



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

## **Análise da cerveja Amstel sob a ótica de diferentes atores do mercado:**

Um estudo com a empresa, o distribuidor, o varejo e o consumidor sobre a nova marca de cerveja no Rio de Janeiro.

Beatriz Mazuchi Rosolino

**RELATÓRIO FINAL DE INTEGRADORA IV**

**CENTRO DE CIENCIAS SOCIAIS – CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

Curso de Graduação de Administração

**Rio de Janeiro, Novembro de 2016**

Beatriz Mazuchi Rosolino

## **Análise da cerveja Amstel sob a ótica de diferentes atores do mercado**

Um estudo com a empresa, o distribuidor, o varejo e o consumidor sobre a nova marca de cerveja no Rio de Janeiro.

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio, como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

**Orientador:** Marcus Wilcox Hemais

**Rio de Janeiro, Dezembro de 2016**

Dedico este trabalho aos meus pais, à minha querida irmã Fernanda Rosolino, às minhas melhores amigas da faculdade Gabriela Bruno, Laísa Esberàrd, Carolina Ferrer, Mariana Boot e Ana Luisa Carneiro e ao meu orientador Marcus Hemais, que foram pessoas fundamentais na minha vida principalmente na fase da faculdade e que quero ter para sempre ao meu lado.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente à minha família, por todo amor, apoio, carinho, confiança e paciência comigo durante meus 22 anos de vida, sempre me apoiando a lutar pelos meus sonhos e ser feliz. Ao meu orientador Marcus Hemais, que se tornou um grande amigo, me ajudou em diversos projetos e foi meu maior exemplo durante os quatro anos de faculdade. A minha chefe, Laura Curtolo e ao diretor da Heineken Renato Meves, que me receberam de braços abertos no meu primeiro e único estágio e fizeram com que eu tivesse uma incrível experiência, contribuindo diariamente para o meu crescimento profissional e pessoal. E ao meu amor, Francesco Carnevale, por sempre estar ao meu lado compartilhando momentos de felicidade, amor e carinho comigo.

## RESUMO

Rosolino, Beatriz Mazuchi. Análise da cerveja Amstel sob a ótica de diferentes atores do mercado. Rio de Janeiro, 2016. (76p.) Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho identifica a opinião de funcionários da Heineken, da distribuidora Coca Cola Andina e do trade (varejistas do canal autosserviço) sobre o desempenho comercial da Amstel e a percepção e atitude de consumidores sobre essa cerveja. Para isso, foram feitas entrevistas em profundidade com quatro funcionários da Heineken, três da Coca Cola Andina, dez do trade, dez consumidores finais e uma pesquisa quantitativa, utilizando o *Survey Monkey*, com 94 consumidores. Isso possibilitou verificar que as opiniões da empresa sobre a Amstel estão alinhadas com as opiniões do mercado em relação à mesma, o que justifica o sucesso da mesma desde que foi lançada no Rio de Janeiro.

**Palavras-chave:** Amstel, atitude, percepção, mercado organizacional

## **ABSTRACT**

Rosolino, Beatriz Mazuchi. Analysis of Amstel beer from the perspective of different market players. Rio de Janeiro, 2016. (76p.) Final Paper – Business Administration Department. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

This work identifies the opinion of Heineken, distributor Coca Cola Andina and trade (self-service channel retailers) employees about Amstel's commercial performance and the perception and attitude of consumers about this beer. For that, in-depth interviews were conducted with four Heineken, three Coca Cola Andina and ten trade employees. With the consumers, a qualitative survey was done with ten people and also a quantitative survey using Survey Monkey with 94 consumers. This made it possible to verify that the company's opinions are aligned with markets opinion of Amstel, which justifies its success since its launch in Rio de Janeiro.

**Key words:** Amstel, attitude, perception, organizational market

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	15
2.1 CONSUMIDORES ORGANIZACIONAIS .....	15
2.2 ATITUDE DO CONSUMIDOR.....	19
2.3 PERCEPÃO DO CONSUMIDOR.....	22
2.3.1 Exposição.....	23
2.3.2 Atenção.....	24
2.3.3 Interpretação.....	26
3. METODOLOGIA DO ESTUDO.....	28
3.1. TIPO DE PESQUISA.....	28
3.2. SELEÇÃO DOS SUJEITOS ENTREVISTADOS .....	28
3.3. COLETA DE DADOS.....	32
3.5. LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	34
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	35
4.1 A AMSTEL SEGUNDO FUNCIONÁRIOS DA HEINEKEN .....	35
4.2. A AMSTEL SEGUNDO FUNCIONÁRIOS DA COCA COLA ANDINA.....	42
4.2. A CERVEJA AMSTEL SEGUNDO O TRADE: VAREJISTAS DO AUTOSSERVIÇO .....	45
4.2.1. Compradores das redes de supermercados.....	46
4.2.2 Gerentes e Líderes de loja .....	50
4.3. A CERVEJA AMSTEL SEGUNDO OS CONSUMIDORES FINAIS .....	53
4.3.1 Resultados da Pesquisa Qualitativa.....	53
4.3.2 Análise Quantitativa.....	55
5. CONCLUSÃO .....	58
5.1. RECOMENDAÇÕES GERENCIAIS.....	60
5.2. SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS .....	61
6. BIBLIOGRAFIA.....	62
APÊNDICE 1 - Roteiro de Entrevista com Funcionários da Heineken .....	64
APÊNDICE 2 - Roteiro de Entrevista com Funcionários da Andina.....	66
APÊNDICE 3 - Roteiro de Entrevistas com Compradores do Trade.....	68
APÊNDICE 4 - Roteiro de Entrevistas com Funcionários do Trade .....	69
APÊNDICE 5 – Roteiro de Entrevistas com Consumidores Finais da Amstel.....	71
APÊNDICE 6 - Questionário de Entrevistas com Consumidores Finais da Amstel.....	73

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1</b> – Comparação entre compradores organizacionais e consumidores .....	16
<b>Tabela 2</b> – Tipos de compras organizacionais .....	17
<b>Tabela 3</b> – Estágios principais do processo de compra organizacional em relação às principais situações de compra .....	18
<b>Tabela 4</b> - Perfil dos profissionais da Heineken entrevistados .....	29
<b>Tabela 5</b> – Perfil dos profissionais da Coca Cola Andina entrevistados .....	30
<b>Tabela 6</b> – Perfil dos funcionários de empresas varejistas entrevistados .....	30
<b>Tabela 7</b> – Perfil dos consumidores entrevistados.....	31
<b>Tabela 8</b> – Perfil dos consumidores entrevistados.....	32
<b>Tabela 9</b> – Modelo de Fishbein para marcas de cerveja.....	56

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1 - Market Share Volume Setor Cervejeiro.....</b>	<b>10</b>
<b>Figura 2 - Cadeia de Distribuição Heineken .....</b>	<b>11</b>
<b>Figura 3 - Visão geral do processo perceptivo. ....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 4 – Posicionamento Amstel no supermercado .....</b>	<b>41</b>

## 1. INTRODUÇÃO

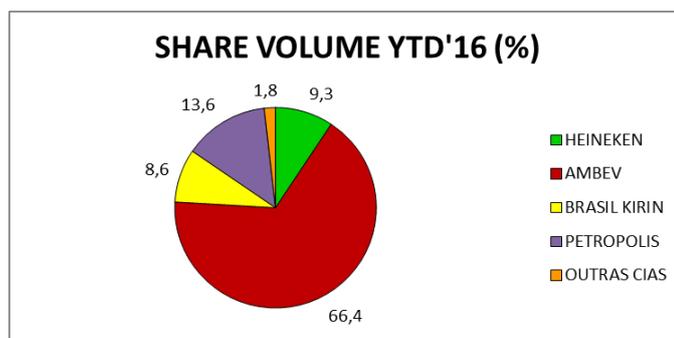
Tradicionalmente, o setor cervejeiro é importante e de grande representatividade para o Brasil, segundo a Associação Brasileira da Indústria da Cerveja – CervBrasil (2014). De acordo com um estudo sobre bebidas do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (2014), a indústria de cerveja, desde a agricultura, chão de fábrica, até o varejo, está diretamente conectada com o progresso e o desenvolvimento do país.

De acordo com a CervBrasil (2014), entre os anos de 2011 a 2014 o setor de cerveja, além de ser um dos que mais gerou emprego no país – a cada ano empregou 2,7 milhões de pessoas e pagou mais de R\$28 bilhões em salários –, foi responsável por 2% do PIB Brasileiro, recolheu aproximadamente R\$20 bilhões em tributos, investiu mais de R\$400 milhões no setor de esporte e cultura, produziu 14,1 bilhões de litros de cerveja por ano e teve um faturamento anual de aproximadamente R\$70 bilhões.

Ainda com base nos dados da CervBrasil (2014), a rede que envolve a cadeia produtiva de cervejas é grande, mobilizando aproximadamente 12 mil fornecedores de bens e serviços e 8 milhões de profissionais de diversas áreas. Durante três anos (2011-2013), o setor teve mais de 1,2 milhões de pontos de vendas e chegou a cobrir 99% dos lares em todo o território nacional. Mesmo em tempos de crise, o brasileiro não abre mão de tomar uma “cervejinha”.

O mercado de cerveja brasileiro é composto por quatro grandes empresas: Ambev, que é líder e possui 66,1% de *market share volume* - fatia ou quota de mercado que uma empresa tem no seu segmento, mensurados pelo volume vendido - Petrópolis, que representa 13,3%, Heineken em terceiro lugar, responsável por 9,8% e Brasil Kirin, com 8,8%, de acordo com os dados de Nielsen de setembro de 2016, conforme a figura 1.

Figura 1 - Market Share Volume Setor Cervejeiro

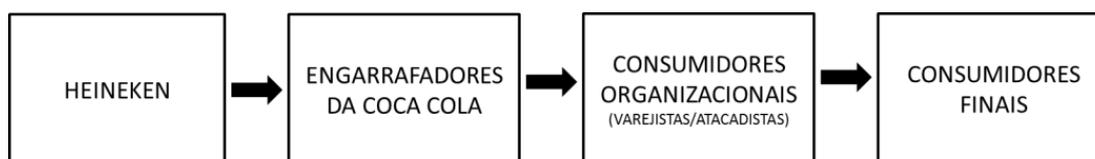


Fonte: Nielsen (2016).

O portfólio da empresa líder Ambev é amplo e abrange marcas como Antártica, Skol, Brahma, Original, Bohemia, Budweiser, Serramalte, Stella Artois, Corona, Miller, entre outras, incluindo importadas. A cervejaria Brasil Kirin é dona da Schin, Devassa, Cintra, Baden Baden e Eisenbahn. As principais marcas da Petrópolis são Itaipava e Crystal. O portfólio da Heineken, além da própria Heineken e cervejas importadas, como Murphys, Edelweiss e Paulaner, por exemplo, contempla marcas como Sol Premium, Desperados, Kaiser, Bavaria, Xingu e Amstel.

A companhia Heineken Brasil não tem seu sistema de distribuição próprio. Eles utilizam os engarrafadores da Coca Cola para essa operação. No Rio de Janeiro, a responsável é a Coca Cola Andina. Dessa forma, a cadeia de distribuição começa quando a Heineken vende suas cervejas para a Coca Cola Andina, e essa vende para os consumidores organizacionais (varejistas/atacadistas), que, por sua vez, vendem para o consumidor final. Esse sistema pode ser mais bem representado pela Figura 1, a seguir:

**Figura 2 - Cadeia de Distribuição Heineken**



O mercado de cerveja é dividido em três segmentos, por preço e posicionamento: o *premium*, o *mainstream* (marcas mais populares) e o econômico (preço mais inferior no mercado). De acordo com Bigarelli (2016), a vice-presidente de marketing da Heineken, Daniela Cachich, diz que o segmento *mainstream* é o preferido dos brasileiros, que é o adotado por marcas como Skol, Brahma, Antártica, Original, Devassa e Crystal. A Vice-Presidente diz que 93% do volume de cerveja vendido no Brasil são do segmento *mainstream* para o econômico, ou seja, o *premium* representa apenas 7%.

A Vice-Presidente diz que existiam algumas lacunas que travavam a expansão da companhia no país e Amstel chegou justamente para fechá-las. A empresa Heineken é líder no segmento *premium* com sua cerveja Heineken, detentora de 22% de *Market share* nessa categoria. Porém, queria posicionar um produto forte no eixo entre Rio de Janeiro e São Paulo, onde suas marca econômicas Kaiser e Bavaria não vão bem e não

existia nenhuma marca que atuasse no segmento *maisntream* nessas praças. Ao mesmo tempo, a empresa queria oferecer um produto a um preço mais acessível e com sabor mais encorpado nos supermercados (BIGARELLI, 2016).

Dessa forma, em julho de 2014, a Heineken, introduziu a marca Amstel, somente no SKU (Unidade de Manutenção de Estoque, que é uma referência dada a cada item de acordo com a sua apresentação) garrafa 600 ml, em alguns bares específicos de Rio de Janeiro e de São Paulo. Um ano depois, lançaram mais um SKU (lata de 350 ml) e passaram a vender ambos em todos os canais (bar, restaurante, autosserviço). Em setembro de 2016, novas embalagens e formatos da cerveja chegaram aos supermercados, a versão mini da lata (269 ml) e a versão grande da lata (473 ml). Segundo a executiva de marketing Daniela Cachich, diversificar o tamanho das embalagens ajuda a marca a acompanhar uma inovação dentro do mercado de consumo brasileiro – que vê a venda de embalagens menores crescer – além de se posicionar melhor na crise, pois se a empresa não entrega a opção que o consumidor quer, ele pode mudar de marca para ter o formato que mais deseja (BIGARELLI, 2016).

A marca Amstel já havia existido no mercado brasileiro durante um tempo, era Amstel Pulse, uma cerveja em versão *long neck* importada de Amsterdã, na Holanda, e posicionada do segmento *premium*. Porém, devido ao alto custo, foi descontinuada e, em 2014, a produção da cerveja passou a ser nacional, diminuindo assim os custos e possibilitando o reposicionamento da marca no mercado brasileiro. A cerveja não chegou tão barata ao mercado, custava em torno de 11% a mais do que as demais marcas populares por ser uma cerveja mais “encorpada”, (80% de malte) e produzida com a mesma receita desde 1870.

Segundo Daniela Cachich uma das grandes tendências no mercado cervejeiro é o consumidor mais atento à qualidade do produto. Além disso, a empresa precisou inovar ao divulgar a marca Amstel no Brasil para não ser confundida com a Amstel Pulse. A empresa se voltou a grandes eventos populares, como, por exemplo, a cerveja oficial do carnaval de rua de São Paulo e a cerveja que estava dentro do Maracanã assim que foi liberado o consumo de bebidas durante os jogos de futebol de outubro de 2015 (BIGARELLI, 2016).

Os resultados de vendas e coberturas têm sido expressivos. Após um ano de sua chegada a todos os canais, a Amstel detém 1% de participação no total do mercado das cidades de São Paulo e Rio de Janeiro. Essas duas praças representam 21% do volume de cerveja vendido no país e com certeza é um eixo muito importante. “Tivemos uma

resposta positiva do mercado e do consumidor. Até nos surpreendemos. Vendemos em cinco meses deste ano o que imaginávamos para o ano inteiro (...) Atualmente, Amstel já está presente em 90% dos supermercados das cidades Rio e SP.” diz Daniela Cachich (BIGARELLI, 2016).

Mesmo sabendo que a marca vem tendo um bom desempenho, não deixa de ser uma novidade no mercado e ainda não existem estudos que mostram as opiniões, a atitude e a percepção que os clientes – intermediários e finais – têm a respeito da marca. Essa falta de informação sobre uma marca potencial para um segmento importante do setor de cerveja motivou o presente estudo a buscar entender como a Amstel é percebida e quais são as atitudes dos clientes, intermediários (trade) e consumidores finais, a seu respeito.

### 1.1) OBJETIVO FINAL

Este trabalho tem como principal objetivo identificar a opinião de funcionários da Heineken, da distribuidora Coca Cola Andina e do trade (varejistas, do canal autosserviço) sobre o desempenho comercial da Amstel e a percepção e atitude de consumidores sobre essa cerveja.

### 1.2) DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O foco do estudo se dá a partir da opinião sobre o desempenho da Amstel de três atores organizacionais: a empresa Heineken, a distribuidora Coca Cola Andina e os varejistas do autosserviço.

Além das entrevistas com esses atores organizacionais, também foi estudado o consumidor, as percepções e atitudes sobre essa nova cerveja. Embora outros fatores, tais como cultura e motivações, também possam influenciar as opiniões desses indivíduos, não são contemplados no presente estudo.

Quanto ao trade, o estudo será feito apenas com clientes do autosserviço, que compram cerveja para vender em seus pontos de venda na cidade do Rio de Janeiro.

Em relação aos consumidores finais, o foco se dá naqueles que consomem cerveja e habitam na cidade do Rio de Janeiro, sem restrições quanto ao sexo ou a idade.

### 1.3) RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Quanto à relevância deste estudo, três principais frentes são apontadas: uma para o meio acadêmico, outro para a empresa Heineken e para as demais empresas do mercado de cerveja.

