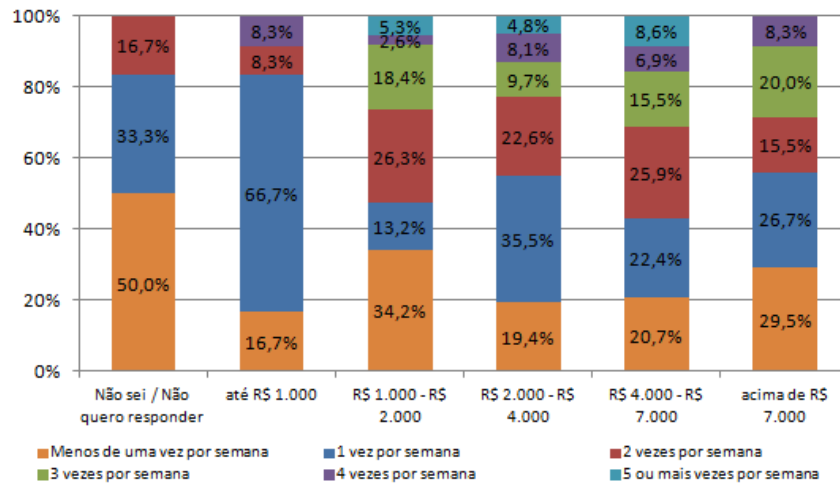


**Gráfico 13 - Frequência do consumo de cerveja**

Fonte: Coleta de dados

Além disso, esses usuários preferem degustar a cerveja normalmente em casa, local onde 52% da amostra declarou consumir o produto na maior parte das vezes, principalmente em ocasiões de refeição e fora de refeição. A ocasião de consumo em *pubs* também é relevante, mas bem menos significativa: 29% dos respondentes disseram consumir mais neste local.

Com dinâmica bastante semelhante aos *pubs* e restaurantes, a ocasião festas/casas noturnas acaba se configurando na ocasião menos frequente (19%), provavelmente muito em função de a amostra escolhida possuir, em geral, uma renda superior a média da população, o que os leva ao consumo de outras bebidas de maior valor agregado nesse tipo de evento, como destilados, espumantes, vinhos, entre outros. Podemos comprovar isso ao vermos que nas faixas de renda mais altas como um todo tivemos uma frequência menor de consumo, sendo que as maiores frequências de consumo estiveram concentradas nas faixas de renda intermediárias, com a frequência de cinco ou mais vezes na semana surgindo somente nessas faixas. Vale ressaltar ainda que na faixa de menor renda, até R\$ 1.000 por mês, a frequência também apresentou ser baixa, entretanto isso provavelmente isso se deva mais à restrição de renda do que por opção.



**Gráfico 14 - Renda do Entrevistado x Frequência de consumo**

Fonte: Coleta de dados

Conforme constatado anteriormente, a maioria da amostra pesquisada apresentou baixa frequência de consumo do produto, com a grande maioria tendo declarado consumir cerveja no máximo até duas vezes por semana. E entre esses consumidores, foi verificado que a sua grande maioria atribui a característica de Premium à cerveja levando em conta fatores mais tangíveis, como o sabor (45,6%) e marca (16,1%). Confirmando o que foi visto durante as entrevistas exploratórias com o grupo de controle de consumidores, onde a segmentação de cervejas, na grande maioria dos casos, parte de atributos mais simples, como o sabor e o nome da marca, enquanto que categorias de maior valor agregado, como vinhos e espumantes, por exemplo, geralmente envolvem uma compra mais técnica.

**Tabela 5 - Frequência de consumo x critério de classificação de cervejas Premium - grupo de baixa frequência**

	Embalagem/ Rótulo	Ingredientes/ Processo Produtivo	Marca/Nome	Origem (Importada/ Nacional)	Outro(s)	Preço	Sabor
Menos de uma vez por semana	4,4%	8,9%	15,6%	6,7%	4,4%	8,9%	51,1%
1 vez por semana	9,3%	5,6%	14,8%	13,0%	7,4%	9,3%	40,7%
2 vezes por semana	6,0%	10,0%	18,0%	8,0%	4,0%	8,0%	46,0%
<b>Total geral</b>	<b>6,7%</b>	<b>8,1%</b>	<b>16,1%</b>	<b>9,4%</b>	<b>5,4%</b>	<b>8,7%</b>	<b>45,6%</b>

Fonte: Coleta de dados

Ainda, entre os consumidores de consumo mais frequente, esses atributos foram ainda mais relevantes, com o sabor ganhando relevância ainda maior (78,3%)

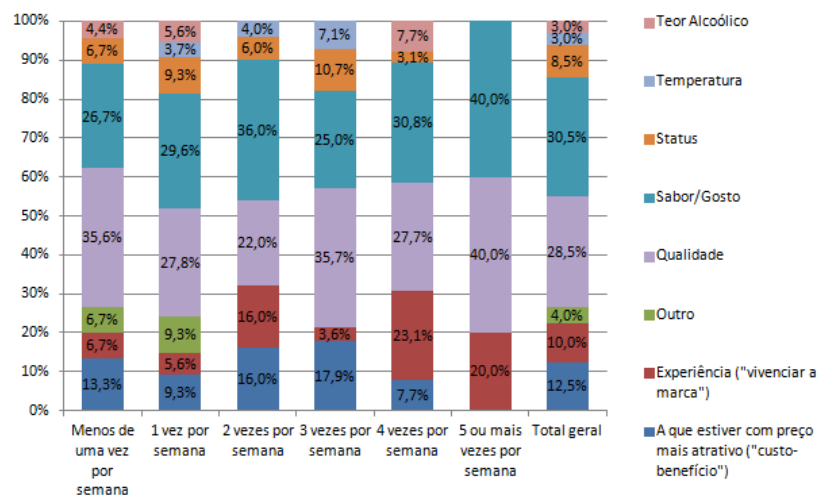
do que a marca para classificar a cerveja como Premium. Isso foi reforçado ainda pelo grupo de maior consumo, o de cinco ou mais vezes na semana, onde o atributo sabor respondeu por 90% do viabilizador mais comum do status de cerveja Premium.

