

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

Samara da Silva

CARACTERIZAÇÃO DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE
CERVEJA NA CIDADE DE MARINGÁ - PR

Dissertação de Mestrado

Florianópolis
2002

Samara da Silva

**CARACTERIZAÇÃO DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE
CERVEJA NA CIDADE DE MARINGÁ - PR**

**Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção
da Universidade Federal de Santa Catarina
Como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre em
Engenharia de Produção**

Orientador: Prof. C. Celso de Brazil Camargo, Dr.

Florianópolis

2002

Samara da Silva

**CARACTERIZAÇÃO DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE
CERVEJA NA CIDADE DE MARINGÁ - PR**

Esta dissertação foi julgada adequada e aprovada para a
obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de
Produção**, no **Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção** da
Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 20 de setembro de 2002.

Prof. Paulo Selig, Dr.,
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof. Gregório J. Varvakis, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. C. Celso de Brazil Camargo, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

Prof. Antônio Diomário de Queiroz, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedicatória

Dedico este trabalho ao meu filho
Luís Henrique da Silva Martins.
E faço votos que ao se tornar
Adulto possa apreciar a deliciosa
Viagem ao conhecimento.

AGRADECIMENTOS

- Ao pai celeste que me deu forças para enfrentar esta caminhada que, em muitos momentos, havia se tornado árdua;
- Ao orientador C. Celso de Brasil Camargo e aos coordenadores do curso que, por diversas vezes, se deslocaram até Maringá para dar orientação aos estudos;
- À minha família, especialmente ao meu filho Luís Henrique que me compreendeu e soube suportar dignamente as minhas ausências;
- À minha mãe que tem uma participação fundamental, pois ao longo da vida, mostrou ser uma grande companheira e deu o pontapé inicial para a mudança, quando decidiu ir para a universidade e enfrentar sozinha todas as adversidades da vida, dando a seus filhos um dom divino que é a capacidade de aprendizado e compreensão do mundo que os rodeia;
- Ao Centro de Ensino Superior de Maringá por acreditar na minha capacidade e investir no conhecimento;
- Ao Eduardo Takao, um grande pesquisador e um profissional abnegado que forneceu informações valiosas para o desenvolvimento deste trabalho e colaborou sistematicamente na estrutura quantitativa desta pesquisa;
- A Selwyn A. Headley que me cobrou nos momentos certos e abriu mão dos seus momentos de lazer para socorrer-me durante a fase final deste trabalho;
- Aos professores do curso de mestrado que me trouxeram a luz do conhecimento e que ensinaram o caminho da pesquisa;
- A todos os consumidores que colaboraram para a realização deste trabalho;
- A todos que, diretamente ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

SILVA, Samara. **Caracterização do comportamento do consumidor de cerveja na cidade de Maringá - PR.** 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

O trabalho de dissertação tem por objetivo investigar os motivos que levam os consumidores a escolherem determinadas marcas de cervejas em detrimento de outras existentes no mercado. Uma vez que a indústria cervejeira se encontra em posição de destaque na classificação econômica nacional e ocupa atualmente o quarto lugar no grau de importância na economia do país. Com o intuito de detectar os motivos utilizou-se a metodologia de observação direta e indireta, onde por diversos dias colheram-se informações diretamente nos locais de consumo do produto analisado. A outra metodologia utilizada foi o método da pesquisa exploratório onde os dados foram coletados através de questionário direto aplicado por estudantes do terceiro ano de Análise de Sistemas. Os resultados e a análise indicaram que as motivações para o consumo estão diretamente ligadas às variáveis de ordens psicológicas, e às mudanças de hábitos de consumos, acabam afetando a percepção do consumidor sobre a qualidade do bem produzido e comercializado pela indústria, e cria uma defasagem entre o que é ofertado pela empresa e o que é percebido pelo consumidor, tendo como consequência a queda nas vendas da empresa produtora.