Para o meio acadêmico, pode-se citar como principal ponto o aumento do conhecimento a respeito do mercado cervejeiro e dos temas abordados durante o estudo. Embora existam estudos que discutam o comportamento do consumidor de cervejas (RIBEIRO; DELLA; BARBOSA; GALVÃO; MINIM, 2008; MOURA; CAIXETA; CUNHA; MOURA; VEIGA, 2010), não foram encontradas pesquisas que discutam a visão de todos os atores da cadeia de distribuição, ou seja, a fabricante (no caso, a Heineken), a distribuidora (no caso, a Coca-Cola Andina), o trade e os consumidores finais, sobre o produto. O estudo também é relevante no sentido de que não foram encontrados estudos sobre a cerveja Amstel no Brasil.

Já para a Heineken, o estudo serve como base de análise de um assunto que pouco se conhece, pois a marca é nova no mercado e ainda não existem estudos da empresa que abordam a atitude e percepção sobre a Amstel, apenas dados numéricos de venda. Assim, este estudo pode ajudar na consolidação da marca na cidade do Rio de Janeiro no longo prazo.

Os concorrentes da empresa também podem se beneficiar, uma vez que poderão ter acesso a um estudo sobre a visão do trade e dos consumidores finais, ambos seus clientes, de uma nova marca no mercado de cervejas do Rio de Janeiro. Dessa forma, dependendo do resultado, poderão criar novas estratégias e ações.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente capítulo discute o referencial teórico do estudo e é dividido em três itens. O primeiro aborda o comportamento dos consumidores organizacionais e suas diferenças entre os consumidores pessoas físicas. O segundo aborda o tema de atitude do consumidor. Por fim, o terceiro discute a percepção de consumidores.

### **2.1 CONSUMIDORES ORGANIZACIONAIS**

Atender as necessidades e os desejos de clientes é o objetivo do marketing (KOTLER; KELLER, 2012). A fim de que o marketing seja bem sucedido, empresas precisam se conectar com seus clientes e assegurar que os produtos ou serviços certos sejam entregues aos clientes corretos da maneira assertiva (CHURCHILL; PETER, 2012). Para isso, é necessário saber diferenciar os consumidores individuais de os consumidores organizacionais, saber o que é importante para cada um deles, entender o que valorizam e, assim, criar e comunicar uma diferenciação relevante em relação aos concorrentes (SOLOMON, 2011).

O mercado organizacional é formado por todas as organizações que produzem bens e serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços, sejam eles vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros (KOTLER; KELLER, 2012). Esse mercado é formado por organizações formais, que estabelecem uma necessidade de compra de bens ou serviços, identificam, avaliam e fazem suas escolhas de compra entre as marcas e os fornecedores disponíveis, estabelecendo, assim, um comércio entre empresas, chamado, diversas vezes, de B2B – de empresa para empresa (SOLOMON, 2011).

As características dos consumidores organizacionais tornam este mercado diferente do mercado de consumidores de pessoas físicas. As decisões de compra organizacional podem ser mais bem comparadas às compras familiares, porém ainda assim existem diferenças importantes. (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007). Tais autores exemplificam essa diferença nos motivos que guiam a compra. Para uma organização, as metas de compra são objetivos e articulados, como a maximização de lucro; já as famílias não possuem metas tão abrangentes e explícitas. De acordo com Kotler e Keller (2012), mercados organizacionais possuem as seguintes características:

- Há menos compradores, porém de maior porte;

- As compras são profissionais, feitas através de políticas, normas e exigência da área de compras;
- Diversas pessoas influenciam o processo de tomada de decisão, em decorrência do tamanho das compras, que costumam ser grandes;
- A demanda é derivada por bens de consumo e, por isso, é necessário acompanhar de perto os padrões de compra dos consumidores finais;
- A demanda é inelástica, ou seja, não é muito afetada por mudanças de preços.

A Tabela 1 sumariza as principais características de mercados organizacionais que os tornam diferentes de mercados consumidores, de acordo com Churchill e Peter (2012):

**Tabela 1 – Comparação entre compradores organizacionais e consumidores**

<b>Característica</b>	<b>Compradores organizacionais</b>	<b>Consumidores</b>
Número de compradores no mercado	Poucos	Muitos
Tamanho da compra (quantidade e valor unitário)	Grande	Pequeno
Crítérios de decisão	Primariamente racionais	Racionais e emocionais
Interdependência entre comprador e vendedor	Forte	Fraca
Número de pessoas envolvidas na decisão de compra	Muitas	Poucas

Fonte: Churchill e Peter (2012).

Para conseguir avaliar o tamanho das compras organizacionais, Churchill e Peter (2012) dividem os compradores organizacionais em quatro categorias amplas: produtores, intermediários, governo e outras instituições. A primeira trata-se de empresas que compram bens e serviços para produzir outros bens e serviços para venda e engloba principalmente os setores de agricultura, fabricação e construção. Já os intermediários são organizações que compram bens e serviços para revendê-los com lucro. Esta categoria inclui varejistas e atacadistas e o principal desafio no marketing para intermediários é convencê-los de que um novo produto irá agradar os consumidores finais. As organizações governamentais operam nos níveis federal, estadual e municipal. A última categoria trata-se de outras instituições, tais como hospitais, museus, universidades, organizações religiosas e partidos políticos (CHURCHILL; PETER, 2012).

O consumidor organizacional enfrenta diversas situações decisórias ao realizar uma compra. Segundo Churchill e Peter (2012), o tipo de compra depende da complexidade do problema a ser solucionado, de quão nova é a situação de compra, do número de pessoas envolvidas e do tempo requerido. Com base nesses itens, os autores

definem três principais tipos de compra: recompra simples (direta), que envolve um pedido de rotina ao mesmo fornecedor; recompra modificada, em que o cliente organizacional examina algumas alternativas antes da seleção; e nova tarefa (compra nova), que envolve uma ampla busca de informações e um extenso processo de decisão.

A Tabela 2 sumariza os tipos de compras organizacionais discutidos na literatura:

**Tabela 2 – Tipos de compras organizacionais**

<b>Tipo de compra</b>	<b>Complexidade</b>	<b>Duração</b>	<b>Número de fornecedores</b>	<b>Aplicações</b>
Recompra direta	Simple	Curta	Um	Produtos de rotina comprados com frequência
Recompra modificada	Moderada	Média	Poucos	Compra de rotina que teve alguma mudança
Compra nova	Complexa	Longa	Muitos	Produtos caros raramente comprados

Fonte: Churchill e Peter (2012)

Outro ponto importante para as empresas é o processo decisório das compras organizacionais. De acordo com Solomon (2011), ao compreender o que os clientes estão procurando e como tomam suas decisões, as empresas conseguem oferecer o melhor produto, no melhor momento, da melhor forma possível e, assim, se beneficiar.

Kotler e Keller (2012) abordam oito estágios que representam as fases de compra organizacional e explica que é importante identificar qual tipo de compra está acontecendo. Dependendo da situação de compra, algumas fases são simplificadas ou suprimidas. Em uma recompra simples ou modificada, por exemplo, o comprador já possui seu fornecedor favorito ou homologado, suprindo assim as fases de procura de fornecedores e solicitação de propostas de compra (KOTLER e KELLER, 2012). A Tabela 3 resume os estágios de compra e a relação com as situações de compra:

**Tabela 3 – Estágios principais do processo de compra organizacional em relação às principais situações de compra**

Fases da compra	Tipos de compra		
	Nova tarefa	Recompra modificada	Recompra Simples
1. Reconhecimento do problema	Sim	Talvez	Não
2. Descrição geral da necessidade	Sim	Talvez	Não
3. Especificação do produto	Sim	Sim	Não
4. Procura de fornecedores	Sim	Talvez	Não
5. Solicitação de propostas	Sim	Talvez	Não
6. Seleção do fornecedor	Sim	Talvez	Não
7. Especificação do pedido de rotina	Sim	Talvez	Não
8. Revisão do desempenho	Sim	Sim	Sim

Fonte: Kotler e Keller (2012)

O primeiro estágio do processo de compra organizacional é o reconhecimento do problema, que pode ocorrer por influência internas ou externas. As externas podem ocorrer por fatores demográficos, cultura, status social, grupos de referência, família ou atividades de marketing. Já as internas se tratam da percepção, aprendizado, memória, emoção ou atitude (HAWKINS, MOTHERSBAUGH e BEST, 2007).

Na segunda etapa, é necessário determinar as características gerais dos itens necessários e a quantidade requerida. Essa etapa pode ser simples se os itens forem padronizados, mas pode ser demorada e necessitar de outras pessoas para itens mais complexos (KOTLER; KELLER, 2012). Os autores dizem que logo após a descrição geral da necessidade, é necessário aprofundar mais e estabelecer as especificações técnicas e detalhadas do produto. Para isso, diversas empresas fazem uma análise produto-valor. Tal análise estuda os componentes cuidadosamente para determinar se podem ser reprojatados, padronizados ou fabricados via métodos mais baratos, a fim de reduzir custos.

A quarta etapa é a busca de fornecedores. Nessa fase, o comprador procura os fornecedores mais apropriados via catálogo comercial, networking com outras empresas, propagandas do setor, feiras ou pela internet (KOTLER; KELLER, 2012). Hawkis, Mothersbaugh e Best (2007) dizem que geralmente os fornecedores são escolhidos por motivos econômicos, com o objetivo de maximizar os lucros da empresa compradora. Porém, a imagem e o valor da marca também influenciam no processo de decisão do fornecedor, uma vez que a marca pode ser um indicador de qualidade dos produtos.

Em seguida, os fornecedores escolhidos são convidados a apresentarem suas propostas, por escrito e em detalhes. Após a avaliação da proposta pela empresa compradora, os fornecedores fazem uma reunião apresentando formalmente e confiantemente a proposta, de modo a destacar-se da concorrência (KOTLER; KELLER, 2012).

O sexto estágio é a seleção do fornecedor. Antes da seleção, a área de compras especifica e classifica os atributos que quer encontrar em um fornecedor e geralmente aplicam um modelo de avaliação com atributos como o preço, reputação, confiabilidade do produto e do serviço e flexibilidade do fornecedor (KOTLER; KELLER, 2012).

A especificação do pedido de rotina é a negociação final do pedido, ou seja, os termos e as condições. Relaciona as especificações técnicas, a quantidade solicitada, prazo de entrega, critérios de devolução e os termos de garantia (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007).

Por último, há uma revisão do desempenho, que é a etapa em que o comprador avalia o desempenho do fornecedor. Kotler e Keller (2012) abordam três métodos para essa avaliação: 1. Entrar em contato com usuários finais e pedir uma avaliação; 2. Classificar o fornecedor de acordo com diversos critérios, através de pesos ponderados; 3. Agregar custo do desempenho insatisfatório de um fornecedor e obter custos de compra ajustados, incluindo o preço pago. Essa etapa é de extrema importância, pois pode indicar que é necessário continuar, modificar ou terminar o relacionamento com o fornecedor escolhido.

## 2.2 ATITUDE DO CONSUMIDOR

As organizações frequentemente tentam mudar o comportamento do consumidor, alterando atitudes em relação a um produto, serviço ou atividade, de modo que sejam vistos de maneira mais favorável (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST 2007). De acordo com Peter e Olson (2009), atitude é uma predisposição para avaliar um objeto ou produto de forma positiva ou negativa. É o modo como alguém pensa, sente e age em relação a algum aspecto de produtos ou serviços e frequentemente são determinantes para a compra.

A fim de explicar como as atitudes facilitam o comportamento social, o psicólogo Daniel Katz desenvolveu a teoria funcional das atitudes, associando as atitudes com o desempenho de alguma função para cada indivíduo. Duas pessoas podem ter uma

atitude em relação a um objeto por razões diferentes e, por isso, é importante identificar suas funções e entender por que elas são mantidas antes de tentar modificá-las (SOLOMON, 2011).

Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007) dividem as funções das atitudes em quatro tipos:

- Função de conhecimento, como uma forma de organizar crenças sobre objetos ou atividades, marcas e compras;
- Função de expressão de valor, quando atitudes exprimem os valores centrais do consumidor ou sua autoimagem, de forma que o importante não é o benefício do produto, e sim o que ele diz sobre a pessoa;
- Função utilitária, que é baseada nos princípios básicos de recompensa e punição; e
- Função de defesa do ego, em que as pessoas formam atitudes para se protegerem de ameaças externas ou falhas e sentimentos internos.

Existem três componentes que compõem uma atitude e o modelo ABC explica cada um deles, enfatizando a relação entre os mesmos. O primeiro componente é o afeto, que descreve como o consumidor se sente em relação a um produto ou serviço. O segundo é o comportamento, que se refere às intenções de uma pessoa em reagir de certo modo em relação a um objeto ou atividade. O terceiro é o cognitivo, que consiste nas crenças de um consumidor a respeito do que ele acredita ser verdadeiro (MITTAL; AVERY; BEATTY; HOLBROOK; KOZINETS; RAGHUBIR; WOODSIDE, 2010).

Uma atitude pode formar-se de várias maneiras, dependendo da hierarquia de efeitos que se encontra. O modelo da hierarquia de efeitos explica o impacto dos três componentes (afeto, comportamento e cognição), definindo uma sequência deles em direção a uma atitude (PETER; OLSON, 2009). O modelo em questão define três hierarquias diferentes, que serão explicadas a seguir (MITTAL et al., 2010).

A hierarquia de aprendizagem padrão supõe que a decisão de compra é um processo de resolução de problema. Sendo assim, primeiramente as pessoas formam crenças a respeito de um produto (cognição), acumulam conhecimento com base nos atributos relevantes, depois avaliam as crenças, formam um sentimento sobre o produto (afeto) e, por último, realizam a compra (comportamento). Nesse tipo de hierarquia, a atitude é baseada no processamento de informações cognitivas.

O segundo tipo de hierarquia, de baixo envolvimento, supõe que o cliente não tem uma preferência forte por alguma marca específica e então, ele compra com base em um conhecimento pequeno e forma sua avaliação somente depois de ter comprado. Dessa forma, a atitude é tomada com base nos processos de aprendizagem comportamental, ou seja, as experiências boas ou ruins reforçam a escolha inicial do consumidor.

Já a hierarquia experiencial se baseia na reação com base nas emoções, ou seja, nesse caso o modo como o consumidor se sente perante algum serviço ou produto é o que determina sua compra, formando, por último, sua crença. Sendo assim, a atitude é baseada em um consumo hedônico, ou seja, no prazer gerado pelo uso do produto.

Para avaliar as atitudes dos consumidores em relação a marcas, é necessário utilizar um dos “modelos de atitude” (SOLOMON, 2011). Esses modelos tentam especificar quais elementos atuam em conjunto para influenciar as avaliações dos objetos de atitude pelas pessoas. Dentre eles, o Modelo de Fishbein é o mais importante, e será abordado neste trabalho.

O Modelo de Fishbein mede atitude por meio de múltiplos atributos, que pressupõe que a atitude de um consumidor em relação a um objeto de atitude depende das crenças ou cognições que ele tem sobre mais de um atributo do objeto (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007). De acordo com Solomon (2011), existem três componentes de atitude que são avaliados e, quando combinados, calculam a atitude geral do consumidor em relação a um objeto. O primeiro são as crenças que as pessoas têm sobre o objeto, que são consideradas durante a avaliação. O segundo são as ligações objeto-atributo, que é a probabilidade de que certo objeto possua um atributo importante. Por último, há a avaliação de cada um dos atributos importantes. Esses três componentes juntos formam a seguinte fórmula:

$$A_{ijk} = \sum \beta_{ijk} I_{ik}$$

Onde:

$i$  = atributo

$j$  = marca

$k$  = consumidor

$I$  = peso da importância dado ao atributo  $i$  pelo consumidor  $k$

$\beta$  = crença do consumidor  $k$  sobre o quanto a marca  $j$  possui do atributo  $i$

$A$  = escore de atitude do consumidor  $k$  para a marca  $j$

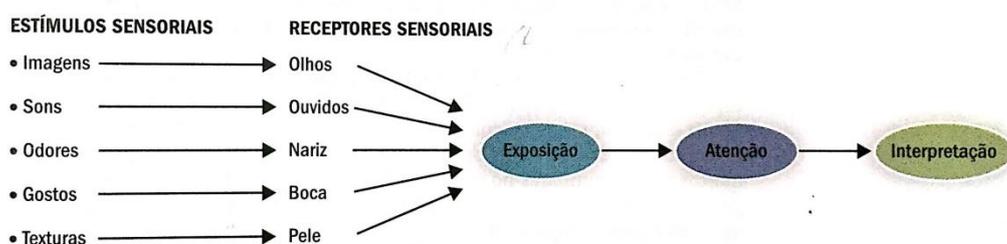
Com base nessa fórmula, o escore de atitude geral é obtido através da multiplicação da classificação do consumidor de cada atributo para todas as marcas

consideradas pela classificação de importância para este atributo. Os principais benefícios do Modelo de Fishbein para uma empresa é a capitalização com a vantagem relativa, o fortalecimento das ligações percebidas entre produto e atributo, a adição de um novo atributo para distinguir-se de seus concorrentes e a influência nas classificações da concorrência, tentando diminuir seus aspectos positivos através de uma propaganda comparativa, por exemplo (SOLOMON, 2011).