**Tabela 6 - Frequência de consumo x critério de classificação de cervejas Premium - grupo de alta frequência**

	Embalagem/ Rótulo	Ingredientes/ Processo Produtivo	Marca/Nome	Origem (Importada/ Nacional)	Outro(s)	Preço	Sabor
4 vezes por semana	7,7%	0,0%	15,4%	7,7%	0,0%	0,0%	69,2%
5 ou mais vezes por semana	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%	90,0%
<b>Total geral</b>	<b>4,3%</b>	<b>0,0%</b>	<b>8,7%</b>	<b>4,3%</b>	<b>0,0%</b>	<b>4,3%</b>	<b>78,3%</b>

Fonte: Coleta de dados

Pode-se constatar a partir desta análise que, na medida em que aumenta a frequência do consumo, menos importantes se tornam atributos como preço, ingredientes, processo produtivo, embalagem, origem, entre outros, ao passo que as características ligadas ao produto em si (marca e sabor) se tornam cada vez mais decisivos na construção do valor de marca para o consumidor.



**Gráfico 15 - Frequência de consumo x Critério para escolha de marca**

Fonte: Coleta de dados

Além dos atributos para construção do valor de marca, a frequência do consumo também esteve intimamente ligada com os critérios que normalmente são



utilizados pelo consumidor para definir qual marca irá escolher. Quanto maior a frequência, mais a escolha da marca é feita a partir de qualidade, sabor e experiência com a marca e, ao mesmo tempo, menos relacionada a fatores como preço e status, entre outros. É possível ver também que, na medida em que aumenta a frequência de consumo, menos atributos pesam na escolha da marca: para o grupo de bebe menos de uma vez por semana, sete atributos diferentes foram apontados como decisivos na escolha, chegando a oito atributos para os que consomem o produto uma vez por semana: os consumidores que bebem cerveja com menor frequência são mais impactados por características como teor alcoólico, temperatura, e preço, ou seja, atributos mais simples e mais fáceis de serem copiados pela concorrência. Por sua vez, entre o grupo que consome a partir de cinco vezes na semana, apenas três atributos são considerados, o que foi muito inferior a média da amostra.

Desta forma, pode-se concluir que o consumidor eventual é consideravelmente mais suscetível às influências de ações de marketing na construção da sua percepção de valor e na escolha de marca. Além disso, podemos concluir também que a maior importância do atributo sabor para o consumidor mais regular faz com que ele normalmente seja mais fidelizado a uma única marca, e por consequência menos propenso a substituir por uma concorrente em uma eventual ação de preço ou qualquer outra ação de marketing.

## 4.4 SÍNTESE DOS PRINCIPAIS RESULTADOS

### 4.4.1 Mercado

O grande potencial do mercado de cervejas foi confirmado tanto nas pesquisas com os consumidores quanto nas entrevistas na empresa, mostrando ser coerente a avaliação que a companhia faz do mercado. A empresa apontou que o consumo individual no país ainda é baixo em relação a outros países mesmo na

área de atuação da Vonpar, onde pesquisas dão conta que o consumo médio por pessoa ser maior que a média do Brasil. Isso esteve em linha com o que foi levantado entre os consumidores durante a aplicação dos questionários: ainda que na pesquisa descritiva tenha sido perguntado com relação à frequência e não o volume, se estimarmos um consumo de uma lata de 350 ml na frequência média obtida em pesquisa – 2 vezes por semana – chegamos ao consumo de cerca de 36,5 litros no ano, compatível com as informações levantadas na empresa.

Quanto ao local de consumo, a avaliação da empresa também foi ao encontro dos resultados das aplicações dos questionários. Apesar de a estratégia estar quase toda voltada ao estímulo do consumo nos chamados pontos de dose – restaurantes, bares e *pubs* – com as embalagens retornáveis, a empresa ainda depende muito do grande varejo – na figura dos atacados e das grandes redes supermercadistas – como o canal que representa a maior parte do volume de vendas. Ao mesmo tempo, mais da metade dos consumidores ouvidos disse beber cerveja mais em casa, ocasião onde o consumo é quase sempre ligado a uma compra anteriormente feita em um supermercado, principalmente em função da economia alcançada nesta modalidade em comparação aos bares e restaurantes em geral. Refletindo sobre o perfil da amostra pesquisada – consumidores de alta renda, dispostos a pagar mais por produtos de alta qualidade, grande acesso aos mais variados meios de comunicação, etc. – se chega à conclusão de que, apesar de o consumidor desejar uma dinâmica de consumo diferenciada e ligada à experiência, o preço, na maioria das vezes, acaba falando mais alto na sua decisão de compra. Além disso, outro ponto que acaba se tornando uma barreira para as marcas é a característica do mercado de cerveja em si, onde, segundo Kotler (KOTLER, 2000) existem poucas oportunidades de obtenção de vantagem competitiva, mas que quando ocorrem geram muita diferenciação – como o lançamento de uma nova embalagem, por exemplo. Foi visto que essa questão do pioneirismo, que também é citada por Ries e Trout, (RIES; TROUT, 1993), é muito trabalhada dentro do posicionamento da Heineken, ao buscar a inovação em todos os aspectos, principalmente com relação a novas embalagens (chopp em novos tamanhos e lata sensível ao toque, por exemplo) e campanhas de comunicação (site, redes sociais, etc.).