Palavras-chaves: Economia , motivação, indústria e cerveja

ABSTRACT

SILVA, Samara. Characterization of the behavior of beer consumers within the city of Maringá - PR. 2002. Dissertation (Master of Science in Production Engineering) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Considering that the beer industry occupies an important classification within the Brazilian economy and is the fourth industry in economic importance. The objective of this dissertation research is to investigate the motives that led consumers to choose determine brands of beer in detriment to others present in the market. With the aim to detect these changes a direct and indirect methodology was utilized, where data was collected directly from the areas where beer is normally consumed. Additionally, the exploratory research method was utilized to collect data from questioners. The results analyzed suggest that the motivation to consume beer is directly related to physiological variables and the changing of consumer habits which results in consumer perception of the beer quality produced by the industry and consequently results in a sale reduction by the producing industry.

Key words: Economy, motivation, beer an industry.

SUMÁRIO

Lista de Figuras.....	ii
Lista de Quadros.....	iii
Lista de Tabelas.....	iv
Lista de Anexos.....	v
INTRODUÇÃO.....	6
1.1 Objetivo geral.....	7
1.1.1 Objetivo específico.....	7
1.2 Justificativa.....	8
1.3. Definição do problema.....	8
1.4. Limitações da pesquisa.....	9
1.5 Metodologia.....	9
1.5.1 Estudos descritivos.....	9
1.5.2 Estudo experimental.....	10
1.5.3 População.....	11
1.6 Organização do trabalho.....	12
1.6.1 Metodologia empregada na pesquisa.....	13
REVISÃO DE LITERATURA.....	14
2.1 Reconhecimento das necessidades.....	14
2.2 Atitudes de compra.....	15
2.3 Mensuração de atitudes.....	17
2.4 A motivação como um fator de influência.....	18
2.4.1 Motivação.....	18
2.4.2 Comportamento motivado e comportamento não motivado.....	20
2.4.3 Motivação e hedonismo.....	20
2.4.4. Motivação e behaviorismo.....	21
2.4.5 O cognitivista e a motivação.....	21
2.4.6 A teoria psicanalista e a motivação.....	21
2.4.7 A motivação de consumo.....	22
2.4.8 A teoria das necessidades de Maslow.....	23
2.5 Fatores psicológicos.....	30
2.6 A busca de informações.....	30
2.7 Conjuntos sucessivos envolvidos na tomada de decisão do consumidor.....	34
2.7.1 Fatores culturais.....	35
2.7.1.1 Subcultura.....	35
2.7.2 Classe social.....	35
2.7.3 Fatores sociais.....	36
2.7.4 Grupos de referência.....	36
2.7.5. Papéis e posições sociais.....	36
2.7.6 Fatores pessoais.....	37

2.8. Idade e estágio do ciclo de vida	37
2.8.1 Estilo de vida	37
2.9 Personalidade e autoconceito	37
2.10 Avaliar alternativas	38
2.11 Atitudes	38
2.12 Decisão de compra.....	41
2.12.1 Processo de compra	41
2.12.2 Papéis da compra.....	41
2.13 Tipos de comportamentos de compra	42
2.13.1 Comportamento de compra complexa	42
2.13.2 Comportamento de compra com dissonância reduzida	43
2.13.3 Comportamento de compra habitual	44
2.13.4 Comportamento de compra que busca variedade	44
2.14. Comportamento pós-compra	45
2.15. A importância da motivação para os negócios	46
A IMPORTÂNCIA DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS EMPRESARIAIS	48
3.1 Conceito de indústria.....	49
3.2 Estratégia competitiva	49
3.3 Competidores em potencial.....	51
3.4 Rivalidades entre empresas já estabelecidas	52
3.5 Produção brasileira.....	53
3.6 O poder de barganha dos compradores.....	56
3.7 Análise do mercado comprador.....	56
3.7.1 Característica do mercado consumidor.....	56
3.7.2 Tamanho do mercado brasileiro.....	57
3.7.3 Investimentos e geração de empregos	59
3.8 O poder de barganha dos fornecedores.....	60
3.9 Produtos substitutos	61
3.10 Preço	61
3.11 Ambiente demográfico.....	61
3.12 Ambiente político e legal	62
3.13 Macroambiente na indústria da cerveja.....	62
3.14 Ambiente tecnológico	63
3.15 Vantagem competitiva na indústria da cerveja	64
3.15.1 Qualidade superior	64
3.15.2 Eficiência e baixo custo.....	66
3.16 Tributação	67
3.17 O controle de mercado.....	69
3.18 Aceitação da marca da empresa.....	69
3.19 Conveniência e disponibilidade do produto	70
3.20 Inovação superior	71
PESQUISA DE CAMPO	73
4.1. Tratamento estatístico.....	73
4.1.1 Público alvo.....	73
4.1.2 Amostragem.....	73
4.1.3 Tamanho da amostra	74
4.1.4. Coleta de dados.....	75
4.1.4.1 Pré-testagem.....	75