### 2.3 PERCEPÇÃO DO CONSUMIDOR

O conhecimento acerca da percepção do consumidor ajuda a melhorar as estratégias das empresas em diversas áreas, como mídia, varejo, criação de marca, propaganda e design de produtos (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007). A percepção ocorre quando estímulos básicos, como a luz, a cor, o som, o odor e a textura, ativam os receptores sensoriais, fazendo com que as pessoas selecionem, organizem e interpretem as sensações causadas por um dos cinco sentidos – visão, audição, paladar, olfato e tato (SOLOMON, 2011). A figura 2 mostra a visão geral do processo perceptivo.

**Figura 3 - Visão geral do processo perceptivo.**



Fonte: Solomon (2011)

O processo perceptivo é composto por três estágios: a exposição, atenção e interpretação, e serão abordados com maior profundidade posteriormente. O primeiro ocorre quando um estímulo externo chega ao alcance dos receptores sensoriais das pessoas, por exemplo, quando um outdoor chega à visão de alguém ou quando um *jingle* chega ao seu ouvido. A atenção ocorre quando os receptores sensoriais passam as sensações causadas pelo estímulo ao cérebro, ou seja, quando o outdoor é visto pela pessoa ou o *jingle* é de fato escutado. E, por último, a interpretação acontece quando as

sensações recebem um significado podendo gerar experiências sensoriais internas, como, por exemplo, aquele *jingle* que lembra um momento especial ou alguma marca específica (MITTAL et al., 2010).

Solomon (2011) diz que diversas pesquisas psicológicas descobriram que, hoje em dia, as pessoas preferem experiências adicionais em vez de bens adicionais, à medida que a renda aumenta, isto é, hoje o foco está no impacto emocional do produto. Dessa forma, a nova era do marketing sensorial se faz bastante presente e é essencial para empresas obterem vantagem competitiva, uma vez que, quando os sentidos são ativados, ajudam a decidir qual produto se destaca dentre as ofertas similares do mercado.

De acordo com Hoyer e MacInnis (2012), para ganhar vantagem competitiva com a percepção por meio da visão, é necessário investir no tamanho, design e cores das embalagens e publicidades, no tamanho e estilo da escrita, além do ambiente físico das lojas. O som é outra forma de percepção e o seu princípio determinante é a intensidade auditiva, ou seja, normalmente as pessoas são mais impactadas por música alta ou ruídos gritantes. A percepção pode ocorrer através do paladar e contribuir para experiências com diversos produtos. Nesse sentido, as compras podem ser influenciadas através de degustações dentro das lojas, por exemplo. O olfato é outra forma de perceber, uma vez que odores provocam respostas fisiológicas e emocionais, trazem uma sensação de tranquilidade, servem como estímulos à experimentação ou compra de produtos, além de agradar o momento da compra e aumentar o tempo de permanência dentro de uma loja. O último sentido que ativa a percepção é o tato. Segundo Solomon (2011), quando clientes tocam um item, experimentam uma roupa, por exemplo, criam um nível de adesão maior ao produto, gerando uma maior conexão e disposição a gastar dinheiro com aquele produto.

### **2.3.1 Exposição**

A exposição, que é o primeiro estágio do processo perceptivo, fornece aos consumidores uma oportunidade de prestar atenção à informação disponível, mas não garante que os mesmos de fato prestem atenção (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007). Os consumidores concentram-se em alguns estímulos, não notam outros e podem desviar seu caminho para ignorar algumas mensagens. Isso ocorre pois o estímulo deve ser suficientemente intenso para que uma pessoa consiga perceber algo.

Para garantir isso, deve alcançar pelo menos o limiar absoluto do consumidor, que é a quantidade mínima de intensidade de estímulo necessário para detectar uma diferença entre algo e nada. Um exemplo do limiar absoluto é o ponto em que uma pessoa consegue ser impactada pelo texto de um outdoor em uma estrada, pois o tamanho está no mínimo possível para que consiga perceber aquela propaganda (HOYER; MACLNNIS, 2012)

O limiar diferencial é a diferença da intensidade necessária entre dois estímulos antes que sejam percebidos como diferentes e pode ser chamado de *Just Noticeable Difference* (J.N.D) também. Um exemplo do limiar diferencial é quando o consumidor consegue perceber que uma mercadoria antes não tinha desconto e agora tem (SOLOMON, 2011).

A intensidade do estímulo é medida em unidades. A intensidade das cores, por exemplo, é medida por brilho, saturação e matiz. O psicofísico chamando Weber descobriu que a quantidade de mudança necessária para ser notada está relacionada com a intensidade do estímulo inicial. Essa relação ficou conhecida como Lei de Weber e diz que quanto mais forte o estímulo inicial, maior a intensidade adicional necessária para que o segundo estímulo seja percebido como diferente (HOYER; MACLNNIS, 2012). Solomon (2011) utiliza a Lei de Weber em um exemplo de preço reduzido em uma liquidação e comprova que, para que o consumidor seja impactado pela oferta, é necessário que o preço seja no mínimo 20% reduzido.

Existem também os estímulos que ficam abaixo do limiar de percepção e são chamados de subliminares, ocorrendo, assim, a percepção subliminar. Hoyer e MacLinnis (2012) dizem que na percepção subliminar, a atenção é direcionada diretamente ao estímulo apresentado sublinaramente, porém são apresentados de forma tão rápida que fica difícil percebê-los. Esse tipo de mensagem subliminar pode ter um apelo sexual e alguns estudos dizem que exercem uma forte, mas inconsciente, influencia sobre os leitores.

### **2.3.2 Atenção**

A atenção, segundo estágio do processo seletivo, pode variar dependendo das características do estímulo e do estado mental do receptor. Normalmente, os consumidores estão em um estado de sobrecarga sensorial, ou seja, expostos a mais informação do que de fato podem processar. Uma solução para fazer com que os

consumidores observem mais as mensagens são as mídias interativas – técnica que utiliza o movimento e a interação das pessoas para chamar a atenção (SOLOMON, 2011).

Hoyer e MacInnis (2012) afirmam que a atenção tem três características importantes: é seletiva, pode ser dividida e é limitada. É seletiva, pois as pessoas decidem no que querem se concentrar e prestam menos atenção no que já viram várias vezes. Pode ser dividida, porque as pessoas podem parcelar os recursos de atenção em unidade e utilizar parte para alguma coisa e a outra parte para outra diferente. É limitada, pois só é possível prestar atenção em várias coisas ao mesmo tempo se o processamento não demandar muitos esforços, for automático e bem praticado.

O processamento pré-atencional ocorre quando as pessoas processam informações e prestam atenção em algo com a visão periférica, mesmo que estejam concentrados em outras coisas. Segundo Solomon (2011), os consumidores gostam mais de um nome de uma marca se já tiverem processado de modo pré-atencional do que se nunca tiverem escutado ou visto tal marca. Sendo assim, esse processamento pré-atencional torna a marca familiar e influencia no momento da escolha dentre as marcas concorrentes que os consumidores nunca tenham escutado falar (HOYER; MACLNISS, 2012).

Solomon (2011) diz que, embora os consumidores processem as informações de forma pré-atencional, quando dedicam atenção total, a informação tem mais impacto. Assim, é necessário que o estímulo seja relevante pessoalmente, com apelo a necessidades, valores, emoções ou objetivos do consumidor. É necessário tornar os estímulos agradáveis também, seja por meio do humor, de anúncios com modelos atraentes ou com músicas familiares e apresentadores populares.

Além disso, os consumidores tendem a processar mais um estímulo quando ele é surpreendente por causa da novidade, ou seja, um produto, uma embalagem ou um nome de marca que é novo ou único se sobressai em relação a outros estímulos. Usar o inesperado ou um enigma pode ajudar a atrair a atenção também, uma vez que os consumidores precisam analisar mais a fundo para conseguir compreender a mensagem (HOYER; MACLNISS, 2012).

Por outro lado, tornar os estímulos fáceis de processar é importante para atrair a atenção do consumidor. Hoyer e MacInnis (2012) explicam quatro características que tornam um estímulo fácil de processar:

- Prominência - intensidade dos estímulos que faz com que se sobressaiam em relação ao ambiente através do tamanho ou duração;

- Materialidade – grau que o consumidor consegue imaginar um estímulo, por exemplo, os nomes de marcas que as tornam mais concretas e conhecidas ganham vantagem sobre outras em capacidade de chamar a atenção;
- Grau de contraste com as coisas a seu redor, em que é mais provável que a cor e a posição tornem aquele estímulo mais atraente;
- Grau de competição com outras informações, uma vez que é mais fácil processar estímulos quando existem poucas coisas ao redor que competem pela atenção.

### 2.3.3 Interpretação

O último estágio do processo perceptivo é a interpretação, que ocorre quando de fato se dá um significado às sensações provocadas pelos cinco sentidos. A interpretação de uma mesma coisa pode variar de pessoa para pessoa, dependendo do que esperavam que o estímulo fosse (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007). Solomon (2011) diz que os consumidores tendem a usar um conjunto de crenças ou um esquema para dar significado aos estímulos. Algumas propriedades de um estímulo lembram um determinado esquema e levam as pessoas a avaliar um estímulo em termos de outros estímulos que são semelhantes. Esse processo é chamado de *priming*.

O cérebro humano tende a relacionar sensações novas com outras que já foram armazenadas na memória, com base em alguns princípios, o que acaba determinando como um estímulo será interpretado. Esses princípios são baseados no pensamento Gestalt, que afirma que “o todo é maior do que a soma de suas partes”, explicando assim que os significados vêm de um conjunto de estímulos e não de um estímulo individual (SOLOMON, 2011).

Gestalt fornece três principais princípios que explicam a organização do estímulo, de acordo com Solomon (2011). O primeiro é o princípio de complementação, em que as pessoas percebem uma figura incompleta como completa, preenchendo lacunas. O segundo é o princípio da similaridade, que afirma que as pessoas tendem a agrupar objetos que têm características similares. E o último princípio é o de figura-fundo, que estabelece que um estímulo possui partes dominantes, que é a figura principal, e partes que ficam de segundo plano, que é o fundo.

Solomon (2011) diz, também, que as pessoas tendem a projetar seus próprios desejos nos produtos e anúncios e que suposições influenciam as experiências. O autor explica que um teste de paladar comprovou que é possível alterar a preferência de gosto de bebedores de cerveja, simplesmente contando histórias diferentes sobre os ingredientes da cerveja. No teste, o consumidor provou dois tipos de cerveja, uma normal e outra com algumas gotas de vinagre balsâmico. Os resultados foram que 60% das pessoas preferiu a cerveja alterada após a história que foi contada sobre os ingredientes. Porém, quando outros consumidores souberam que a cerveja tinha vinagre, apenas um terço preferiu essa versão.

A fim de conseguir entender melhor o modo como os consumidores interpretam os significados de símbolos, a Semiótica tem sido usada nesse sentido, pois relaciona signos e símbolos na atribuição de um significado. A partir dessa perspectiva, toda mensagem tem três componentes: um objeto que é foco da mensagem; um símbolo, que é a imagem sensorial que representa os significados pretendidos do objeto e a tradução, que é o significado derivado (SOLOMON, 2011).

Por fim, o posicionamento perceptivo afirma que a avaliação de um produto é resultado do que ele significa para o consumidor e não do que ele faz para o mesmo. Esse significado percebido pelos consumidores é o que posiciona o produto no mercado (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007). Solomon (2011) usa a técnica do mapa perceptivo para determinar onde um produto realmente se posiciona na mente das pessoas através de perguntas sobre atributos importantes do produto e dos concorrentes. A partir disso, as posições de uma marca no mercado podem ser feitas através de algumas dimensões: o estilo de vida, liderança de preço, atributos, tipo do produto, concorrente, usuários e qualidade.

### 3. METODOLOGIA DO ESTUDO

O capítulo a seguir apresenta a metodologia adotada na pesquisa. Assim, divide-se em cinco subitens: o tipo de pesquisa, a seleção dos sujeitos entrevistados, a coleta de dados, o tratamento e a análise dos dados e as limitações da metodologia escolhida.

#### 3.1. TIPO DE PESQUISA

Para o presente estudo, será adotada a pesquisa exploratória. De acordo com Zikmund (2006), quando há poucas informações ou experiências sobre uma questão a ser estudada, este é o melhor método para gerar mais conhecimento e esclarecer a natureza do problema. Em função de a Heineken não possuir trabalhos dessa natureza sobre a Amstel, e não terem sido encontrados estudos acadêmicos que discutam o tema aqui apresentado, imagina-se que esse tipo de pesquisa seja adequado.

Além de exploratória, a pesquisa seguirá uma linha qualitativa, uma vez que esta permite uma maior interação com os entrevistados, considerando a subjetividade dos indivíduos, os quais fornecem uma narrativa da sua realidade rica em detalhes (CRESWELL, 2003). A pesquisa qualitativa será feita com técnica de coleta de dados de entrevista em profundidade (*in-depth interview*). Essa técnica é definida como uma entrevista não-estruturada, direta e pessoal, na qual um respondente é instigado a revelar suas motivações, atitudes, percepções e sentimentos sobre determinado tópico (NOTESS, 1996). Durante a entrevista, o entrevistador possui a liberdade de adentrar em determinados pontos da discussão, mesmo que não previstas no planejamento de coleta de dados.

Além de exploratória e qualitativa, será feita uma pesquisa quantitativa, para medir a atitude dos consumidores por meio de múltiplos atributos. Esse tipo de pesquisa é o mais adequado quando se busca estabelecer relações significativas entre variáveis e quando o objeto a ser avaliado possui diferenças de grau. Algumas vantagens da abordagem quantitativa é que permite a generalização pela representatividade, a análise direta dos dados e tem maior força demonstrativa (ZIKMUND, 2006).

#### 3.2. SELEÇÃO DOS SUJEITOS ENTREVISTADOS

O critério para seleção dos respondentes da pesquisa qualitativa foi estabelecido com o objetivo de atingir pessoas que tenham envolvimento com a cerveja Amstel e que

façam parte da cadeia de produção do produto. Assim, decidiu-se entrevistar profissionais da Heineken, da Coca Cola Andina (responsável pela distribuição dos produtos da empresa Heineken no Rio de Janeiro), consumidores organizacionais (especificamente, os varejistas do autosserviço) e pessoas físicas do produto.

Desse modo, foram selecionados quatro grupos de entrevistados. Para as entrevistas com consumidores finais, entrevistou-se pessoas bebedoras de cerveja e que possuem conhecimento sobre a marca Amstel. As entrevistas com os varejistas foram divididas em duas partes, a primeira sendo com os compradores de cerveja de redes de supermercado que compram Amstel e a segunda parte com os gerentes ou líderes dos pontos de vendas, que também trabalham com Amstel, a fim de obter resultados de visão organizacional sob óticas diferentes. Para as entrevistas com a distribuidora Coca Cola Andina e com a empresa Heineken, foram selecionados profissionais que possuam cargos hierárquicos altos, de fácil acesso da pesquisadora, e que conheçam a estratégia da marca Amstel.

Ao todo, para a pesquisa qualitativa, foram entrevistadas 27 pessoas, sendo 4 gerentes que trabalham na Heineken, 3 funcionários da distribuidora Coca Cola Andina, 4 compradores varejistas, 6 gerentes ou líderes de pontos de vendas e 10 consumidores finais. O perfil dos entrevistados é encontrado nas Tabelas 4, 5, 6, 7 e 8:

**Tabela 4- Perfil dos profissionais da Heineken entrevistados**

<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo de empresa</b>
João	Diretor Regional Comercial	6 anos
Antônio	Gerente Key Account	5 anos
Lucas	Gerente Regional de Vendas	7 anos
Maria	Gerente Regional de trade marketing	3 anos e 9 meses

**Tabela 5 – Perfil dos profissionais da Coca Cola Andina entrevistados**

<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo de empresa</b>
Mateus	Gerente de cerveja	4 anos
Jorge	Gerente do canal Autosserviço	5 anos
Gustavo	Supervisor comercial	3 anos

**Tabela 6 – Perfil dos funcionários de empresas varejistas entrevistados**

<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Empresa</b>	<b>Tempo trabalhando com Amstel</b>
Claudio	Comprador	Rede Zona Sul	Um pouco mais de 1 ano, mas já tinha trabalhado com Amstel Pulse antes
Carlos	Comprador	Rede Mundial	1 ano e pouco
João	Comprador	Rede Princesa	Desde o segundo semestre de 2016
Henrique	Comprador	Rede SuperPrix	Desde o final do ano passado
Anderson	Gerente da Loja	SuperPrix - Copacabana	Desde perto do carnaval
Helena	Gerente da Loja	Zona Sul – Érico Veríssimo	Desde o final do ano passado ou início desse
Marcos	Máster em bebidas	Zona Sul – Érico Veríssimo	Desde o ano passado, mas já tínhamos trabalhado com a outra Amstel long neck que era importada

Luciano	Especialista em bebidas	Zona Sul – Barra Square	Meio do ano passado
João	Líder em bebidas	Mundial – Copacabana	Quando inauguramos a loja, a cerveja já existia no mercado. A loja tem 3 meses e desde o início tivemos Amstel.
Hercules	Gerente da loja	Princesa – Leme	Final do primeiro semestre de 2016

**Tabela 7 – Perfil dos consumidores entrevistados**

<b>Entrevistado</b>	<b>Idade</b>	<b>Ocupação</b>	<b>Local onde mora</b>
Fernanda	47	Professora de Inglês	Recreio
Fernanda	19	Estudante de Arquitetura	Recreio
Lucas	20	Estudante de direito	Barra da Tijuca
Lucas	22	Estudante de administração	Lagoa
Luiz	31	Chef de cozinha e dono de restaurante	Penha
Luiza	21	Estudante de engenharia	Flamengo
Manuela	21	Estudante de geologia	Barra da Tijuca
Carmem	30	Assessora de imprensa	Leblon
Jorge	46	Economista e empresário	Recreio
Victor	26	Estudante de administração	Humaitá

Na pesquisa quantitativa, 94 pessoas responderam o questionário, com o objetivo de avaliar os atributos de Amstel e de suas concorrentes. Para que as respostas contassem para a coleta de dados, os entrevistados tinham que conhecer e já ter tomado a cerveja Amstel, assim como suas concorrentes (Antártica e Itaipava). O resumo das características demográficas dos entrevistados se encontra na Tabela 8.