Independente do local de compra e consumo, com o aumento da qualidade e especialização da categoria de cervejas, a dinâmica e a estratégia da área de

marketing da empresa, assim como o ambiente de marketing (mercado) como um todo se mostram cada vez mais complexos: os executivos apontaram que, apesar de o foco principal ser a competição com outras marcas de cerveja, outras bebidas também são consideradas como ameaças no mercado e como substitutas na mente do consumidor, indo ao encontro dos levantamentos nas entrevistas com os consumidores, onde mais da metade disse que pensa em trocar a cerveja por esses tipos de bebidas, principalmente no caso dos vinhos e destilados. Levando em consideração apenas o mercado de cervejas, as principais marcas contra as quais a Heineken se coloca como concorrente são também vistas pelo consumidor como suas principais substitutas, sendo elas: Stella Artois, Bohemia, Budweiser e Original; havendo apenas duas distorções, uma delas no sentido de o consumidor enxergar a Brahma Extra como um dos principais concorrentes de Heineken, sem que esta marca esteja mapeada pela empresa como uma das principais ameaças; além do posicionamento da empresa da Heineken combater Serramalte, marca que não foi indicada pelos consumidores como sendo um dos maiores concorrentes da marca holandesa. Aqui vemos novamente a aplicação da teoria de Kotler (2000), ao serem trabalhadas as idéias de concorrência setorial e de mercado, conforme explanado no capítulo 2.

#### **4.4.2 Marca**

A percepção de marca Premium proposta pela companhia para a Heineken é amplamente reconhecida pelo mercado consumidor. Suas características, de uma maneira geral, são bastante trabalhadas segundo as definições teóricas de Kotler (2000), principalmente com relação à visão da marca ser responsável pela identificação e diferenciação do ofertante e da garantia no fornecimento da qualidade e características específicas em diferenciação aos concorrentes como caminho para ocupação de uma referência única e mais relevante que a concorrência na percepção do seu público-alvo, possibilitando assim o posicionamento Premium da marca, principalmente quando falamos do preço superior a maioria dos concorrentes. Conforme visto na etapa de revisão bibliográfica, Dias (DIAS *et al.*, 2003) estabeleceu as diferentes formas de

diferenciação, de forma que a Heineken, dentro da sua estratégia de marketing, demonstrou trabalhar principalmente na diferenciação por imagem e também por atributos e benefícios, sendo a primeira delas, de acordo com o autor, a principal geradora de vantagem competitiva para as empresas.

Entretanto, foi verificado também que ainda se tem oportunidade de trabalhar com relação ao conhecimento da marca, haja visto que uma parcela da amostra – ainda que o perfil do público pesquisado seja de grande acesso aos meios de comunicação – não conhecia a marca ou não tinha nenhuma percepção formada sobre a mesma. Contudo, isso não chega a se classificar como um erro na definição do posicionamento, dado a baixa representatividade desse grupo no total da amostra. KOTLER (2000) cita que quando os compradores possuem vaga ou nenhuma idéia sobre a marca, incorre-se em um dos principais erros de estratégia, o chamado subposicionamento, que não é o caso da Heineken.

“A imagem da marca representa como os clientes a percebem, é a imagem que os clientes têm da marca. Uma estratégia de posicionamento bem sucedida aproxima ao máximo a imagem da marca da identidade, ou seja: aproxima a percepção dos clientes da forma como a empresa quer ser percebida”. (IRIGOYEN, 1999, p. 17)

Ainda com relação ao *branding*, pôde-se verificar dois *gaps* significativos entre o posicionamento da empresa e a percepção do consumidor: a primeira se trata do público feminino, que hoje representa uma parcela significativa e ainda pouco explorada pelas marcas de cerveja. Ainda que na visão da empresa a comunicação seja abrangente a homens e mulheres, com as mídias ligadas ao cinema, seriados de TV e música, nas pesquisas descritivas foi verificado claramente que a percepção de marca entre os homens é diferente do que entre as mulheres – sem falar na diferença do nível de conhecimento da marca entre os dois sexos. Apesar dos avanços obtidos nos últimos tempos no sentido de popularizar a marca entre as mulheres - já ressaltada sua baixa representatividade no consumo da categoria – a marca ainda dialoga muito mais com o universo do homem, desde as propagandas muito ligadas ao esporte, principalmente ao futebol, até o próprio sabor característico da marca, notadamente mais amargo do que a maioria das cervejas e que acaba sendo mais apreciado entre os homens. A questão do sabor

foi muito comentada pelos consumidores durante as entrevistas, e poucas mulheres disseram se identificar com o amargor mais acentuado da Heineken.

A questão do sabor abre o precedente para o segundo *gap* encontrado no cruzamento das pesquisas, já com relação às características do produto em si, onde, apesar do trabalho da marca em cima da diferenciação pela internacionalização, de embalagens diferenciadas e ingredientes puros sem adição de conservantes, os consumidores que disseram não considerar a Heineken como uma cerveja Premium foram justamente os que mostraram ser mais impactados por atributos como a origem, ingredientes e embalagens na construção da sua percepção de marca diferenciada. Os consumidores que consideram estes fatores como mais importantes na viabilização do status de Premium tiveram uma tendência maior em não classificar Heineken como cerveja Premium em comparação aos que são mais ligados a outros fatores, como sabor, marca e até mesmo preço.