4.1.4.2	Elaboração do questionário	76
4.1.4.3	Coleta de dados	76
4.1.4.3	Perguntas e escalas	76
4.1.4.4	Criação do banco de dados	77
4.2	Operacionalização das variáveis	77
4.2.1	Gênero	77
4.2.2	Idade	79
4.2.3	Escolaridade	79
4.2.4	Ocupação	80
4.2.5	Classe econômica	81
4.3	Variáveis dependentes – definições	82
	ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS	83
5.1	Descrição dos dados amostrais	83
	CONCLUSÕES	91
	REFERÊNCIAS	97
	APÊNDICE	103
A	– Relação das zonas pesquisadas.	103
B	- Censo demográfico	104
C	– Questionário aplicado	105
	ANEXOS	108

Lista de figuras

Figura 1: Esquema da metodologia.....	13
Figura 2: Processo de compra do consumidor.....	14
Figura 3: Principais fatores que influenciam o comportamento.....	23
Figura 4: Hierarquia das necessidades de Maslow.....	25
Figura 6: Pirâmide de necessidades de Maslow.....	27
Figura 7: Marcas consideradas pelo consumidor.....	32
Figura 8: Informações sobre a marca.....	34
Figura 9: Modelo de Michael Porter.....	50
Figura 11: Distribuição dos impostos.....	68
Figura 12 Gráfico de consumo de cerveja.....	83
Figura 13: Marcas de cerveja consumidas por classe social.....	84
Figura 17: Distribuição por sexo dos entrevistados.....	87
Figura 18: Distribuição das atividades sociais realizadas pelos entrevistados.....	88
Figura 19: Principais características indicadas por faixa etária.....	89
Figura 20: Freqüência de consumo de cerveja.....	90
Figura 21: Freqüência de consumo por faixa etária.....	90

Lista de quadros

Quadro 1: Ciclo de vida da família e o comportamento de compra.....	40
Quadro 2: Consumo de cerveja per capita no mundo.	54
Quadro 3: Classificação dos 10 maiores produtores do mundo.	55
Quadro 4: Índice de participação.....	57
Quadro 5: Mercado brasileiro de cerveja.....	57
Quadro 6: Mercado brasileiro de cerveja por região.	59
Quadro 7: Produtos substitutos da cerveja.....	61
Quadro 8: Formação do preço médio da cerveja.	67
Quadro 9: Distribuição populacional por área da cidade de Maringá.....	78
Quadro 10: Classificação da classe econômica em relação a renda no Brasil.	82

Lista de tabelas

Tabela 1: Quatro tipos de comportamento de compra	42
Tabela 2: Número total de população adulta entre 18 e 60 anos.....	73
Tabela 3: Estratificação da Amostra.....	75

Lista de anexos

A - Guerra das cervejarias.	108
B – Estratégias de mercado.	118
C - Estratégias de mercado.....	119
D - Desenvolvimento de mercado.	120

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

Nas duas últimas décadas, ocorreram profundas mudanças no sistema produtivo. A globalização da economia tornou a competição mais intensa, a inovação e a melhoria tecnológica propuseram novas formas de fabricação e comunicação junto ao mercado consumidor. Todos estes fatores forçaram as empresas a repensarem sua estrutura lógica de produção (TUBINO, 2000).