**Tabela 8 – Perfil dos consumidores entrevistados**

<b>Quantidade de entrevistados</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Zona onde mora</b>
94	60% masculino, 40% feminino	50% → mais de 18 e menos de 30  40% → mais de 30 anos e menos de 40  10% → mais de 40 anos e menos de 50	15% - Zona Norte  45% - Zona Oeste  40% - Zona Sul

### 3.3. COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita em duas fases, a primeira sendo por meio da pesquisa qualitativa e a segunda da pesquisa quantitativa. A primeira etapa foi realizada através de entrevistas em profundidade, guiadas por roteiros específicos para cada grupo de entrevistado (ver Apêndices 1, 2, 3, 4 e 5), desenvolvidas a partir da revisão de literatura. Para garantir a clareza das perguntas dos roteiros 1, 2 e 5, foram feitos pré-testes com dois entrevistados: uma profissional da Heineken, que também já foi funcionária da Coca Cola Andina, e um consumidor final de cerveja. Não foi possível fazer o pré-teste dos roteiros com os varejistas, por seu acesso ser mais difícil à pesquisadora. O pré-teste teve como intuito verificar se a coleta de informação estava sendo desenvolvida de forma satisfatória e atendendo aos parâmetros estabelecidos pelo entrevistador.

As entrevistas com os funcionários da Heineken e da Coca Cola Andina foram feitas pessoalmente nas empresas. As entrevistas com os compradores foram feitas por telefone, por conta da dificuldade de encontrar um encaixe nas agendas desses indivíduos para receber a entrevistadora pessoalmente. As entrevistas com os gerentes

ou líderes das lojas foram feitas diretamente em seus pontos de vendas. Já com os consumidores finais foram feitas entrevistas em vários locais, como, por exemplo, na instituição de ensino onde estudam, suas residências e em locais públicos.

A entrevistadora começava o contato com o possível entrevistado se apresentando e relatando a pesquisa em que estava trabalhando e, assim, perguntava se o indivíduo tinha interesse em colaborar. Todas as conversas foram registradas através de gravação de áudio, com conhecimento do respondente. Posteriormente, foram feitas transcrições das entrevistas completas.

Para realizar a segunda etapa da coleta de dados – pesquisas quantitativas sobre as atitudes dos consumidores em relação à Amstel e suas concorrentes – primeiramente foi preciso finalizar todas as entrevistas qualitativas em profundidade, para estabelecer quais eram os principais concorrentes da Amstel e os atributos valorizados pelos consumidores ao consumirem uma cerveja. Após isso, elaborou-se um questionário, hospedado no site *Survey Monkey* (ver Apêndice 6), o qual foi enviado pela entrevistadora por redes sociais, para que os consumidores pudessem avaliar os atributos das cervejas.

### 3.4. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram levantados a partir de pesquisas qualitativas e quantitativas, possibilitando diversas análises e interpretações pelo pesquisador.

A análise dos dados qualitativos foi feita por meio de comparações entre os relatos dos entrevistados, a fim de encontrar semelhanças e diferenças no que falavam. As respostas foram divididas em cinco grupos de respondentes: os da Heineken, os da Coca Cola Andina, os compradores de cerveja, os varejistas gerentes de pontos de vendas e os consumidores finais.

Para facilitar o entendimento e organização dos dados oriundos das entrevistas, todas as respostas foram transcritas em uma planilha de Excel e organizadas por grupo de respondente em abas diferentes. Não se pretendeu quantificar os resultados; o uso desse programa foi no sentido de organizar os dados, para que, assim, fosse possível analisar as informações.

Para a análise dos dados quantitativos, utilizou-se como base o Modelo de Fishbein. Por meio dos dados obtidos no site *Survey Monkey*, que faz uma tabulação

inicial das respostas dos entrevistados, foi possível quantificar os pesos de cada atributo e a média do valor dado por cada respondente para o quanto as três diferentes marcas de cerveja comparadas possuíam em relação aos atributos destacados.

### 3.5. LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A metodologia utilizada apresenta algumas limitações. Zikmund (2006) diz que pesquisas qualitativas são limitadas a uma pequena escala, pois alcança somente um grupo de entrevistados e, nesse caso, a realidade deste grupo pode não coincidir com o restante da sociedade. Por isso, deve-se tomar cuidado para não generalizar os resultados.

Creswell (2003) alerta sobre a pessoalidade na interpretação dos dados qualitativos, uma vez que o pesquisador pode influenciar a interpretação e conclusão dos dados da pesquisa, distanciando o resultado da realidade. Outras desvantagens da metodologia utilizada neste estudo são: demora na coleta de dados; menor capacidade de captar fenômenos com grande dispersão territorial e tipológica; problemas potenciais com reatividade, confiabilidade e validade das respostas; maior complexidade de registro, processamento e análise dos dados e inabilidade ou incapacidade do entrevistado para responder adequadamente (GIL, 2001).

Outra possível limitação desse estudo é que nem sempre é possível entrevistar o público consumidor alvo e abranger o estado do Rio de Janeiro todo. As entrevistas foram mais concentradas na região da Barra da Tijuca, Recreio e Zona Sul, por conta do tempo hábil da entrevistadora.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O capítulo a seguir apresenta a análise dos dados coletados na pesquisa de campo. É dividido em quatro seções, agrupando as respostas de cada grupo de entrevistados, a saber: análise das entrevistas com funcionários da Heineken, com funcionários da Coca Cola Andina, com varejistas e com consumidores finais. O último tópico é subdividido em duas partes, em razão das respostas das pesquisas qualitativa e quantitativa.

### 4.1 A AMSTEL SEGUNDO FUNCIONÁRIOS DA HEINEKEN

Do ponto de vista dos funcionários da Heineken, a principal motivação para o lançamento da marca Amstel era a lacuna existente dentro do portfólio de marcas da cervejaria. Todos ressaltaram que a empresa possui uma marca forte no segmento Premium, que é a Heineken, e possui também duas marcas competitivas na categoria “*low price*”, mesmo que sejam mais regionalizadas, que são Bavaria e Kaiser. Porém, até a chegada da Amstel, não existia uma marca que pudesse atuar dentro da categoria *mainstream*, categoria essa que é responsável por 60% do mercado de cerveja, e que a principal concorrente Ambev trabalha fortemente com três marcas (Antártica, Brahma e Skol).

Com base nas respostas dos entrevistados, ficou claro que as principais concorrentes da Amstel são as cervejas mais populares da Ambev, que eles chamam de M1, e podem variar dependendo do local de atuação. No Rio de Janeiro, a cerveja da Ambev que é líder no mercado é a Antártica, por isso, de acordo com a visão interna da Heineken, essa marca é a principal concorrente de Amstel. Entretanto, vale ressaltar que um dos entrevistados indicou que isso ainda não está claro na cabeça dos consumidores:

Na cabeça do consumidor, eu acredito que o posicionamento da Amstel ainda não está muito claro. Eles acham que a marca é *premium* e que seus concorrentes são a Budweiser ou a Bohemia, por exemplo. Quando lançamos a Amstel aqui no Brasil, nós sabíamos que ela era uma cerveja que tinha um DNA *premium*, com um consentimento social bastante alto, uma embalagem mais elaborada e uma qualidade superior aos concorrentes. Amstel também é uma marca global e que inclusive já existiu no Brasil com o posicionamento de *premium*, preço caro, importada e 100% malte. Então, muitas vezes por conta de tudo isso, o consumidor, e muitas vezes até o trade, entende a Amstel como *premium*, e não como *mainstream*. Mas hoje nós tentamos controlar isso na execução de preço (sempre igual ou 10 centavos mais caro do que a Antártica) e posicionamento nas gôndolas (sempre colocado com Antártica lata ou original garrafa 600ml).”

Essa afirmação do respondente acima está relacionada com a teoria do posicionamento perceptivo descrita por Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007), que explica que a avaliação de um produto é resultado do que ele significa para o consumidor e não do que ele faz para o mesmo. Portanto, se a Amstel está sendo posicionada na mente das pessoas como uma marca *premium*, como diz o entrevistado, é porque o significado que o produto está passando para os consumidores é esse. Sendo assim, se a empresa deseja que essa marca seja vista como *mainstream*, precisa de mais do que somente um preço barato. Precisa fazer com que as pessoas sintam e percebam que Amstel de fato possui atributos *premiums*, mas que é uma cerveja popular, feita para a massa e não somente para elite, e que esses atributos *premiums* são apenas a forma de se diferenciar da concorrência e não de se posicionar no mercado.

Outro ponto importante é que algumas pessoas posicionam Amstel como *premium* porque a relacionam com o mesmo tipo de Amstel 100% malte, importada e *premium*, que existiu no Brasil há um tempo. Essa percepção dos consumidores vai ao encontro da teoria da terceira fase do processo perceptivo, que é a interpretação (SOLOMON, 2011). O autor diz que o cérebro humano tende a relacionar sensações novas com outras que já foram armazenadas na memória, com base em alguns princípios, e que isso acaba determinando como um estímulo pode ser interpretado pelas pessoas.

Ao perguntar sobre o principal diferencial da Amstel em relação às outras cervejas da Heineken, os entrevistados ressaltaram o fato de a cerveja ser *clean label*, ou seja, fabricada de uma forma 100% natural, seguindo o tempo certo de produção, sem aditivos, conservantes, antioxidantes ou acidulantes (dentro do portfólio da empresa, somente a Heineken é *clean label* também). Além disso, de acordo com um respondente, Amstel é uma das marcas que mais dá mais lucro por hectolitro para a empresa.

Quando comparada com as concorrentes, além de ser a primeira cerveja *mainstream clean label* no mercado brasileiro, os entrevistados citam como diferencial da marca o “posicionamento *premium*” com preço de *mainstream*, a tradição e história da marca (está presente em mais de 160 países, é a 8ª marca mais vendida no mundo fora do seu país de origem, possui receita europeia), e o maior teor de malte no líquido dentro dessa categoria, uma vez que Amstel tem 80% de malte e os concorrentes não chegam perto disso - têm em torno de 50% ou 60%.

Todos esses pontos relatados são cuidadosamente trabalhados pela empresa, pois, como já citado anteriormente, o maior desafio é conseguir se diferenciar pelos atributos

*premiums* que a Amstel possui e não se posicionar como uma cerveja *premium*. Assim, a cervejaria Heineken precisa entender qual é a atitude dos consumidores em relação aos atributos da cerveja Amstel. De acordo com Peter e Olson (2009), atitude é a predisposição para avaliar um objeto ou produto, o modo como alguém pensa, sente e age em relação a algum aspecto de produtos ou serviços.

Sobre o lançamento da marca Amstel no Rio de Janeiro, os respondentes citaram que existia uma dúvida sobre qual seria a cerveja *mainstream* que o mercado brasileiro aceitaria melhor. Então, fizeram um teste piloto com as duas marcas que tinham dúvidas, que eram Amstel (de origem Holandesa) e Sagres (de origem Portuguesa) nos principais bares do Rio de Janeiro. Amstel resultou com um melhor desempenho, não somente em preferência e venda, mas também em *dropsize* (quantidade de produto vendido por ponto de vendas). A Sagres, então, foi descontinuada e o investimento foi transferido para Amstel.

Depois de um ano trabalhando apenas com a garrafa 600ml nos bares, a empresa desenvolveu a lata e entrou no canal autosserviço com as duas embalagens. O processo de desenvolvimento da lata foi complexo e importante. A companhia queria uma embalagem *premium* para a Amstel, pois seria mais um diferencial do produto dentro da categoria *mainstream*, ganhando assim vantagem competitiva:

Foi um trabalho árduo, porque precisávamos de um dourado suave, que é a cor principal da Amstel no mundo. Fizemos um comitê para definir a cor do dourado e inclusive atrasamos um pouco o lançamento da marca porque tivemos que desenvolver junto com o fornecedor a tinta específica do dourado que queríamos, para ter uma embalagem e um pack perfeitos. Valeu muito a pena, porque a embalagem ficou realmente linda, chama muita atenção, é um grande diferencial nessa categoria de cerveja e isso é reconhecido pelos consumidores.

Essa preocupação da Heineken com a embalagem da Amstel se mostra coerente com o conceito do comportamento do consumidor de percepção, descrito por Hoyer e MacInnis (2012). Os autores dizem que, para ganhar vantagem competitiva com a percepção por meio da visão, é necessário investir no tamanho, design e cores das embalagens, além do tamanho e estilo da escrita.

Em relação à estratégia de lançamento, a empresa decidiu lançar o produto primeiro nas redes de supermercado influentes, com um mês de exclusividade, para gerar curiosidade e desejo nas demais redes. A negociação com esses clientes continha três condições: o pedido inicial deveria ser de um pallet de cerveja Amstel por loja, o

posicionamento da Amstel nas gôndolas deveria ser sempre ao lado de M1 da Ambev (Antártica) e o preço ser igualado ao da M1 ou 10 centavos acima. Foi feito também um evento de lançamento com os principais clientes do autosserviço para explicar as estratégias, contar a história da marca e fazer uma degustação da cerveja.

Além disso, os entrevistados relataram que foi implantado um projeto chamado “Unleash”, que era uma equipe de vendas da Coca Cola Andina específica para vender cerveja, com o maior foco em Amstel. Como estratégia de endomarketing, a empresa fez um evento de lançamento para toda a equipe de vendas, com incentivos, degustações e brindes, além de ter dado treinamentos sobre a marca, execução correta e posicionamento.

A empresa focou também em patrocínios grandes e populares, como o campeonato “Comida di Buteco”, o Circo Voador e o Maracanã, por exemplo. A marca se consolidou ainda mais no carnaval, momento que foram fechadas parcerias com escolas de samba, blocos de carnaval, camarotes na Sapucaí, diversas ações para os consumidores finais, como “leve mais, pague menos”, “compre e ganhe”, “viradas de mesa” e ações de giro para o trade (varejistas), conforme descreve um entrevistado:

Realmente fizemos um lançamento 360º: teste piloto, mapeamento adequado dos clientes alvos, desenvolvimento de uma equipe voltada apenas para a venda da cerveja, endomarketing forte, envolvimento grande da Coca Cola Andina que acreditou no produto, trouxemos uma nova opção para a categoria *mainstream* com um produto de qualidade e margem *premium* para o trade, que já estava cansado de ter apenas os produtos da Ambev como opção nesse segmento, fizemos diversas ações com os consumidores, patrocínios grandes e certos, muita presença no carnaval, e agora a mídia chegou para completar o que faltava.

Todas as ações que foram realizadas com Amstel, citadas pelos entrevistados, se relacionam com o que Solomon (2011) fala sobre a percepção dos consumidores. Ele diz que pesquisas psicológicas descobriram que, hoje em dia, as pessoas preferem experiências adicionais em vez de bens adicionais, ou seja, hoje o foco está no impacto emocional do produto. Dessa forma, proporcionar uma experiência boa para o consumidor em eventos atrativos, patrocinados pela Amstel, entregar brindes ou até mesmo outra cerveja grátis, parecem ser ações importantes, que podem impactar o consumidor, uma vez que, quando os sentidos são ativados, ajudam a decidir qual produto se destaca dentre os outros do mercado.

O resultado desse lançamento foi bom, segundo os entrevistados, e superou as expectativas de todos na Heineken. Todas as metas de volume foram batidas com pouco investimento, a marca está presente em quase todas as redes de autosserviço, teve lançamento de quatro embalagens diferentes em menos de um ano, além da grande pulverização e degustação da marca. De acordo com um respondente, o recente investimento com uma “mídia milionária” comprova o sucesso da marca:

Antes, nossa plataforma era apenas o digital, agora recentemente tivemos uma mídia de massa, que é a TV aberta, com a campanha da Amstel latinha ou latão, falando dos novos skus lançados há pouco tempo. Isso foi a maior prova que o produto está estabelecido, bem distribuído, que fizemos um bom trabalho, um bom lançamento, porque agora sim a campanha é milionária.