Como último ponto a ser colocado, ainda pode ser citada a questão do poder aquisitivo do público-alvo desejado, onde, segundo as pesquisas internas, busca-se o consumidor de alta renda, top A do mercado. Entretanto, após a análise das pesquisas descritivas verificou-se que a percepção do consumidor é que a Heineken é uma marca que, segundo as faixas de renda indicadas no questionário, é consumida principalmente pela classe média-alta, sendo que a imagem percebida foi a de um consumidor com renda de R\$ 2.000 a R\$ 7.000 ao mês. Também cruzando as respostas sobre a percepção de Heineken como marca Premium com a renda dos entrevistados, vemos que estiveram nessas faixas os maiores índices de aceitação da marca, superiores aos das maiores faixas de renda.

Ainda com relação ao perfil do público consumidor, a segmentação de faixa etária da marca, ou seja, acima de 25 anos, condiz com as faixas que apresentam as maiores incidências de percepção da marca como Premium – mais precisamente até a faixa dos 40 anos. Porém, não basta conhecer apenas o público-alvo da marca, mas sim o mercado consumidor como um todo, e por isso este ponto dispensou uma análise em específico neste estudo.

### 4.4.3 Consumidor

O público que foi ouvido nas pesquisas pareceu ser o típico consumidor que antes comprava apenas bebidas de maior valor agregado (vinhos, destilados, espumantes, etc.) e agora considera a cerveja como uma opção, em função principalmente do aumento de qualidade da categoria, além do aumento da sua renda, que o propicia consumir uma maior variedade de categorias. O fato de a cerveja ser um produto novo dentro da sua cesta de compras também pode ser um influenciador da baixa frequência de consumo apontada anteriormente.

O estudo apontou um bom entendimento, por parte da empresa, da percepção dos pontos fortes do produto cerveja na tomada de decisão do consumidor: os motivos apontados para a escolha da cerveja em vez de outras categorias foram principalmente a grande associação do produto a situações de descontração e reunião com amigos, além seu do sabor diferenciado; tanto nos apontamentos das pesquisas gerenciais quanto nos questionários aplicados com os consumidores. O sabor diferenciado, junto com a imagem da marca, são pontos que são trabalhados constantemente com a marca Heineken tanto no ponto-de-venda quanto na comunicação de mídia, destacando a sua posição de marca mais Premium da categoria, a cerveja mais diferenciada oferecida pela casa, uma marca internacional dona de sabor diferenciado e resultante de ingredientes e processos de mais alta qualidade.

Assim, esse trabalho gera implicações positivas para a marca, pois a grande maioria dos consumidores pesquisados apontou atributos tangíveis como marca e sabor como sendo os mais relevantes para sua construção de valor de marca e intenção de compra. Aumentar a frequência de compra é importante, pois segundo o apontado pelas pesquisas descritivas, os consumidores mais habituais ficam menos suscetíveis a ações da concorrência, como preços promocionais, campanhas de mídia ou qualquer outra ação de marketing que, em outra ocasião, poderiam ser decisivas na sua escolha, pois o mesmo acaba desenvolvendo uma relação de afinidade com a marca.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi elaborado com o objetivo de conhecer melhor o posicionamento de marketing da marca Heineken, além de, pelo lado organizacional, reforçar estes conceitos de uma maneira mais estratégica dentro da companhia e, pelo lado acadêmico, aprofundar e comparar entre si as teorias de vários autores.

Paralelamente, no ambiente interno da empresa, em função da mudança de controle acionário na operação de cervejas, a ainda recente entrada maciça da marca Heineken no mercado e os altos investimentos feitos nesta, via-se a necessidade do desenvolvimento desse estudo de modo a entender o público consumidor do mercado alvo a que a marca se propõe e, ao mesmo tempo, se as estratégias que vêm sendo aplicadas contribuem para a construção de valor de marca por parte desse consumidor. Além disso, por tratar-se de cerveja, um produto com alta difusão entre o público e o varejo, além de contar com um mercado já bastante desenvolvido, foi que se aproveitou para utilizar este mercado, pelo pressuposto de este produto já fazer parte da realidade da maioria dos consumidores e, dessa forma, já possuir o posicionamento de grande parte das marcas já internalizado na cabeça desses clientes, tornando mais fácil o estudo acerca da percepção de valor desses *players*.

O estudo buscou sinalizar também para a importância cada vez maior do entendimento do consumidor e do comprador na cadeia de valor das empresas, sendo ele peça fundamental para a execução da estratégia da marca como um todo, através da sua percepção e criação de valor em um produto ou serviço através de vínculos racionais e emocionais. O estabelecimento de tais relações de percepção de valor, com a segmentação de marca classe Premium dentro de um mercado cada vez mais saturado, no caso deste estudo, contribui para o aumento na lucratividade e na participação de mercado das empresas, através da fidelidade desse consumidor a determinada marca, face à complexidade de desenvolver e posicionar

uma marca na mente do público de acordo com a maneira desejada pelos idealizadores da mesma.