Como parte do processo de mudança, o capitalismo vem sofrendo profundas modificações conjunturais e definindo novos paradigmas produtivos. Hoje há necessidade de atingir maior número de mercados, tanto na busca de insumos como na colocação de seus produtos, de se diluírem custos fixos com aumento da produção e venda. Faz-se ainda necessário romper barreiras físicas e ir buscar o consumidor onde ele estiver. As informações que circulam no globo terrestre fazem com que o mesmo produto seja desejado e consumido nos Estados Americanos, na Ásia e na América Latina.

Este trabalho de pesquisa tem a pretensão de colocar em evidência como ocorre o comportamento de compra do consumidor que vem ao encontro da proposta de Tubino (2000), ao se considerar que a área de Marketing tem duas importantes funções a cumprir e auxiliar o sistema produtivo de uma empresa. A primeira função de Marketing se refere a estabilizar a demanda pelos bens e serviços solicitados pelos clientes. A segunda função está relacionada com o envolvimento do cliente desde o estágio inicial do projeto até a eficiência da produção de bens e serviços. A eficiência de um sistema produtivo só seria alcançada com o adequado balanceamento do atendimento às demandas e com a identificação de clientes que queiram consumir os produtos elaborados por longo prazo e garantir certa estabilidade nas quantidades dos bens e serviços produzidos no âmbito das empresas.

Considerando que o homem tem necessidades e desejos infinitos que se contrapõem as suas possibilidades finitas e limitadas de satisfazê-los, as pessoas não podem obter, possuir, comprar e consumir todos os bens de consumo como desejariam, por isso são obrigados a fazerem escolhas, numa tentativa de maximizar o seu consumo, procurando escolher entre as suas alternativas, o que dá mais prazer e que satisfaça uma determinada necessidade.

Para entender esse processo de tomada de decisão, o trabalho se inicia com um levantamento de informações sobre o reconhecimento das necessidades do consumidor, enfocando a necessidade de consumo e o papel de marketing em uma relação de troca, dando uma visão a respeito das atitudes e intenções de compra do consumidor.

O destaque da pesquisa fica a cargo do levantamento estratégico em que procura avaliar as características essenciais ao mercado consumidor. O trabalho evidencia a supervalorização que atribui o brasileiro aos pequenos vícios, chegando a gastar nestes, quase o dobro dos recursos destinados ao seu desenvolvimento intelectual e pessoal (ver quadro 4).

A partir da análise do comportamento do consumidor, as empresas produtoras de bens e serviços podem adaptar-se às exigências do mercado, desenvolvendo produtos que atendam às necessidades, sem perder de vista aspectos culturais, sociais e econômicos.

1.1. OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta pesquisa é identificar os principais fatores que motivam o consumo de cerveja, bem como identificar quais são os fatores que influenciam a aceitação de uma marca de cerveja nas classes C e D, na região de Maringá.

1.1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Partindo do problema proposto pela pesquisa, evidenciado no objetivo geral, é possível destacar os seguintes objetivos específicos:

- 1 – identificar qual o motivo que leva o consumidor ou usuário de cerveja a escolher determinada marca em detrimento a outras;
- 2 – verificar quais as características principais que o consumidor atribui à marca de sua escolha;
- 3 – identificar fatores relacionados com as estratégias de Marketing utilizadas pelas empresas do ramo cervejeiro e que possam estar afetando a aceitação do produto (qualidade do produto, preço, distribuição e promoção).
- 4 – verificar a relação quantidade de consumo com a situação sócio-econômica dos consumidores.

1.2 JUSTIFICATIVA

O motivo para estudar o assunto da pesquisa está relacionado ao momento de grande mudança que são observados no cenário de concorrência mundial, já que as empresas fazem fusões, associações e incorporações, procurando ficar mais competitivas. Desse modo, acabam deixando as empresas menores sem alternativas, pois estas não conseguem obter ganhos de escalas e não obtém poder expressivo na hora de negociar a compra de insumos e matéria-prima para a elaboração de seus produtos. Uma das alternativas para lidar com esses fatores é conhecer intimamente seus clientes e desenvolver produtos e serviços adequados a sua exigência de consumo, construindo em conjunto com outros fatores, a base de sua vantagem competitiva.