Os entrevistados afirmam que grande parte do sucesso da marca se deve ao plano 360° que foi feito para a marca, abrangendo equipe, trade, vendas e, agora, mídia. Entretanto, ressaltam que existia uma demanda no mercado em relação a ter uma marca nova nesse segmento de cerveja, que atingisse a expectativa do trade e do consumidor como produto e como marca. Amstel chegou com esses dois atributos e sem grandes esforços de marketing - até há pouco tempo - sendo considerado um sucesso. Um dos entrevistados diz que pela primeira vez a Heineken introduziu um novo produto no mercado trabalhando mais a estratégia em vendas do que em marketing.

Essa necessidade do mercado, relatada pelos entrevistados, de uma marca nova nessa categoria de cerveja se relaciona com o que Hoyer e Malcniss (2012) descrevem sobre os consumidores tenderem a processar mais um estímulo quando ele é surpreendente por causa da novidade. Segundo os autores, um produto, uma embalagem ou um nome de marca que é novo ou único se sobressai em relação a outros estímulos, o que pode ajudar a explicar o sucesso que a marca Amstel vem tendo.

O apoio do trade (varejistas) foi essencial para o sucesso da marca também, segundo os entrevistados, já que a grande chave no mercado cervejeiro é a execução do produto que está no trade, pois é o local onde “as coisas realmente acontecem”, momento em que os consumidores são impactos pela marca. De acordo com Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007), a exposição, que é o primeiro estágio do processo perceptivo, fornece aos consumidores uma oportunidade de prestar atenção à informação disponível, por isso o apoio dos varejistas é importante. A diminuição da dependência da Ambev, a rentabilidade que o produto oferece, a chancela “Heineken” por trás da marca Amstel, toda a história e o consentimento social que vem junto com a marca são fatores que

também motivaram os varejistas a comprarem a cerveja, de acordo com os entrevistados.

Além disso, foi abordado o motivo que leva os consumidores a beber cervejas. Para os funcionários da Heineken, o ato de beber cerveja é sinônimo de diversão e relaxamento, um hábito de consumo do brasileiro, de sua cultura. A maioria dos entrevistados ainda diz que existem três tipos de consumidores de cerveja – aqueles que buscam a cerveja pelo produto, pela marca ou pelo preço. Cada um é descrito por um entrevistado da seguinte forma:

Uma marca de preço não cria fidelização. Quem compra por preço, compra qualquer cerveja que estiver mais barata e não se importa com o que de fato está bebendo ou com a marca. Já a consumo pela marca está relacionado com a afinidade e identificação da pessoa com a cerveja, fazendo com que adote determinada marca como “a sua marca”. Essa marca traz algum sentimento positivo, um significado ou até um status, está relacionado à emoção. O consumo pelo produto (líquido) se dá quando a cerveja é muito boa, feita com ingredientes de alta qualidade, sem se importar com o preço, porque as pessoas estão mais interessadas em apreciar o sabor e saber que estão tomando uma cerveja de qualidade, como é o caso da cerveja Heineken.

Alguns respondentes acreditam que a Amstel atinge um pouco dos três tipos de consumidores, visto que é uma cerveja feita com ingredientes de qualidade, com o maior teor de malte dentro dessa categoria, uma marca global forte no mundo, tem uma tradição forte, traz um significado e “status” para as pessoas e ainda tem o preço acessível. Esse *mix* das três ocasiões de consumo gera uma positiva relação entre custo e benefício para o consumidor, trazendo uma vantagem competitiva para a marca no segmento em que atua.

Esses tipos de consumidores de cerveja citados pelos entrevistados convergem com as hierarquias de efeitos que formam as atitudes das pessoas, do ponto de vista de Mittal et al (2010). O consumo pelo produto (líquido) pode ser relacionado com a hierarquia de aprendizagem, que supõe que primeiramente as pessoas formam crenças a respeito de um produto, conhecem os atributos relevantes, depois avaliam as crenças, formam um sentimento sobre o produto e, por último, compram. O consumo pelo preço vai de encontro à hierarquia de baixo envolvimento, pois o cliente não tem uma preferência forte por alguma marca específica e, então, compra com base em um conhecimento pequeno, ou nesse caso, um preço mais baixo, e forma sua avaliação (se é que tem) somente depois de ter comprado. O consumo pela marca está conectado à hierarquia experiencial, pois se entende que o determinante à compra de um produto é a

reação com base nas emoções que o consumidor sente perante aquela marca, fazendo com que compre pelo prazer gerado com aquela cerveja.

A canibalização de alguma marca do portfólio da empresa, principalmente com a marca Heineken, era uma grande preocupação para a empresa, porque em outros lugares do mundo isso tinha acontecido, de acordo com alguns respondentes. Porém, eles dizem que o posicionamento estava bem definido, dado que são cervejas que atuam em categorias diferentes. A execução da cerveja nos pontos de venda foi fundamental, também, para isso, sempre garantindo que a Amstel não fosse posicionada ao lado de Heineken nas gôndolas dos supermercados, conforme figura 4.

**Figura 4 – Promoção em Ponto de Venda da Amstel no supermercado**



Os respondentes afirmam que, por conta disso, em vez de canibalizar, ganharam força nas negociações, porque agora sim a empresa Heineken tem uma marca *mainstream* de peso em seu portfólio e as vendas de todas as marcas acabaram aumentando. Apesar de indicarem que não houve canibalização porque o posicionamento está bem definido, em outros momentos os entrevistados dizem que o posicionamento ainda não está claro para as pessoas.

Foi abordado também se o fato da Amstel ser fabricada pela cervejaria Heineken influencia na compra dos consumidores finais, assim como influencia na compra do trade. As respostas foram unânimes: todos disseram que a maioria das pessoas ainda

não tem conhecimento que a Amstel é uma cerveja da Heineken. Mas, quando alguém os conta o fato, sua percepção é ainda mais positiva da marca. Porém, a empresa não está fazendo questão de comunicar a relação entre as duas marcas, uma vez que a Amstel está se mostrando forte o suficiente para caminhar sozinha.

Ao serem indagados sobre a consolidação da Amstel no mercado, a maioria dos respondentes afirma que a marca já passou no primeiro teste. No entanto, reconhecem que a marca ainda não atingiu a maturidade, está na fase de crescimento, principalmente pelo tempo em que está no mercado, por questões fabris e porque atualmente somente atua em oito áreas no Brasil. Um grupo de entrevistados acredita que a marca já está consolidada nas áreas atuantes, conforme indica um entrevistado: “Nas praças em que já atuamos com Amstel, estamos indo muito bem e pode-se dizer que a marca já está consolidada, porém se pensarmos a nível global, ainda temos muita oportunidade e vamos chegar lá!”

As expectativas da empresa em relação à Amstel são grandes. A empresa pretende expandir a marca nacionalmente em 2017. Os entrevistados acreditam que a Amstel trará o maior volume de cerveja para a empresa, já que entrou para “brigar” no maior segmento do mercado, o *mainstream*, e o objetivo principal é conquistar esse público, se tornando, pelo menos, a segunda marca em termos de *market share* nessa categoria, de acordo com uma entrevistada.

#### 4.2. A AMSTEL SEGUNDO FUNCIONÁRIOS DA COCA COLA ANDINA

Para as entrevistas com a distribuidora Coca Cola Andina, foram abordadas algumas questões similares às que foram conversadas com os funcionários da Heineken. Mas além de parceiros e distribuidores, são revendedores da Heineken, por isso foram feitas perguntas com um viés de consumidores organizacionais também.

Perguntas sobre os principais concorrentes da Amstel, as etapas de lançamento, os treinamentos dos funcionários, os diferenciais da cerveja, o apoio do trade, a questão da canibalização de outras marcas do portfólio, os motivos de consumidores comprarem cervejas e, especificamente, a Amstel e qual é principal ponto para o sucesso da marca foram algumas questões abordadas. A grande maioria dos dados obtidos foi igual aos que foram percebidos nas respostas dos funcionários da Heineken. Isso é bom para a construção da nova marca no mercado, porque é essencial que o principal parceiro da empresa Heineken, que é quem de fato vende a cerveja para o mercado, acredite no potencial do produto e esteja alinhado e engajado com todas as estratégias da empresa.

Em relação ao desempenho que a Amstel vem tendo e sua demanda no mercado, todos os entrevistados da Andina afirmam que o desempenho foi acima do esperado e que a demanda teve um “boom” assim que o produto foi lançado. Esse “boom” nas vendas pode ser justificado pela teoria do comportamento do consumidor que Hoyer e MacInnis (2012) dizem a respeito da segunda fase do processo perceptivo, a atenção. Os consumidores tendem a processar mais um estímulo quando ele é surpreendente por causa da novidade, ou seja, um produto, uma embalagem ou um nome de marca que é novo ou único se sobressai em relação a outros estímulos.

Entretanto, mesmo que tenham caído após o lançamento, suas vendas continuam crescendo. Um dos entrevistados disse que, para a franquia Andina, a Amstel cresce a mais de dois dígitos, hoje. Além disso, outro respondente conta que quando Amstel chegou no mercado, “incomodou a principal concorrente”. Como consequência, a Ambev lançou uma campanha agressiva de preço, o que acabou interferindo na performance da Amstel em termos de vendas, porém não afetou a construção da marca, conforme relato abaixo:

Mesmo que tenhamos perdido um pouco de volume e presença por conta das ações de desconto brutas que a concorrência fez, o importante é que em nenhum momento nos vendemos a isso. A visão que eu tenho de Heineken como empresa é que para construir qualquer uma de suas marcas, ela visa um crescimento sustentável, de longo prazo, sem nenhum tipo de depreciação à imagem dela. Com Amstel foi exatamente a mesma coisa e pelo potencial da marca, ela está sendo construída de uma forma muito rápida e ao mesmo tempo sustentável.

Quando o foco das perguntas para os funcionários da Andina mudou, perguntou-se sobre o critério de seleção de clientes do autosserviço para trabalharem com cerveja. De acordo com os respondentes, não existe um critério de seleção; a ideia é sempre atender os maiores clientes do mercado. Um dos respondentes afirma que caso não seja possível trabalhar todos os produtos do portfólio com os clientes, eles precisam ter pelo menos as marcas obrigatórias que foram definidas pela Heineken junto com a franquia Andina. Especificamente com Amstel foi diferente, porque, como era uma inovação no mercado, a estratégia adotada foi outra. A ideia era despertar o desejo dos clientes de trabalharem com a Amstel. Para isso, a cerveja foi lançada, primeiro, em pontos de venda estratégicos. Sendo assim, o produto foi lançado com exclusividade junto ao grupo Pão de Açúcar, grande influenciador no Brasil, por um mês, e depois teve mais

um mês para a rede Zona Sul, que também é um grande formador de opinião no Rio de Janeiro.

De acordo com os entrevistados, o pedido de compras da Andina para a Heineken é feito através de um planejamento de demanda e estimativa de volume a ser seguido pela equipe de vendas, além da demanda do mercado. Em cima disso, os funcionários da Andina fazem o pedido dos produtos para a fábrica da Heineken via um sistema integrado.

Mesmo que a relação entre Heineken e Coca Cola Andina seja de parceria, já que ambas as empresas pensam juntas as estratégias de vendas, fecham em conjunto patrocínios, eventos e ações com consumidores, por exemplo (em diversos casos, essa verba dividida ao meio entre a Heineken e a Coca Cola Andina), não se pode negar que possuem uma relação de empresa e cliente. Andina realiza uma compra organizacional da Heineken e faz parte do mercado organizacional. Kotler e Keller (2012), dizem que todas as organizações que produzem bens e serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços, sejam eles vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros fazem parte do mercado organizacional.

Os entrevistados disseram que a Heineken não precisou criar grandes incentivos, nem convencê-los a comprar a Amstel. Alguns motivos que justificam isso são citados: a Andina precisava de uma cerveja nesse segmento *mainstream* dentro do portfólio, acreditou-se no potencial do produto e da marca, o produto é rentável para todos da cadeia (Heineken, Andina e trade – varejistas), o trade desejava outra opção de cerveja de qualidade de uma cervejaria que confiam, para não depender somente da Ambev, e o consumidor final pedia uma cerveja popular de maior qualidade, porque hoje estão mais preocupados com a qualidade do líquido que estão bebendo, atentos a esse mercado cervejeiro e trocando a compra de quantidade por qualidade, mesmo que o preço ainda possa ser um fator determinante para a compra.

Esses dados obtidos com os entrevistados vão ao encontro do que Solomon (2011) descreve sobre o mercado organizacional. O autor diz que ao compreender o que os clientes estão procurando e como tomam suas decisões, as empresas conseguem oferecer o melhor produto, no melhor momento, da melhor forma possível e, assim, se beneficiar.

A consolidação da marca Amstel no mercado não é unanimidade para todos os entrevistados. Um entrevistado diz que Amstel ainda não está consolidada, uma vez que no Rio de Janeiro somente tem 2,8% de *market share*. Para dizer que a marca está

consolidada, é necessário que possua entre 20% a 30% de participação no mercado, de acordo com o respondente. Outro respondente vai contra essa colocação e diz que acredita que a Amstel está consolidada, no que diz respeito às suas bases e pilares, porém admite que ainda há oportunidades a serem exploradas, conforme ilustra o trecho a seguir:

Eu acho que os pilares e as bases da Amstel estão consolidados sim, mas diante do cenário de uma competição tão intensa, com um concorrente como a Antártica que tem 50 pontos de mkt share no RJ, que começa a te marcar e não deixar você crescer, é necessário repensar em algumas estratégias, através de um modelo criativo e que não deprecie a marca. A meu ver, estamos consolidados no que diz respeito a distribuição, contato com o shopper (consumidores finais) e contato com trade . O ponto agora é como damos esse passo de buscar o market share, que ainda tem muito a ser conquistado.

As expectativas da Coca Cola Andina em relação à Amstel são grandes, pois os resultados, para a empresa, estão bons e crescendo cada vez mais. Um participante disse que em cinco anos, a Andina deseja ter pelo menos 10% ou 15% de *market share* com Amstel no Rio de Janeiro. Outro participante acredita que o produto e a marca são “muito bons” e que a oportunidade no mercado é “gigante”, sendo assim, Amstel pode mais do que triplicar o volume e a penetração que possui hoje.

#### 4.2. A CERVEJA AMSTEL SEGUNDO O TRADE: VAREJISTAS DO AUTOSSERVIÇO

Churchill e Peter (2012) dividem os compradores organizacionais em quatro categorias amplas: produtores, intermediários, governo e outras instituições. Nesse momento do estudo, a análise será com os intermediários, que são organizações (varejistas e atacadistas) que compram bens e serviços para revendê-los com lucro.

As entrevistas com o trade, que são consumidores organizacionais, foram divididas em duas partes. Primeiro, foram entrevistados os compradores de quatro redes diferentes de supermercados (Superprix, Princesa, Mundial e Zona Sul). Na segunda parte, foram feitas pesquisas com os gerentes ou líderes de algumas lojas dessas mesmas redes citadas anteriormente, para entender melhor sobre a execução, visibilidade, positividade da Amstel nos pontos de venda, além de como eles veem a percepção do consumidor final sobre a nova cerveja.

#### **4.2.1. Compradores das redes de supermercados**

A fim de analisar a coerência do que os funcionários da Heineken e da Andina falavam sobre o fato de a cerveja Amstel ser fabricada pela Heineken influenciar na compra da mesma, essa pergunta também foi feita para os compradores das redes de supermercado. Como resposta, três dos quatro entrevistados disseram que acreditam que existe uma influência. Os entrevistados disseram que comprar um novo produto hoje é bastante difícil, portanto se o fornecedor não for parceiro e confiável, eles não os cadastram em suas redes. Ressaltam, ainda, o alto padrão de qualidade da Heineken, que serve como certificado e garantia de qualidade da Amstel. Além disso, a boa relação com os vendedores da Coca Cola Andina e os responsáveis da Heineken é fundamental para as negociações.

Tais argumentos apresentados endossam as ideias apresentadas em Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007), que dizem que geralmente fornecedores são escolhidos por motivos econômicos, com o objetivo de maximizar os lucros da empresa compradora. Porém, a imagem e o valor da marca também influenciam no processo de decisão do fornecedor, uma vez que a marca pode ser um indicador de qualidade dos produtos, como ocorre com a chancela da marca Heineken por detrás da Amstel.

Solomon (2011) diz que é importante compreender o que os clientes estão procurando e como tomam suas decisões, para que as empresas consigam oferecer o melhor produto, no melhor momento e da melhor forma possível. Sendo assim, foi abordado nas entrevistas o critério de seleção para a compra de novas cervejas. Todos dizem que, quando compram uma cerveja nova, é porque a empresa oferece ou por conta de suas estratégias empresariais mesmo, ou seja, acreditam que com a compra de determinado produto, poderão aumentar sua rentabilidade. Em poucos casos, os varejistas compram porque os consumidores pedem alguma cerveja nova que não está disponível nas lojas.