Após a análise e interpretação dos dados, chegou-se à conclusão que a empresa tem sucesso em posicionar seu produto dentro do segmento de cervejas Premium e diferenciá-la das cervejas das marcas chamadas regionais (Skol, Antarctica, Kaiser, etc.) com relação à sua imagem, qualidade e preço; e também das demais cervejas Premium, apoiada por uma plataforma de marca única, através de uma comunicação irreverente e vinculada a esporte, grandes festivais de música e séries de TV, e complementada pelo *design* diferenciado do seu produto, tanto nas embalagens quanto nos seus símbolos, como a estrela e a cor verde, entre outros. Essas foram constatações básicas porém muito importantes, pois apesar dessa estratégia estar bem clara no ambiente interno da empresa, sempre se corre o risco de o consumidor não perceber essa orientação de maneira adequada. Por fim, foi visto que a estratégia de posicionamento está diretamente ligada à experiência e qualidade percebida, projetando ao consumidor um ideal onde o mesmo está inserido ao comprar e consumir o produto Heineken, gerando uma experiência positiva que contribuirá para a construção de valor e percepção Premium da marca.

Dentro da etapa de estudo do mercado consumidor, os objetivos de investigar a dinâmica do comprador e sua percepção sobre a Heineken e o segmento Premium como um todo também foram cumpridos, ao se conseguir com sucesso estabelecer as principais características do comportamento do consumidor em relação a este mercado, principalmente com relação à frequência, local, atributos mais relevantes para sua tomada de decisão e, especificamente em relação à Heineken, como o mesmo avalia e estabelece valor percebido à marca, quais outras marcas estão posicionadas como substitutas diretas e como é visualizado de uma maneira geral o perfil do consumidor da marca, em relação à sua renda, faixa etária, nível de instrução, entre outros. Já no ambiente interno da Vonpar, as investigações feitas com os profissionais de marketing da organização também atenderam aos pontos que se pretendiam investigar dentro da plataforma de posicionamento da marca, como segmentação de público-alvo, definição do papel da marca dentro do portfolio, definição de marcas concorrentes, atributos do produto e sua estratégia de comunicação, ou seja, o entendimento do mercado como um todo e seus principais *players*, descrevendo os diferenciais que visam a geração de vantagem competitiva



e orientação de mercado *versus* aos principais concorrentes. As pesquisas qualitativas foram fundamentais nessas duas etapas, pois possibilitaram o enriquecimento do entendimento da situação problema e ajudaram a eliminar eventuais pré-julgamentos do pesquisador – por ser profissional da empresa em estudo, em área diretamente envolvida com a estratégia de marketing e, além disso, ser conhecedor da marca – e que pudessem vir a interferir no planejamento e andamento das pesquisas, sendo assim altamente recomendadas em eventuais estudos de aprofundamento.

A partir desses resultados, a realização deste trabalho permitiu entender a importância de todas as formas de comunicação trabalhando em conjunto para que o posicionamento de uma marca possa ser aplicado e depois compreendido pelo público consumidor. Isso foi comprovado através de fatores como a diferença de percepção de valor na marca entre os que disseram já ter assistido comerciais da Heineken, por exemplo, cuja percepção foi sensivelmente maior do que entre os que não haviam assistido. Após as análises, acredita-se que houve resultados satisfatórios, estando a percepção Premium da Heineken atrelada à continuidade dos trabalhos em comunicação, *branding* e experiência no ponto-de-venda, três pilares essenciais para a construção do valor da marca. Os resultados das pesquisas com os consumidores reafirmaram a estratégia da marca, ao verificarmos que o consumidor considera como viabilizadores da segmentação Premium principalmente o sabor, com ingredientes e processos de qualidade, embalagens e comunicação diferenciadas, que remetem ao status de uma grande marca que traduza todos esses atributos.

Tendo isso em mãos, recomenda-se reforçar a comunicação no entorno dos atributos do produto, especialmente o sabor e os ingredientes. A percepção do posicionamento da marca pode ser atingida pela intensificação dos atributos mais levados em consideração pelo público-alvo, sendo esses os pontos fortes a serem desenvolvidos. Deve-se ter em conta, porém, a dificuldade de elaborar uma estratégia de posicionamento que englobe com sucesso todo o tipo de atributos tidos como relevantes para cada consumidor, tendo em vista que possuem características e comportamentos diferentes. Outra recomendação interessante é fundamental focar as atuais e futuras ações da marca em novos consumidores ou aqueles com frequência menos habitual, em função do que foi visto sobre que

quanto maior a frequência de consumo, mais fiel o consumidor se torna a uma marca, tornando muito mais alto o custo de mudança. Dessa forma também é estimulado o aumento do consumo *per capita*, ao aumentar a base de consumidores e a dose atual, contribuindo desde cedo para construção de uma relação duradoura e de fidelidade com a marca. Além disso, ainda há espaço para a companhia trabalhar em relação ao conhecimento da marca Heineken por parte do público consumidor, através não só de publicidade, mas principalmente ações no ponto de venda, pois é lá que o consumidor toma sua decisão de compra. Como sugestão vale investir mais em lugares como casas noturnas e principais restaurantes e *pubs* de visibilidade, de modo a aumentar o ponto de contato da marca com o consumidor que ainda não a conhece.

Ao finalizar o estudo, podemos dizer que o objetivo geral do trabalho – comparação se o posicionamento da Heineken é compatível orientação estratégica proposta pela empresa – foi atingido, ao verificarmos que a marca Heineken efetivamente tem uma percepção de valor diferenciado, situando-se no grupo de cervejas Premium segundo a avaliação e percepção de valor dos consumidores, respondendo de forma positiva à estratégia de marketing da empresa.

Desse modo, espera-se que este trabalho possa servir de referência para futuros estudos acerca do posicionamento de marcas, tanto sobre a ótica da empresa quanto do consumidor, contribuindo para que as empresas amadureçam suas estratégias de marketing através dessa espécie de “*feedback*” dos seus consumidores. Ao se avaliar o desempenho de uma marca, ou até mesmo decidir pelo novo lançamento ou reposicionamento das já existentes, além de se analisar os volumes de venda e margens de lucro esperados, é necessária uma grande compreensão da mente e dos desejos do público-alvo, e esse estudo buscou viabilizar esse entendimento, mesmo a Heineken já sendo uma marca relativamente consolidada no mercado. Sem esse entendimento, dificilmente o objetivo da Heineken de se tornar líder no segmento de cervejas Premium será alcançado. Ainda assim, recomenda-se o aprofundamento do estudo em novas amostras, como alguma outra região de atuação da Vonpar ou até mesmo na área de outro Distribuidor Autorizado, para verificar possíveis variações na percepção de uma maneira geral em função de fatores como a cultura regional, por exemplo. Outra replicação interessante seria a aplicação – feitas as devidas mudanças nos

primeiros blocos da pesquisa descritiva – em uma amostra de consumidores que não é consumidor de cerveja, de modo a verificar como se dá a apreciação do posicionamento de Heineken entre os possíveis futuros consumidores, público esse que é fundamental que seja atingido e trazido para Heineken, como um dos meios para se atingir o objetivo de expansão e crescimento da sua participação de mercado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. *Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Negócio, 1998.

BILHER, Karina Netto. Estudo sobre os incidentes insatisfatórios em encontros de serviços. 75 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2009.

CHURCHILL, Gilbert A; PETER, J. Paul. *Marketing: Criando Valor para os Clientes*. São Paulo: Editora Saraiva, 2000, 2 ed.

COCA-COLA BRASIL. <[www.cocacolabrazil.com.br](http://www.cocacolabrazil.com.br)>. Acesso em 05/09/2010.

CUNHA, Rui Miguel Lopes da. Posicionamento da marca Nacional no mercado de Porto Alegre. 88 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2003.

DIAS, Sergio R. *et al.* *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.

DRIEMEYER, Jefferson. Posicionamento da marca DHL no mercado corporativo na região de Porto Alegre e Vale dos Sinos. 68f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2001.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HEINECK, Paulo Roberto. Posicionamento: a base para desenvolver novos produtos. 60 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 1999.

HIRANO, Adriana Shizue. Posicionamento da marca Springer no mercado consumidor de condicionadores de ar de janela da cidade de Porto Alegre. 93 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2002.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. *Estratégia de marketing e Posicionamento Competitivo*. 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

IRIGOYEN, Eduardo Zanella. *Elaboração da Estratégia de posicionamento de uma nova marca de palitos dentais*. 112 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 1999.

KAPFERER, Jean-Noël. *As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman, 2004. 3ª Ed.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Parson Prentice Hall, 2000.

LEVIN, Teresa. *Cervejas reposicionam estratégias de investimento*. 2009. Disponível em: [http://www.propmark.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=51894&sid=3&tpl=p\\_rinterview](http://www.propmark.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=51894&sid=3&tpl=p_rinterview). Acesso em 05/04/2011

LEVITT, Theodore. *A imaginação do marketing*. São Paulo: Atlas, 1990, 2ª Ed.

MALHOTRA, Naresh K.. *Pesquisa de marketing : uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre : Bookman, 2002.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise*. Ed. Atlas. 1996.

PEREZ, Clotilde. *Signos da marca: expressividade e sensorialidade*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

RIES, Al; TROUT, Jack. *Posicionamento – A batalha pela sua mente*. São Paulo: Pioneira, 1993, 4ª Ed.

SALLES, Fernando. *Cervejas: mercado de grandes novidades*. *Supermercado Moderno*, São Paulo, p. 46-54, julho 2010.

SCHIFFMAN, Leon G. *Comportamento do Consumidor*. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

SERRALVO, Francisco Antonio; FURRIER, Márcio Tadeu. Fundamento do posicionamento de marcas – uma revisão teórica. In: SEMINARIOS EM ADMINISTRAÇÃO, VII, 2004.

SINDICATO NACIONAL DAS INDÚSTRIAS DE CERVEJA. Disponível em <<http://www.sindicerv.com.br/index.php>>. Acesso em 06/10/2010.

TAVARES, Mauro Calixta. Gestão de marcas: construindo marcas de valor. São Paulo: Harbra, 2008.

WIKIPEDIA. Enciclopédia Virtual. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Merchandising>>. Acesso em 05/10/2010.

WIKIPEDIA. Enciclopédia Virtual. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Buzz\\_marketing](http://pt.wikipedia.org/wiki/Buzz_marketing)>. Acesso em 18/08/2011.

ZALABETA, Otávio Kreling. Análise da percepção das clientes sobre a mudança de marca da loja 3marias. 54 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2005.

## **ANEXO A – ROTEIRO DE PESQUISA EXPLORATÓRIA NA EMPRESA**

### **I. Apresentação**

- Cumprimento e agradecimento;
- Explicação dos objetivos principais da reunião e funcionamento do andamento da entrevista;

### **II. Perfil do entrevistado**

- Apresentação do entrevistado – nome, cargo, atuação, nível de formação, como seu trabalho (individual ou da equipe) influi na definição e aplicação da estratégia de posicionamento e construção de marca da Heineken.
- Outro (s) ponto (s) que eventualmente sejam considerados como relevantes pelo entrevistado.