O primeiro entrevistado diz que a parceria com alguns fornecedores, a confiança nos produtos dos mesmos e o retorno que irá trazer para a companhia é fundamental para a compra de um novo produto. Esse relato se relaciona com um dos estágios do processo de compra organizacional, que é a seleção do fornecedor. Kotler e Keller (2012) dizem que antes da seleção, a área de compras especifica e classifica os atributos que quer encontrar em um fornecedor e geralmente aplicam um modelo de avaliação com atributos como o preço, reputação, confiabilidade do produto e do serviço e flexibilidade do fornecedor.

Além disso, a visão de que não podem ficar fora da inovação do mercado é um fator importante também, para que justamente se antecipem e não tenham que esperar até os consumidores cobrarem algum produto que não tenham no mercado.

Um segundo entrevistado diz que sua empresa trabalha com gerenciamento de categorias, ou seja, um processo de parceria entre a rede do varejo e a Heineken, que consiste em definir categorias de produtos, conforme a necessidade, e gerenciá-las como se fossem unidades estratégicas de negócios. O comprador da rede Zona Sul explica que o critério de seleção de uma nova cerveja depende do segmento que ela atua:

Se for cerveja *kraft* (artesanal), temos um suporte de um consultor externo, que nos apoia na avaliação da cerveja como produto, mas a decisão final é nossa, porque também avaliamos fatores comerciais. Para cervejas do segmento *premium* e *mainstream* o processo é um pouco diferente. Para as *premiums*, avaliamos o conhecimento da marca, os atributos dela, a qualidade da cerveja, reconhecimento dentro e fora do Brasil. Para as *pilsens*, pesam mais os fatores comerciais e se estão dentro da estratégia da nossa companhia.

Especificamente em relação à Amstel, todos os entrevistados citam que a decisão de trabalhar com a marca foi em função de alguns fatores, listados a seguir: momento bom do mercado, cervejaria Heineken não tinha cerveja nesse segmento *mainstream* para “brigar no jogo”, chancela Heineken que representa produto de qualidade, marca forte e reconhecida mundialmente, estratégia comercial com um bom *mark up*.

Em relação ao tamanho do setor de compras, a maioria das redes entrevistadas possui um setor de compras enxuto, tendo um gerente que sempre tem que aprovar as compras, e poucos compradores (de 1 a 4). Somente um entrevistado disse que possui 10 compradores, cada um responsável pelas compras dos produtos de setores diferentes (alimentos, bebidas, produtos de limpeza, entre outros). Todas as redes entrevistadas fazem o pedido de compras de cerveja centralizado, isto é, o setor de compras é responsável por comprar as cervejas para todas as suas lojas do Rio de Janeiro. Apenas a rede Mundial possui um sistema híbrido, em que a grande maioria das cervejas é comprada via central, porém o pedido das importadas é feito loja a loja.

Alguns varejistas dizem que os pedidos podem ser feitos baseados na *performance* do produto, de acordo com a demanda dos consumidores finais, com base em alguma ação planejada de giro, ação com o consumidor ou apenas por estar observando uma marca potencial e querer experimentá-la. Essa é a primeira etapa do processo de compras organizacionais, chamada de reconhecimento do problema, de acordo com Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007). Os autores dizem que nessa etapa

fatores externos ou internos podem influenciar a compra, como os exemplos citados anteriormente pelos entrevistados (demanda dos consumidores, ação interna planejada de giro ou apenas por observar nova marca potencial no mercado).

Na rede Zona Sul, os pedidos são automáticos, o sistema sugere composição de pedidos por semana, de acordo com o comprador da rede. Nesse caso, o tipo da compra seria recompra simples, que, de acordo com Churchill e Peter (2012), envolve um pedido de rotina simples ao mesmo fornecedor. Porém, após a indicação do sistema, o setor de compras valida a sugestão em função do giro do produto nas lojas, a reposição e alocação do estoque também. Após a sugestão do sistema, eles fazem reunião com o setor comercial, para entender se haverá alguma ação de giro ou com o consumidor e, juntos, com base nas estratégias da empresa, decidem se aumentam, mantem ou diminuem o pedido sugerido pelo sistema. Sendo assim, de acordo com Churchill e Peter (2012), o tipo de compra que a rede Zona Sul utiliza é a recompra modificada, pois o cliente organizacional examina algumas alternativas antes da seleção do pedido pré-estabelecido pelo sistema.

Essas são a segunda e terceira etapa de uma compra organizacional. A segunda etapa é responsável por determinar as características gerais dos itens necessários e a quantidade requerida. Pode ser simples se os itens forem padronizados, mas pode ser demorada e necessitar de outras pessoas para itens mais complexos (KOTLER; KELLER, 2012). Na rede Zona Sul, essa etapa acontece de maneira simples, pois é padronizado e automático. Os autores dizem que a terceira etapa acontece quando as características e quantidades são aprofundadas e é o momento que ocorre a análise produto-valor. Tal análise na rede Zona Sul é feita após a sugestão automática que o sistema oferece, junto com os gestores de compras e da área comercial.

As outras etapas do processo de compras organizacionais não foram encontradas nos relatos dos entrevistados, somente a última, que é a revisão do desempenho, quando os compradores avaliam o desempenho do fornecedor, de acordo com Kotler e Keller (2012). Essa etapa é de grande importância, pois pode indicar que é necessário continuar, modificar ou terminar o relacionamento com o fornecedor escolhido. O *mark up*, ou seja, a margem sobre o lucro, que a Amstel oferece foi um dos pontos de avaliação e o resultado foi positivo. A maioria dos varejistas disse que está satisfeita, que dentro da categoria de cervejas a Amstel oferece um bom *mark up*, com apenas um cliente indicando que esse percentual poderia melhorar.

Perguntou-se também aos compradores se Amstel atingiu suas expectativas, como ponto de avaliação de desempenho. Quase todos responderam que sim, havendo somente um que disse que, apesar de ter atingido, poderia melhorar um pouco ainda. Um entrevistado disse que a marca, inclusive, ultrapassou suas expectativas, pois “teve um giro muito alto”, e não somente no lançamento: até o momento (depois de mais de um ano comercializando o produto), continua vendendo bastante. Outro respondente disse que Amstel atingiu todas as suas expectativas, uma vez que entrou com “muita presença”, “ganhou peso rápido” e “conquistou um público bem consolidado”. Segundo o entrevistado, alguns fatores foram fundamentais para que a cerveja chegasse onde chegou: a força da marca, a execução do produto nos pontos de venda, as ações que foram feitas e o “excelente” trabalho de campo da equipe da Heineken.

As características do mercado organizacional estudado por Kotler e Keller (2012) foram identificadas durante as entrevistas, a seguir:

- Pouca quantidade de compradores – nas entrevistas, a maioria dos respondentes disse que são de 1 a 4 pessoas responsáveis pelas compras.
- As compras são profissionais, feitas através de políticas, normas e exigência da área de compras – compradores disseram que precisam de aprovações dos gerentes antes de efetuá-las.
- Diversas pessoas influenciam o processo de tomada de decisão – na rede Zona Sul, há compradores, gerentes de compras e a área comercial envolvidos no processo de decisão de compra.
- Demanda é derivada – compradores citam que os pedidos de compras são feitos através do giro do produto, ou seja, quanto mais os consumidores finais compram, mais os varejistas terão que comprar.

A possível canibalização de alguma cerveja do portfólio da Heineken em função da Amstel foi abordada nas perguntas com os varejistas também, entretanto as respostas foram positivas e unânimes. Nenhuma rede deixou de comprar alguma marca para comprar Amstel, conforme um entrevistado indica: “Amstel realmente entrou como uma marca a mais, para agregar, sem tem que substituir nenhuma outra, principalmente porque a Heineken não tinha nenhuma cerveja na categoria *mainstream*.”. Sendo assim, realmente pode-se analisar que não houve canibalização, coincidindo com o que tanto os funcionários da Heineken, quanto os da Coca Cola Andina haviam analisado.

#### 4.2.2 Gerentes e Líderes de loja

O lançamento de Amstel nos pontos de venda aconteceu em média há um ano, de acordo com os entrevistados. Houve pontos extras (um espaço dentro dos mercados, fora das gôndolas, para a exposição de uma marca) e diversas exposições nas lojas. Todavia, alguns clientes falaram que Amstel de fato “vingou” somente quando chegou o carnaval e foram feitas diversas ações com os consumidores. Durante esse período, Amstel ganhou espaço nos mercados e as vendas foram boas. Em relação à ferramenta de apoio por parte da Heineken ou da Coca Cola Andina durante o lançamento, apenas um cliente reclamou dizendo que gostaria que tivessem acontecido mais ações, embora todos os demais tenham se mostrado satisfeitos.

No que diz respeito à execução das cervejas nas gôndolas, a maior parte dos varejistas possui gôndolas separadas por categoria de cerveja (artesanais, *premium* e *pilsen*). Quase todos os clientes disseram que Amstel está posicionada na categoria correta – *pilsen*. Apenas um respondente disse que Amstel se encontra na gôndola das *premiums*.

Outro aspecto importante sobre a execução dentro dos mercados são os pontos extras. A maioria dos gerentes diz que esses pontos são negociados junto com a Heineken. Quando não existe uma negociação, a loja fica livre para colocar sua marca de preferência. Todos os entrevistados contaram que os produtos que estão girando mais ou que estão com algum tipo de promoção são os que vão para os pontos extras. Foi perguntado também se de fato os pontos extras eram eficazes. Todos ressaltaram que realmente faz a diferença, pois a exposição da marca aumenta com um ponto extra e isso ajuda a impulsionar as vendas, além de serem posicionados em lugares estratégicos para uma visibilidade melhor. Alguns deles disseram que durante o lançamento e o carnaval houve diversos pontos extras de Amstel, mas mesmo quando não existe negociação, os varejistas acabam expondo Amstel, porque é uma marca que chama a atenção, é relativamente nova e tem alto giro nas lojas.

O posicionamento da cerveja Amstel na gôndola adequada e a colocação da mesma em pontos extras estão diretamente relacionados com o primeiro estágio do processo perceptivo, que é a exposição e faz parte do comportamento do consumidor. De acordo com Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007), a exposição fornece aos

consumidores uma oportunidade de prestar atenção à informação disponível, mas não garante que os mesmos de fato prestem atenção.

Hoyer e MacInnis (2012) dizem que se deve alcançar o limiar absoluto do consumidor, que é a quantidade mínima de intensidade de estímulo necessário para detectar uma diferença entre algo e nada. Os pontos extras estão diretamente relacionados a isso, pois se trata de um estímulo intenso o suficiente para que as pessoas sejam impactadas por uma marca de cerveja que antes não estava se sobressaindo e agora está. Dessa forma, os clientes passam para o segundo estágio do processo perceptivo, que é a atenção, ou seja, eles observam mais aquela marca por estar em um local diferenciado e, por fim, entram no último estágio, que é a interpretação, quando de fato se dá um significado às sensações provocadas pelos cinco sentidos e aumenta a probabilidade de compra daquela cerveja.

Hoyer e MacInnis (2012) explicam quatro características que tornam um estímulo fácil de processar e, nesse caso dos pontos extras, foram identificadas algumas:

- Prominência, que é intensidade dos estímulos que faz com que se sobressaiam em relação ao ambiente através do tamanho ou duração – pontos extras têm tamanhos grandes em comparação com as gôndolas;
- Materialidade, que é o grau que o consumidor consegue imaginar um estímulo, por exemplo, os nomes de marcas que as tornam mais concretas e conhecidas ganham vantagem sobre outras em capacidade de chamar a atenção – alguns varejistas disseram que mesmo que não haja negociação com a Heineken, eles colocam a Amstel nos pontos extras por conta da marca chamar mais atenção e vender mais.
- Grau de contraste com as coisas a seu redor, em que é mais provável que a cor e a posição tornem aquele estímulo mais atraente – Amstel tem as cores mais diferentes das demais cervejas, portanto pode se sobressair. Além disso, os pontos extras são colocados em lugares estratégicos, para serem vistos com mais facilidade.
- Grau de competição com outras informações, uma vez que é mais fácil processar estímulos quando existem poucas coisas ao redor que competem pela atenção – varejistas afirmam que colocam os pontos extras em locais mais reservados, para aumentar a visibilidade.

Em relação aos treinamentos ou orientações sobre o posicionamento da Amstel e sua execução em loja, todos os entrevistados afirmam que não existiu. Tais argumentos não corroboram com o discurso da empresa Heineken e a Coca Cola Andina, pois estes disseram que houve treinamentos para toda a equipe de vendas, execução e, também, para os clientes varejistas.

Os aspectos que os consumidores finais levam em consideração no momento da compra foram abordados com os varejistas. A maioria disse que o que mais conta na decisão dos consumidores finais é a marca. Porém, alguns disseram que o preço também é importante, depende do bairro e do público que frequenta o mercado. Em relação à Amstel, o preço, a qualidade do produto e principalmente o custo benefício foram atributos citados como os mais relevantes no momento da compra, pelos clientes.

O custo benefício foi a principal característica analisada pelos entrevistados como o diferencial da Amstel dos concorrentes. Eles citam a embalagem *premium*, a qualidade superior, a internacionalidade da marca e o preço barato como os principais pontos de diferenciação da Amstel no mercado. Tais atributos foram citados pela empresa e distribuidora também, o que significa que os três atores até o momento entendem a Amstel da mesma forma.

O desempenho em termos de venda e demanda da Amstel foi abordado com os gerentes das lojas também, pois são eles que estão no dia a dia do negócio e, por isso, conseguem passar uma informação mais apurada sobre esse tema. Todas as respostas foram positivas; os clientes disseram que Amstel superou suas expectativas, pois assim que foi lançada e principalmente durante o carnaval houve um “boom”, o que pode ser explicado por o produto ser uma novidade no mercado e as pessoas desejarem degustá-lo. Hoje, a cerveja não é mais novidade. Alguns fatores, portanto, são levados mais em consideração pelos consumidores. Entretanto, o produto ainda tem um giro padrão e constante e a marca continua ganhando espaço e sendo procurada pelos consumidores finais cada vez mais. Dois clientes falaram que o volume vendido de Amstel já ultrapassou a concorrência e um deles ainda diz que Amstel é a segunda cerveja mais vendida em seu ponto de venda, perdendo apenas para a concorrente Stella Artois.

A principal crítica que foi levantada por grande parte dos varejistas é a mídia, ou seja, as propagandas em televisão, anúncios em revistas ou outdoor, que na opinião deles faltou como um maior apoio para as vendas. Além disso, mais ações de mercado com consumidores, para aumentar o giro, falta de uma versão *long neck* e a “volta do latão” (no caso específico do cliente Zona Sul, que começou a trabalhar com a

embalagem lata 473 ml, mas parou por decisão interna da rede) foram outras sugestões feitas pelos varejistas.

### 4.3. A CERVEJA AMSTEL SEGUNDO OS CONSUMIDORES FINAIS

Para que os dados obtidos nesse estudo chegassem o mais próximo possível da realidade, foram feitas duas etapas de pesquisa com os consumidores finais, uma qualitativa e a outra quantitativa.

#### 4.3.1 Resultados da Pesquisa Qualitativa

Durante essa etapa da pesquisa, foi constatado que existem consumidores que tiveram seu primeiro contato com a marca fora do Brasil. Entretanto, esses indivíduos são poucos, porque a maioria conheceu no Brasil mesmo, em torno de um a dois anos atrás.

Um dos principais fatores analisados nessa entrevista com os consumidores finais era a sua percepção sobre as empresas concorrentes da Amstel. De todos os dez entrevistados, apenas um disse que Antártica era concorrente de Amstel. Os outros respondentes citaram Budweiser, Stella Artois e Bohemia como os principais, por conta do sabor mais leve e parecido que apresentam em comum. Esse ponto é importante uma vez que a empresa quer competir com as marcas *mainstream*, principalmente com Antártica, e quer conquistar o consumidor dessa marca. A própria empresa diz que no segmento *premium*, eles já tem suas marcas fortes e não querem que os consumidores pensem que Amstel é mais uma delas. Se os consumidores estão enxergando Amstel como concorrente de marcas *premium*, existe um *gap* entre o posicionamento da marca e seu posicionamento perceptivo na mente das pessoas.

A maior parte das opiniões dos entrevistados sobre a Amstel mostra que se trata de uma marca forte, porém mais forte fora do Brasil, possui alta qualidade, com um sabor mais leve e gostoso. A falta de mídia foi um ponto bastante citado pelos respondentes, havendo diversos que afirmaram não ter visto Amstel em divulgações, propagandas ou outdoors, ressaltando que a empresa deveria investir mais nessas mídias. Um respondente disse que gostaria de uma Amstel em versão *long neck*. Outros, por sua vez, disseram que Amstel é uma cerveja que está na moda e que gera um status para as pessoas que a tomam.

O status que beber Amstel gera para os consumidores pode ser explicado pelo afeto, que é o primeiro componente da atitude. O afeto descreve como o consumidor sente em relação a um produto ou serviço (MITTAL; AVERY; BEATTY; HOLBROOK; KOZINETS; RAGHUBIR; WOODSIDE, 2010). O segundo é o comportamento, que se refere às intenções de uma pessoa em reagir de certo modo em relação a um objeto ou atividade, de acordo com os atores. Esse ponto pode ser percebido quando os entrevistados falam do sabor, da qualidade e do custo benefício como componentes que os motivam a comprar Amstel. Os autores citam o terceiro componente da atitude, que é o cognitivo. Este consiste nas crenças de um consumidor a respeito do produto. Quando se relaciona esse componente às respostas relacionadas à Amstel, percebe-se que os respondentes citam marca forte, alta qualidade, sabor leve e gostoso como suas opiniões sobre o produto.