### **III. Público-alvo / Segmentação do mercado Premium**

- Quem são os consumidores potenciais da marca Heineken no Brasil? São novos compradores que antes não consumam a categoria cerveja ou consumidores que estão migrando de tipos de cerveja mais simples para outros mais sofisticados? Ou os dois?
- Na visão da companhia, o que é utilizado como critério para segmentar o seu portfólio de marcas, e por consequência o das empresas concorrentes, dentro do segmento Premium? Existe uma divisão levando em consideração critérios mais técnicos, como os ingredientes ou o processo produtivo, ou fica mais a cargo própria percepção do mercado consumidor? Qual é a expectativa da companhia com relação a esse mercado Premium para os próximos anos?

### **IV. Mapeamento dos concorrentes**

- Quais as principais marcas que hoje estão posicionadas nesse segmento “Premium”, e quais delas são consideradas Vonpar como concorrentes diretos da Heineken? Qual o critério utilizado pela Vonpar para classificá-las como competidor pela preferência do mesmo consumidor?

- Como a marca Heineken se posiciona em relação ao segmento de marcas mais populares? A Heineken enquanto companhia atua nesse nicho somente com as demais marcas de menor valor agregado do seu portfólio ou visa migrar consumidores das marcas mais populares para o segmento Premium? Tendo em vista que o consumidor dessas marcas é acostumado a consumir produtos de menor valor agregado, existe alguma estratégia de proposta de valor para capturar consumo dessas marcas ou a Heineken não “briga” por esse tipo de cliente?

## **V. Atributos de categoria e marca**

- Quais os principais atributos que o produto cerveja possui para que seja o produto escolhido pelo consumidor, em detrimento às demais categorias (sejam elas alcoólicas ou não)?

- Quais os atributos, na visão da empresa, diferenciam a Heineken dos seus concorrentes de modo a se classificar como a melhor escolha do consumidor? De uma maneira geral, como a marca Heineken busca se posicionar frente aos concorrentes?

- O que a comunicação da marca agrega na sua estratégia de posicionamento? A comunicação diretamente relacionada ao esporte, que é vista principalmente nas campanhas publicitárias, não acaba por restringir o público-alvo, passando a imagem de ser uma marca mais voltada para o público masculino?

- Levando em consideração a imagem e identidade de marca, ou seja, a construção do branding: qual é a imagem que a marca busca passar para seu público-alvo? Quais as primeiras palavras/adjetivos que o consumidor deveria lembrar ao pensar na marca Heineken?

- Como a empresa atua de modo a verificar a percepção do seu posicionamento de marca por parte do consumidor? Existe algum indicador ou estudo avaliando a percepção do consumidor sobre a marca em relação ao posicionamento proposto? Comente sobre como é a visão da empresa em relação à percepção de marca por parte do consumidor.



## **ANEXO B – ROTEIRO DE PESQUISA EXPLORATÓRIA COM CONSUMIDOR**

### **I. Apresentação**

- Cumprimento e agradecimento;
- Explicação dos objetivos principais da reunião e funcionamento do cronograma da entrevista;

### **II. Perfil do entrevistado**

- Apresentação do entrevistado – nome, atividade profissional, nível de formação, nível de renda, etc.

### **III. Hábitos de compra / segmentação de cervejas Premium**

- Descreva sua melhor experiência ao tomar uma cerveja. Por quê?
- Descreva sua pior experiência ao tomar uma cerveja. Por quê?
- Fale sobre as características do seu consumo de cerveja (onde, quantidade, que tipos, quando, frequência...)
- Fale sobre o que você pensa sobre as cervejas do tipo Premium.

### **IV. Atributos de categoria e marca / mapeamento de concorrentes;**

- Quando você não bebe cerveja, que outra (s) bebida (s) você bebe?
- Fale sobre como você escolhe a cerveja que vai beber.

### **V. Heineken**

- Comente o que você acha da Heineken;
- Você compara a Heineken com que outras marcas? [Quais são as marcas que você considera comprar em substituição da Heineken]

- Na sua percepção, quem toma Heineken é... (sexo, idade, estilo, renda, personalidade...)

## **VI. Finalização**

- Encerramento e agradecimento;
- Explicação sobre a expectativa dos próximos passos.

## ANEXO C – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DESCRITIVA COM CONSUMIDOR

Questionário nº: \_\_\_\_\_

Nome do Entrevistado: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Prezado (a),

Este estudo tem como objetivo analisar a sua percepção sobre as marcas de cerveja presentes no mercado brasileiro.

Em função disso, é imprescindível que você seja um pessoa que consuma esse produto, para que a pesquisa atenda a seus objetivos propostos.

Essa pesquisa será usada unicamente para fins acadêmicos, parte integrante de monografia de conclusão do curso de Administração da UFRGS. Seus dados pessoais não serão divulgados em hipótese alguma para nenhuma empresa ou imprensa, garantindo sua identidade e imparcialidade.

Muito Obrigado pela colaboração!

### PERCEÇÃO DE POSICIONAMENTO DE MARCAS DE CERVEJA

#### Bloco A - Perfil de Consumo

##### 1. Com que frequência você bebe cerveja?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Menos de 1 vez por semana | <input type="checkbox"/> 3 vezes por semana         |
| <input type="checkbox"/> 1 vez por semana          | <input type="checkbox"/> 4 vezes por semana         |
| <input type="checkbox"/> 2 vezes por semana        | <input type="checkbox"/> 5 ou mais vezes por semana |

##### 2. Em que ocasião você mais costuma consumir este produto? (marcar apenas uma)

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Em Casa - Refeição         | <input type="checkbox"/> Fora de Casa - Pub/"Happy Hour"        |
| <input type="checkbox"/> Em Casa - Fora da refeição | <input type="checkbox"/> Fora de Casa - Festas (Casas Noturnas) |
| <input type="checkbox"/> Outra(s). Cite: _____      |   |

#### Bloco B - Cervejas

##### 3. Na hora de fazer sua escolha, você considera escolher algum outro tipo de bebida ao invés de cerveja?

- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
|------------------------------|------------------------------|

##### SE MARCAR NÃO, PULAR PARA QUESTÃO 5.

##### 4. Se sim, quais?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Refrigerante          | <input type="checkbox"/> Destilados (Vodka, Whisky, etc) |
| <input type="checkbox"/> Vinho                 | <input type="checkbox"/> Caipirinha                      |
| <input type="checkbox"/> Outra(s). Cite: _____ |  |

##### 5. Quando você escolhe beber cerveja ao invés de outra bebida, qual razão mais lhe motiva para essa escolha? (marcar apenas uma)

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> É a bebida que tem mais sabor/melhor gosto | <input type="checkbox"/> É o que mais se adequa à ocasião (festa, diversão com os amigos/companheiro (a), etc.) |
| <input type="checkbox"/> É a bebida que tem maior qualidade         | <input type="checkbox"/> Variedade de tipos (Bock, Ale, Weiss, Pilsen, etc.)                                    |
| <input type="checkbox"/> Influência dos amigos / companheiro (a)    | <input type="checkbox"/> Outras. Cite: _____  |

##### 6. Qual o critério para escolher a marca de cerveja que você vai beber? (marcar apenas uma)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Qualidade          | <input type="checkbox"/> Experiência ("vivenciar" a marca)                           |
| <input type="checkbox"/> Status             | <input type="checkbox"/> A que estiver com o preço mais atrativo ("custo-benefício") |
| <input type="checkbox"/> Sabor/Gosto        | <input type="checkbox"/> Teor Alcolóico  |
| <input type="checkbox"/> Outra. Cite: _____ | <input type="checkbox"/> Temperatura   |

##### 7. Para você, qual é o principal atributo que o leva a considerar uma cerveja como Premium? (marcar apenas uma)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Sabor                             | <input type="checkbox"/> Preço                         |
| <input type="checkbox"/> Marca                             | <input type="checkbox"/> Origem (Importada / Nacional) |
| <input type="checkbox"/> Ingredientes / Processo Produtivo | <input type="checkbox"/> Embalagem / Rótulo            |
| <input type="checkbox"/> Outra. Cite: _____                |  |

**Bloco C - Marcas**

10. Quais marcas, na sua opinião, são as maiores concorrentes da Heineken? (até 5 marcas)

- ( ) Stella Artois ( ) Budweiser  
 ( ) Bohemia ( ) Original  
 ( ) Brahma Extra ( ) Outra(s). Cite: \_\_\_\_\_

11. Você considera a Heineken uma cerveja do tipo Premium?

- ( ) Sim ( ) Não  
 ( ) Não Sei / Não Conheço

12. Você já assistiu a algum comercial da marca Heineken?

- ( ) Sim ( ) Não

13. Se sim, diga em que veículo que comunicação. (múltipla escolha)

- ( ) Internet ( ) TV Fechada  
 ( ) TV aberta ( ) Revistas  
 ( ) Outdoor ( ) Outras \_\_\_\_\_

COMO VOCÊ ENXERGA O PERFIL DO PÚBLICO CONSUMIDOR DA HEINEKEN?

14. Sexo

- ( ) Masculino ( ) Feminino  
 ( ) Indiferente

15. Faixa etária

- ( ) 18 - 25 anos ( ) 41 - 55 anos  
 ( ) 26 - 30 anos ( ) 56 anos ou mais  
 ( ) 30 - 40 anos ( ) Indiferente

16. Estado civil

- ( ) Solteiro (a) ( ) Viúvo (a)  
 ( ) Casado (a) / União estável ( ) Indiferente  
 ( ) Divorciado (a) / separado (a)

18. Renda mensal individual

- ( ) Até R\$ 1.000,00 ( ) R\$ 4.001,00 - R\$ 7.000,00  
 ( ) R\$ 1.001,00 - R\$ 2.000,00 ( ) acima de R\$ 7.000  
 ( ) R\$ 2.001,00 - R\$ 4.000,00 ( ) Indiferente

19. Cite as três primeiras palavras em que você lembra ao pensar na marca Heineken.

- ( ) \_\_\_\_\_  
 ( ) \_\_\_\_\_  
 ( ) \_\_\_\_\_

**Bloco E - Perfil do Entrevistado**

20. Sexo

- ( ) Masculino ( ) Feminino

21. Faixa etária

- ( ) 18 - 25 anos ( ) 41 - 55 anos  
 ( ) 26 - 30 anos ( ) 56 anos ou mais  
 ( ) 30 - 40 anos ( ) Não Sei / Não quero responder

22. Estado civil

- ( ) Solteiro (a) ( ) Viúvo (a)  
 ( ) Casado (a) / União estável ( ) Não Sei / Não quero responder  
 ( ) Divorciado (a) / separado (a)

23. Grau de escolaridade

- ( ) Ensino Fundamental Incompleto ( ) Ensino Médio Completo  
 ( ) Ensino Fundamental Completo ( ) Ensino Superior Incompleto  
 ( ) Ensino Médio Incompleto ( ) Ensino Superior Completo

24. Renda mensal individual

- ( ) Até R\$ 1.000,00 ( ) R\$ 4.001,00 - R\$ 7.000,00  
 ( ) R\$ 1.001,00 - R\$ 2.000,00 ( ) acima de R\$ 7.000  
 ( ) R\$ 2.001,00 - R\$ 4.000,00 ( ) Não Sei / Não quero responder

**MUITO OBRIGADO!**