Os fatores descritos pelos entrevistados sobre a Amstel estão relacionados com as opiniões e os sentimentos que possuem sobre a marca, o que resulta na formação da atitude em relação a ela, elemento determinante para a compra da cerveja. Peter e Olson (2009) explicam que atitude é uma predisposição para avaliar um objeto ou produto de forma positiva ou negativa. É o modo como alguém pensa, sente e age em relação a algum aspecto de produtos e frequentemente são determinantes para a compra.

Os entrevistados foram questionados a respeito das embalagens da Amstel. A maior parte disse que a embalagem é “muito bonita”, que a logo redonda e vermelha, junto com a cor dourada da lata se destacam, porém que “não tem nada demais” e não seria um fator que os levaria a mudar a compra. Ao perguntar como os consumidores diferenciam a Amstel dos concorrentes nas gôndolas, os entrevistados disseram que o fazem pela marca e a embalagem.

Primeiro, dizem que a embalagem não é determinante para a compra. Depois, dizem que escolhem a cerveja pela marca e a embalagem. Isso pode significar que a embalagem é realmente um ponto determinante para a compra, porém não percebido pelos consumidores, uma decisão feita inconscientemente. Essa análise se complementa com a primeira fase da percepção, que é a exposição. Hoyer e MacInnis (2012) dizem que existem estímulos que ficam abaixo do limiar de percepção e são chamados de subliminares, ocorrendo, assim, a percepção subliminar. Os autores descrevem que, na percepção subliminar, a atenção é direcionada diretamente ao estímulo apresentado subliminarmente, porém são apresentados de forma tão rápida que fica difícil percebê-los.

A tradução, que é o último componente de uma mensagem, de acordo com Solomon (2011), vem das associações que os consumidores fazem com a Amstel. O autor diz que a Semiótica pode ser usada para entender melhor o modo como os consumidores interpretam os significados de símbolos. Dessa forma, por meio da Semiótica, percebe-se as associações que os consumidores fazem com a Amstel. Os entrevistados citaram diversas coisas como: sol, verão, piscina, lembrança da pessoa que apresentou a cerveja, lembrança de alguma bandeira de algum país, Holanda, internacionalidade, sofisticação, qualidade e sabor.

Um ponto importante da pesquisa foi buscar entender o significado de beber uma cerveja para os consumidores e se beber uma Amstel tinha o mesmo significado. Quase todos os respondentes disseram que bebem cerveja para relaxar. Outros fatores citados por eles são: momento de prazer, diversão, descontração, socialização, conexão com pessoas e confraternização. Para todos eles, Amstel significa a mesma coisa, porém para alguns existe um componente a mais, que é ter acesso aos benefícios de beber a cerveja, porém com um produto de mais qualidade, o que aumenta as sensações positivas quanto à Amstel.

Esses relatos corroboram o que Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007) falam sobre posicionamento perceptivo, quando afirmam que a avaliação de um produto é resultado do que ele significa para o consumidor e não do que ele faz para o mesmo, posicionando-o assim no mercado.

Por fim, a última pergunta foi para entender se o fato de Amstel ser fabricada pela Heineken influencia na compra dos consumidores, já que não é de conhecimento notório a todos os consumidores a relação entre as marcas. Enquanto alguns dizem que influencia, porque gostam da Heineken e sabem que a mesma não faria uma cerveja de má qualidade, a maioria diz que não, porque desconheciam que a Amstel é da cervejaria Heineken.

#### **4.3.2 Análise Quantitativa**

Além da pesquisa qualitativa com os consumidores finais, foi feita também uma pesquisa quantitativa, com o objetivo de entender as atitudes dos entrevistados sobre marcas de cerveja, a partir de determinados atributos. Tais atributos foram levantados na pesquisa qualitativa, especialmente nas entrevistas feita com os funcionários da Heineken, e utilizados neste segundo momento, por meio do Modelo de Fishbein. Os

concorrentes (no caso, Antártica e Itaipava) também foram determinados a partir da pesquisa qualitativa, uma vez que foram citados pelos entrevistados como sendo posicionados similarmente à Amstel.

Para atribuir os devidos pesos a cada atributo, foi pedido para que os 94 respondentes do questionário online, antes de responderem sobre os atributos de cada marca, colocassem por ordem de importância quais são os atributos mais importantes que consideram no momento de comprar uma cerveja (sendo 4 o de maior influência e 1 o de menor).

Em seguida, pediu-se aos entrevistados para indicar, a partir de uma escala de 1 a 10 (sendo 10 o valor mais elevado) o quanto acreditavam que cada uma das três marcas de cerveja estava associada aos quatro atributos de cerveja.

A Tabela 9, a seguir, ilustra os resultados da pesquisa:

**Tabela 9 – Modelo de Fishbein para marcas de cerveja**

Atributo	Peso	Marcas		
		Antártica	Amstel	Itaipava
Preço	2	5,70	5,65	6,84
Marca	3	5,35	6,51	4,26
Qualidade Produto	4	4,76	6,84	3,66
Disp. Ponto de Venda	1	8,20	5,81	7,05
<b>Score de Atitude:</b>		<b>54,68</b>	<b>64,00</b>	<b>48,14</b>

Ao analisar cada atributo separadamente, percebe-se que a Amstel ficou mais bem colocada em relação à marca e qualidade do produto do que seus principais concorrentes, o que se mostra alinhado com o posicionamento que a marca deseja ter.

Avaliando apenas o preço, percebe-se que os respondentes enxergam a Itaipava como a marca mais barata, enquanto que Amstel e Antártica estão no mesmo patamar de preço. Esse resultado é coerente para a Heineken porque mostra que a percepção que os consumidores estão tendo é o posicionamento que a empresa deseja para a Amstel – mesmo preço que a Antártica, sua principal concorrente no Rio de Janeiro, mas com uma qualidade superior. Esse ponto é importante também porque comprova o que um entrevistado da Heineken disse sobre o posicionamento da marca ainda não estar claro para os consumidores, já que diversos ainda pensam que é uma marca premium, e uma

forma de contornar tal problema é com o preço, sempre mantendo-o igual ao da principal concorrente.

No quesito marca, Itaipava foi a que teve a pior nota, Antártica com uma nota intermediária e Amstel foi a mais bem avaliada pelos entrevistados. Esse resultado também faz sentido quando é analisado em conjunto com os dados obtidos na análise qualitativa. Do ponto de vista empresarial, faz parte da estratégia da empresa posicionar a Amstel com o atributo “marca” como um diferencial de seus concorrentes, principalmente nesse segmento *mainstream*, por conta de toda a sua história. Do ponto de vista dos clientes, eles enxergam a Amstel como uma cerveja *premium*, justamente por conta da imagem que vem junto à marca, uma visão que vai ao encontro de como a empresa gostaria que a marca fosse percebida em relação às suas concorrentes.

Quanto ao atributo de qualidade do produto, Amstel mais uma vez teve a maior pontuação. A qualidade do produto, assim como a marca, foi bastante citada como diferencial do produto ao longo da análise qualitativa com os diferentes atores. Sendo assim, esses resultados comprovam mais uma vez que a empresa está conseguindo trazer o posicionamento que deseja para a Amstel: uma cerveja *premium* tanto no quesito de marca, quanto na qualidade do produto, com preço de *mainstream*.

Por último, a disponibilidade no ponto de venda ainda não é um atributo forte para a marca Amstel. Antártica, que é líder de mercado, tem a maior nota, porque sua distribuição é vasta, estando presente em quase todos os pontos de venda do Rio de Janeiro. Além disso, a concorrente está mais consolidada e há mais tempo no mercado. Itaipava também teve uma nota elevada, porque, assim como a Antártica, é uma cerveja que já atua há mais tempo no mercado, é mais conhecida e, por isso, consegue estar presente em mais locais. A Amstel foi a marca com a pior nota nesse atributo de disponibilidade no ponto de venda. Esse resultado pode ser explicado porque a marca não tem nem dois anos de vida no Rio de Janeiro.

Ao analisar as notas dos atributos da Amstel obtidas através o modelo de Fishbein, junto com todas as análises qualitativas realizadas ao longo desse estudo, entende-se que o posicionamento perceptivo da Amstel está de acordo com o que a Heineken deseja.

## 5. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo identificar a opinião de funcionários da Heineken, da distribuidora Coca Cola Andina e do trade (mais especificamente, do canal autosserviço) sobre o desempenho comercial da Amstel e a percepção e atitude de consumidores sobre essa cerveja. Para isso, foram feitas entrevistas em profundidade com quatro funcionários da Heineken, três da Coca Cola Andina, dez do trade, dez consumidores finais e uma pesquisa quantitativa, utilizando o *Survey Monkey*, com 94 consumidores. A partir da análise dos dados, é possível chegar a algumas conclusões.

O setor cervejeiro é importante e de grande representatividade para o Brasil. Dentre as categorias de cerveja (*premium*, *mainstream* e econômica), a *mainstream* é responsável por 60% do mercado. A cervejaria Heineken não possuía uma marca que atuasse nesse segmento e sua maior concorrente Ambev, líder de mercado, tem três marcas fortes nessa categoria. Com base nessa lacuna existente, a empresa decidiu lançar no Brasil a cerveja Amstel, uma marca renomada, com receita europeia e conhecida mundialmente, para competir no segmento *mainstream*.

Com menos de dois anos no mercado brasileiro, a Amstel vem se mostrando com boa aceitação do trade e de consumidores finais, e um crescente constante de vendas. A distribuidora Coca Cola Andina está alinhada com as estratégias da Amstel, fazendo um trabalho que ajuda a reforçar a marca. O trade, por sua vez, mostrou-se satisfeito com a Amstel, e a execução nos pontos de venda está alinhada com o que a empresa deseja. Nenhum dos dois consumidores organizacionais (Andina e trade) deixou de comprar outra marca do portfólio da Heineken para comprar Amstel, ou seja, não houve canibalização, o que era uma preocupação inicial da empresa.

Em relação aos consumidores finais, os resultados obtidos nas entrevistas qualitativas mostram que sua percepção sobre a marca é boa, reconhecem os atributos mais fortes como a força da marca, sua internacionalidade e a qualidade do produto, porém a posicionam como uma cerveja *premium*, que não é o posicionamento que a Heineken deseja. Assim, percebe-se que existe uma dificuldade no mercado brasileiro de enxergar uma marca internacional como *mainstream*.

Por outro lado, os resultados oriundos das entrevistas quantitativas com base no Modelo de Fihlsbein indicam que a atitude dos consumidores sobre a marca está alinhada com o seu posicionamento. O atributo “preço” da marca Amstel foi avaliado no mesmo patamar do praticado pela Antártica e os atributos “marca” e “qualidade do

produto” da Amstel foram os que tiveram os maiores escores dentre as três marcas. Isso mostra que o consumidor enxerga a Amstel como uma marca melhor, com um produto de maior qualidade, ao mesmo preço de seu principal concorrente, a Antártica.

Hoje em dia, percebe-se que uma parcela de consumidores está cada vez mais preocupada com a qualidade da cerveja que está bebendo, se interessa mais pelos produtos que a compõem e com o modo como ela é fabricada, e está menos preocupado em beber grandes quantidades de qualquer tipo de cerveja, sem saber sua procedência. No mercado brasileiro, as cervejas *mainstream* nunca se preocuparam com questões de ingredientes, métodos de fabricação ou história da marca, porque isso era pouco valorizado pelos consumidores.

Pode-se observar que a Heineken percebeu essa nova tendência de consumo de cerveja no mercado e trouxe a cerveja Amstel para o consumidor que não tem condições ou não quer gastar caro em uma cerveja *premium* ou *superpremium* (artesanal) e deseja degustar uma cerveja de melhor qualidade, mais “encorpada”, com ingredientes naturais e que tenha uma história legal de origem e de fabricação, pelo mesmo preço ou um pouco a mais do que pagava em outras marcas mais baratas. Dessa forma, pode-se dizer que a Amstel criou uma nova subcategoria dentro da *mainstream*, o *upper mainstream*, trazendo um produto de alta qualidade a um preço acessível para um consumidor que entende de cerveja e não toma qualquer tipo de cerveja.

Dessa forma, justifica-se o fato dos consumidores hoje posicionarem a Amstel como *premium*, pois realmente ainda não existe no mercado cervejeiro essa subcategoria *upper mainstream*, que traz uma cerveja *mainstream* com alguns atributos e apelo *premiums*. Acredita-se também que a tendência é que os consumidores comecem a entender cada vez mais o posicionamento da Amstel, uma vez que essa nova subcategoria *upper mainstream* ficará mais clara, principalmente porque novos entrantes estão começando a atuar nesse novo segmento com o mesmo apelo, como, por exemplo, a Brahma Extra.

Concluiu-se também que a chancela “Heineken” por trás da marca Amstel é bom para o trade e indiferente para o consumidor final. Para o trade, comprar uma marca de uma cervejaria que já é fornecedor deles, é uma parceria e nutre um bom relacionamento é mais fácil, pois já conhecem o padrão de qualidade da cervejaria Heineken e sabem que a mesma não faria um produto ruim. Para o consumidor final é indiferente, pois a maioria não tem o conhecimento de que a Amstel é da Heineken.

Por fim, existe uma oportunidade grande de crescimento da Amstel, uma vez que é uma marca nova atuando no maior segmento de cerveja do mercado. Amstel está caminhando bem, construindo, além de uma marca forte no Brasil, uma nova subcategoria no mercado de cervejas, totalmente alinhada com o novo hábito do consumidor brasileiro. Todos os atores envolvidos na cadeia de distribuição da Amstel acreditam no potencial do produto, suas visões sobre a cerveja estão alinhadas, estão seguindo a estratégia da marca da melhor forma possível e desenvolvendo um bom trabalho com a Amstel.

Churchill e Peter (2012) dizem que a fim de que o marketing de uma marca seja bem sucedido, empresas precisam se conectar com seus clientes e assegurar que os produtos ou serviços certos sejam entregues na hora certa aos clientes corretos da maneira assertiva. Amstel é um exemplo dessa teoria e está sendo um caso de sucesso até o momento.

#### 5.1. RECOMENDAÇÕES GERENCIAIS

Como uma recomendação gerencial, a empresa precisa se preocupar com o atributo de disponibilidade no ponto de venda, ir atrás de cobertura e verificar se a entrega junto à Coca Cola Andina está sendo feita da melhor maneira. Se a marca pretende ganhar *market share* das concorrentes mais poderosas do segmento *mainstream*, tem muito a fazer, bastante espaço para crescer, pontos de venda para começar a trabalhar e precisa estar bem abastecida neles para que não corra o risco do consumidor que já prefere a Amstel, por conta de todos os outros atributos estudados anteriormente, comprar outra marca simplesmente porque não tem no mercado que faz as compras.

Outra recomendação gerencial seria que agora que a empresa começou a investir mais em mídias, não as utilizem para falar dos lançamentos de embalagem (como o que estão fazendo) e sim foquem mais em propagandas que mostre seu posicionamento. Que fale dos atributos *premiums* para o cliente que consome cerveja *mainstream*, que mostre essa nova tendência de bebedores de cerveja, demonstrando que Amstel é a cerveja capaz de trazer isso para a maioria da população uma vez que seu preço é acessível.

Realizar mais pesquisas com os consumidores seria outra recomendação importante para a empresa, uma vez que Amstel é uma cerveja nova no mercado, está em fase de formação da marca e por isso é importante conhecer a opinião dos consumidores a

respeito dela. Até o momento não foram encontradas pesquisas sobre a marca no Rio de Janeiro e seria interessante entender o que o público da Amstel pensa sobre a cerveja, para ajuda-la a se consolidar no mercado e a conquistar ainda mais consumidores.

## 5.2. SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Para futuros estudos, seria interessante que a quantidade de respondentes da pesquisa fosse maior, pois assim seria possível identificar outras percepções a respeito da marca Amstel no Rio de Janeiro com mais precisão.

Realizar a pesquisa em diferentes cidades do Rio de Janeiro também pode ser uma boa prática, pois o público entrevistado se limitou a bairros mais nobres da cidade, principalmente na Zona Sul e na Zona Oeste, e isso pode ter influenciado nos resultados do estudo.

Outra sugestão seria fazer este exato estudo, com alguma marca concorrente, para que se possa entender em profundidade a atitude e percepção do consumidor a respeito da concorrência, e como a Amstel poderia tirar vantagem disso.

Além disso, como foi bastante citado pelos entrevistados um novo hábito de consumo de cerveja dos brasileiros, em que trocam a quantidade pela qualidade, seria interessante pesquisar essa mudança com mais profundidade.

Por fim, a última recomendação para pesquisa futura seria repeti-la após um maior tempo da cerveja no mercado brasileiro e fazer uma comparação para identificar se as opiniões, percepções e atitudes sobre a Amstel continuam sendo a mesma.

## 6. BIBLIOGRAFIA

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CERVEJA. **Dados do setor.** Disponível em: < <http://www.cervbrasil.org.br/paginas/index.php?page=dados-do-setor>> Acesso em: 01 de Junho de 2016.

AVERY, J; BEATTY, S; HOLBROOK, M; KOZINETS, R; MITTAL, B; RAGHUBIR, P; WOODSIDE, A. **Consumer Behavior. Human Pursuit of Happiness in the World of Goods.** 2a ed. Kent Drury, Roxanne; Tenaglia, Maria : 2010.

BIGARELLI, BÁRBARA, Época Negócios. **Com Amstel, Heineken quer avançar no segmento popular de cerveja no Brasil.** 2016. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2016/09/com-amstel-heineken-quer-avancar-no-segmento-popular-de-cerveja-no-brasil.html>>. Acesso em: 15 de Outubro de 2016.

CERVIERI, O; RODRIGUES, J; GALINARI, R; RAWET, E; SILVEIRA, C, BNDES. **O Setor de Bebidas no Brasil.** 2015. Disponível em: <[https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/3462/1/BS%2040%20O%20setor%20de%20bebidas%20no%20Brasil\\_P.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/3462/1/BS%2040%20O%20setor%20de%20bebidas%20no%20Brasil_P.pdf)>. Acesso em: 01 de Junho de 2016.

CHURCHILL, G. A. Jr., PETER, P. J. **Marketing criando valor para os clientes.** 3a.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

CRESWELL, J. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto.** 3ª ed. Porto Alegre: Artmed. 2003.

GIL, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6a ed. São Paulo: Atlas. 2001.

HAWKINS, Del L.; MOTHERSBAUGH, David L.; BEST, Roger J. **Comportamento do consumidor.** BELHASSOF, Cláudia Mello (trad). Rio de Janeiro: Campus, 10. ed, 2007.

HOYER, W.; MACLNNIS, D. **Comportamento do Consumidor.** 5a ed. Cengage Learning, 2011.

KOTLER, P; KELER, K. L. **Administração de Marketing.** 14a ed. São Paulo: Pearson, 2012.

MOURA, L; CAIXETA, L; ROSA, N; MOURA, L; TEIXEIRA, R. **O Reconhecimento do Sabor de Cervejas por Parte do Consumidor: Um Experimento por Meio do Teste Cego de Cervejas.** 2010. Disponível em: <<http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/159/440>> Acesso em: 5 de Junho de 2016.

NOTESS, C.; WALKER, B. **Exploring the Relationships among Liminal Transitions, Symbolic Consumption, and the Extended Self**. Psychology & Marketing (1986-1998), vol.14, n. 1; pp 29-48. New York: jan 1996.

PETER, J; OLSON, J. **Comportamento do Consumidor e Estratégia de Marketing**. 8a ed. McGraw-Hill, 2009

RIBEIRO, M; DELLA LUCIA, S; BARBOSA, P; GALVÃO, H; MINIM, V. **Influência da embalagem na aceitação de diferentes marcas comerciais de cerveja tipo Pilsen**. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cta/v28n2/a19v28n2>> Acesso em: 5 de Junho de 2016.

SOLOMON, M. **O Comportamento do Consumidor – Comprando, possuindo e sendo**. 9 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ZIKMUND, W. G. **Princípios da Pesquisa de Marketing**. 2a ed. Cristina Bacellar (trad): Thomson, 2006.

## **APÊNDICE 1 - Roteiro de Entrevista com Funcionários da Heineken**

Bom dia/tarde. Eu sou estudante de Administração de empresas da PUC-Rio e o objetivo dessa entrevista é entender um pouco melhor da sua percepção sobre a marca Amstel. Não existem respostas certas ou erradas às perguntas que vou fazer, o importante é o que você pensa.

Em nenhum momento da pesquisa você será identificado. Vou te identificar por um nome fictício, então fique a vontade para falar o que quiser. As informações que você relatar para mim hoje serão usadas somente para fins acadêmicos.

Para facilitar o meu trabalho, eu vou gravar a nossa conversa. Assim, não preciso ficar tomando notas e posso lhe dar mais atenção. Eu garanto que essa gravação vai ser utilizada somente para a análise do que conversamos aqui, hoje, e nada mais. Tudo bem?

Se você precisar me fazer alguma pergunta durante a entrevista, pode interromper nossa conversa a qualquer momento.

<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo de Empresa</b>

1. O que motivou a empresa a lançar a marca Amstel?
2. Quais cervejas podem ser consideradas concorrentes da Amstel no Brasil?
3. Qual é o diferencial da Amstel em relação às outras cervejas da Heineken?
4. Qual é o diferencial da Amstel em relação aos concorrentes?
5. Como foram as etapas de lançamento da marca no Rio de Janeiro?
6. Teve treinamento para os vendedores especificamente para Amstel?
7. Teve treinamento para os promotores a respeito da posição da Amstel na gôndola?
8. Qual foi o resultado desse lançamento? (não precisa dar números, mas dentro das metas, como foi)

9. Houve canibalização de alguma marca do portfólio da Heineken por causa do lançamento da Amstel?
10. Na sua opinião, qual foi o principal ponto para o sucesso da marca?
11. Quão importante foi o apoio do trade para o lançamento da marca Amstel?
12. O que você acha que levou o trade a comprar a Amstel?
13. Especificamente em relação ao consumidor final, o que você acha que os leva a comprar cervejas no geral? E a Amstel, segue a mesma linha?
14. Você acha que o fato da Amstel ser fabricada pela cervejaria Heineken influencia na compra do consumidor final? E do trade?
15. Quais são as expectativas da empresa em relação à marca?
16. Você acha que a marca Amstel já está consolidada no mercado?

## APÊNDICE 2 - Roteiro de Entrevista com Funcionários da Andina

Bom dia/tarde. Eu sou estudante de Administração de empresas da PUC-Rio e o objetivo dessa entrevista é entender um pouco melhor da sua percepção sobre a marca Amstel. Não existem respostas certas ou erradas às perguntas que vou fazer, o importante é o que você pensa.

Em nenhum momento da pesquisa você será identificado. Vou te identificar por um nome fictício, então fique a vontade para falar o que quiser. As informações que você relatar para mim hoje serão usadas somente para fins acadêmicos.

Para facilitar o meu trabalho, eu vou gravar a nossa conversa. Assim, não preciso ficar tomando notas e posso lhe dar mais atenção. Eu garanto que essa gravação vai ser utilizada somente para a análise do que conversamos aqui, hoje, e nada mais. Tudo bem?

Se você precisar me fazer alguma pergunta durante a entrevista, pode interromper nossa conversa a qualquer momento.

<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo de Empresa</b>

17. Como foi o lançamento de Amstel para a franquia?
18. Quão importante foi o apoio do trade (varejistas) para o lançamento da marca Amstel?
19. Houve treinamento para os vendedores especificamente para a Amstel?
20. Houve treinamento para os promotores a respeito da posição da Amstel na gôndola?
21. Qual foi o resultado desse lançamento? (não precisa dar numero, mas dentro das metas, superaram ou não)
22. Quais cervejas podem ser consideradas concorrentes da Amstel no Brasil?
23. Qual é o diferencial da Amstel em relação às outras cervejas da Heineken?
24. Qual é o diferencial da Amstel em relação aos concorrentes?
25. Houve canibalização de alguma marca do portfólio da Heineken por causa do lançamento da Amstel?
26. Na sua opinião, qual foi o principal ponto para o sucesso da marca?
27. Como está o desempenho, em termos de vendas e demanda dos clientes, da cerveja Amstel no auto serviço?
28. Existe algum critério de seleção de clientes do AS para trabalharem com cerveja? Como foi com a Amstel?

29. Como é feito o pedido de compras da Amstel?
30. Vocês deixaram de comprar outra cerveja do portfólio da Heineken para comprar Amstel?
31. Vocês precisam incentivar o trade (varejistas) a comprar a Amstel ou eles já naturalmente fazem os pedidos?
32. Vocês compram naturalmente da Heineken ou a Heineken precisa incentivar a compra da Amstel?
33. O que você acha que levou o trade (varejistas) a comprar a Amstel?
34. Especificamente em relação ao consumidor final, o que você acha que os leva a comprar cervejas no geral? E a Amstel, segue a mesma linha?
35. Você acha que o fato de a Amstel ser fabricada pela cervejaria Heineken influencia na compra do consumidor final? E do trade?
36. Quais são as expectativas da Andina em relação à marca Amstel?
37. Você acha que a marca Amstel já está consolidada no mercado?

**Obrigado pela participação**

### **APÊNDICE 3 - Roteiro de Entrevistas com Compradores do Trade**

Bom dia/tarde. Eu sou estudante de Administração de empresas da PUC-Rio e o objetivo dessa entrevista é entender um pouco melhor sobre o processo de compra de cervejas na sua rede, em específico sobre a cerveja Amstel. Não existem respostas certas ou erradas às perguntas que vou fazer, o importante é o que você pensa.

Em nenhum momento da pesquisa você será identificado. Vou te identificar por um nome fictício, então fique a vontade para falar o que quiser. As informações que você relatar para mim hoje serão usadas somente para fins acadêmicos.

Para facilitar o meu trabalho, eu vou gravar a nossa conversa. Assim, não preciso ficar tomando notas e posso lhe dar mais atenção. Eu garanto que essa gravação vai ser utilizada somente para a análise do que conversamos aqui, hoje, e nada mais. Tudo bem?

Se você precisar me fazer alguma pergunta durante a entrevista, pode interromper nossa conversa a qualquer momento.

<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Empresa</b>	<b>Tempo trabalhando com a Amstel</b>

1. O fato de a cerveja Amstel ser fabricada pela cervejaria Heineken influencia para você comprar a cerveja?
2. Existe algum critério de seleção para a compra de novas cervejas? Com a Amstel foi esse o caso?
3. Quem é responsável por fazer as compras de cerveja desse supermercado? É um setor, é uma pessoa? (aprofundar a partir dessa pergunta)
4. Como é feito o pedido de compras da Amstel? (aprofundar caso ele não entenda)
5. Quando vocês compram uma nova cerveja, é porque o consumidor pede ou porque a empresa oferece?
6. Você deixou de comprar outra cerveja do portfólio da Heineken para comprar a Amstel?
7. A Amstel atingiu suas expectativas? Você está satisfeito com a margem que ela oferece?

**Obrigado pela participação**

## APÊNDICE 4 - Roteiro de Entrevistas com Funcionários do Trade

Bom dia/tarde. Eu sou estudante de Administração de empresas da PUC-Rio e o objetivo dessa entrevista é entender um pouco melhor da sua percepção sobre a marca Amstel. Não existem respostas certas ou erradas às perguntas que vou fazer, o importante é o que você pensa.

Em nenhum momento da pesquisa você será identificado. Vou te identificar por um nome fictício, então fique a vontade para falar o que quiser. As informações que você relatar para mim hoje serão usadas somente para fins acadêmicos.

Para facilitar o meu trabalho, eu vou gravar a nossa conversa. Assim, não preciso ficar tomando notas e posso lhe dar mais atenção. Eu garanto que essa gravação vai ser utilizada somente para a análise do que conversamos aqui, hoje, e nada mais. Tudo bem?

Se você precisar me fazer alguma pergunta durante a entrevista, pode interromper nossa conversa a qualquer momento.

<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Empresa</b>	<b>Tempo trabalhando com a Amstel</b>

8. Como e quando foi o lançamento da Amstel em seu PDV?
9. Você sentiu falta de alguma ferramenta de apoio para o lançamento da Amstel? Se sim, qual?
10. Vocês têm gondolas separadas por categoria de cerveja?
11. A Amstel está colocada em qual posição na gondola?
12. Vocês receberam alguma orientação sobre o posicionamento da Amstel na gondola? Isso é seguido?
13. Em relação aos pontos extras, eles são definidos por você? Existe uma negociação com a Heineken e a Coca-Cola para isso?
14. Você acha que o ponto extra realmente é eficaz? O produto sai mais rápido quando está no ponto extra?
15. Qual desses aspectos você acha que os consumidores mais levam em consideração na hora da compra de cerveja? Fazer um ranking

Preço

Marca

Qualidade do produto (líquido)

Disponibilidade na loja

16. E a Amstel? É escolhida mais por qual desses atributos?
17. Como está o desempenho, em termos de vendas e demanda dos clientes, da cerveja Amstel em seu estabelecimento?
18. Você acha que a cerveja Amstel tem algum diferencial em relação à concorrência?
19. O fato de a cerveja Amstel ser fabricada pela cervejaria Heineken influencia para você comprar a cerveja?
20. A partir do momento que a Amstel entrou, você teve que mudar a posição de outras cervejas da Heineken na gôndola?
21. A Amstel atingiu suas expectativas? Você está satisfeito com a margem que ela oferece?
22. Você tem alguma sugestão/crítica/recomendação para contribuir com o sucesso da marca?

**Obrigado pela participação**

## APÊNDICE 5 – Roteiro de Entrevistas com Consumidores Finais da Amstel

Bom dia/tarde. Eu sou estudante de Administração de empresas da PUC-Rio e o objetivo dessa entrevista é entender um pouco melhor a sua percepção sobre a cerveja Amstel. Não existem respostas certas ou erradas às perguntas que vou fazer, o importante é o que você pensa.

Em nenhum momento da pesquisa você será identificado. Vou te identificar por um nome fictício, então fique a vontade para falar o que quiser. As informações que você relatar para mim hoje serão usadas somente para fins acadêmicos.

Para facilitar o meu trabalho, eu vou gravar a nossa conversa. Assim, não preciso ficar tomando notas e posso lhe dar mais atenção. Eu garanto que essa gravação vai ser utilizada somente para a análise do que conversamos aqui, hoje, e nada mais. Tudo bem?

Se você precisar me fazer alguma pergunta durante a entrevista, pode interromper nossa conversa a qualquer momento.

<b>Entrevistado</b>	<b>Idade</b>	<b>Bairro</b>	<b>Local onde mora</b>

- 1) Você conhece a cerveja Amstel?
- 2) Quando e como foi a primeira vez que você teve contato com a marca?
- 3) Você já tinha escutado falar sobre a Amstel antes?
- 4) Na sua opinião, qual é a principal concorrente da Amstel? Por quê?
- 5) O que faz você comprar a Amstel?
- 6) Qual é a sua opinião sobre a marca Amstel?
- 7) O que você acha sobre a embalagem da Amstel? Há algum diferencial em relação às embalagens das outras marcas?
- 8) Você consegue olhar para a gôndola de cervejas e diferenciar uma marca da outra pelas cores e embalagem ou pela posição em que se encontra na gôndola? Com a Amstel acontece o mesmo?

- 9) Quando você olha para a latinha ou para a garrafa da Amstel, qual é a primeira coisa que chama a sua atenção?
- 10) Qual é o principal atributo que faz você comprar Amstel?
- 11) Você associa a Amstel a alguma coisa? O quê?
- 12) Beber cerveja significa o que para você? E beber Amstel?
- 13) Por fim, o fato de a Amstel ser fabricada pela cervejaria Heineken influencia na sua compra?

**Obrigado por sua participação**

## APÊNDICE 6 - Questionário de Entrevistas com Consumidores Finais da Amstel

### Perguntas filtro:

- 1) Você bebe cerveja?
- 2) Alguma vez, você já bebeu as seguintes marcas de cerveja: Antártica, Amstel e Itaipava?

### Perguntas de Interesse:

- 1) Sexo:  
Masculino ( )  
Feminino ( )
- 2) Idade:  
18 a 30 ( )  
30 a 40 ( )  
40 a 50 ( )  
50 + ( )
- 3) Local onde mora:  
Zona Sul ( )  
Zona Norte ( )  
Zona Oeste ( )  
Zona Leste ( )
- 4) Dos atributos a seguir, coloque em ordem de importância o quanto cada um influencia em sua escolha de cerveja (considere que a nota 4 é a que indica a maior influência e 1 é a que indica a menor influência):  
Preço ( )  
Marca ( )  
Qualidade do Produto (líquido) ( )  
Disponibilidade no Ponto de Venda ( )
- 5) Para a cerveja Antártica, dê uma nota de 1 a 10 (sendo 1 a mais baixa e 10 a mais alta) sobre o quanto você acha que a cerveja oferece em cada atributo listado a seguir:

<b>ATRIBUTO</b>	<b>NOTA</b>
Preço	
Marca	
Qualidade de produto (líquido)	
Disponibilidade no ponto de venda	

- 6) Para a cerveja Amstel, dê uma nota de 1 a 10 (sendo 1 a mais baixa e 10 a mais alta) sobre o quanto você acha que a cerveja oferece em cada atributo listado a seguir:

<b>ATRIBUTO</b>	<b>NOTA</b>
Preço	
Marca	
Qualidade de produto (líquido)	
Disponibilidade no ponto de venda	

- 7) Para a cerveja Itaipava, dê uma nota de 1 a 10 (sendo 1 a mais baixa e 10 a mais alta) sobre o quanto você acha que a cerveja oferece em cada atributo listado a seguir:

<b>ATRIBUTO</b>	<b>NOTA</b>
Preço	
Marca	
Qualidade de produto (líquido)	
Disponibilidade no ponto de venda	

**Obrigado por sua participação**