Um segundo motivo diz respeito a dados levantados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2002) que mostram a alteração do padrão de consumo da população brasileira, passando a consumir mais cerveja nos últimos 20 anos. Isso possibilitou à indústria cervejeira uma mudança no cenário produtivo, passando do 41º lugar para o 4º lugar, no grau de importância produtiva para a economia do país, o que resultou em mais empregos diretos e indiretos, e ainda proporcionando renda para a população.

Por fim, um outro motivo igualmente importante refere-se à elaboração e fabricação de cerveja, pois as técnicas modernas de produção empregadas pelas empresas fabricantes de cerveja só farão sentido se houver compradores aptos para consumirem os produtos ofertados. Desse modo, a produção começa e termina no mercado consumidor e extrapola o chão de fábrica.

1.3. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Na visita a um fabricante de cerveja, localizado na cidade Ponta de Grossa, contatou-se, na época, que a empresa estava com dificuldades de aceitação do seu produto, especialmente na região de Maringá, pois nas regiões vizinhas e no Sul do estado do Paraná, o produto tem uma boa aceitação e com grande possibilidade de crescimento das vendas.

Em estudos exploratórios, constatou-se, junto aos consumidores, uma série de restrições e resistências à marca de cerveja investigada. Os motivos apontados estavam relacionados com a qualidade do produto a qual consiste no principal

impeditivo de compra em maior escala. Detectou-se assim, a necessidade de investigar o assunto de maneira abrangente, avaliando o potencial de aceitação por parte do mercado consumidor, já que a empresa acreditava que produzia cerveja com qualidade superior à esperada pelos consumidores.

1.4. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O trabalho de pesquisa limitou-se a estudar os consumidores de ambos os sexos na faixa etária de 18 a 60 anos, residentes na cidade de Maringá-PR. A determinação do local de estudo está relacionada com a formação de público heterogêneo com uma diversidade cultural bastante acentuada.

1.5. METODOLOGIA

Ao iniciar a revisão bibliográfica a respeito do assunto escolhido, percebeu-se que a busca pelo entendimento do assunto a ser abordado teria que sofrer uma ampliação para um espaço de tempo de cerca de 25 anos, porque o assunto tem recebido atenção especial por parte de pesquisadores comportamentais há vários anos e os trabalhos publicados recentemente acabam por retratar as fundamentações dos antigos pesquisadores, o que poderia descaracterizar o trabalho de pesquisa se os pensadores clássicos não fossem abordados. Dessa forma, foi necessário retroceder nos levantamentos teóricos, utilizando-se livros e jornais para que se conhecesse e destacasse os trabalhos de pesquisas realizados anteriormente.

Após os levantamentos teóricos, foi dado início ao trabalho estatístico e utilizou-se o método descritivo (estudo através da descrição do problema) e experimental (amostra e população), pois foram os que mais se aplicavam à situação detectada no levantamento do problema. A observação direta também foi outro método utilizado para que se pudesse obter dados peculiares ao cotidiano realístico das pessoas entrevistadas na pesquisa.

1.5.1. ESTUDOS DESCRITIVOS

A maior parte dos estudos de pesquisa mercadológica é do tipo descritivo. Esse tipo de pesquisa serve para definir o mercado de determinado produto ou serviço. O método permite a coleta de dados que mostram como são e como estão

concentradas as pessoas que usam e/ou consomem os produtos ou serviços.

Um estudo descritivo, para ser valioso, precisa coletar dados com um objetivo definido e deve incluir uma interpretação por um investigador. O estudo descritivo destina-se ao mercado que provavelmente irá comprar o produto ou serviço, para que o esforço de vendas possa ser concentrado onde será mais bem empregado. Os estudos descritivos podem ser guiados por hipóteses. Por exemplo, uma empresa do ramo de cerveja descobre que suas vendas estão caindo baseadas em contatos com o mercado (ou pesquisa exploratória) e dessa forma, pode-se chegar à hipótese de que os consumidores não estão comprando cerveja. Para a comprovação do fato pode ser elaborado um estudo descritivo que poderá confirmar a hipótese ou derrubá-la, mostrando um outro lado que não revelado anteriormente.

Os estudos descritivos diferem dos estudos exploratórios no rigor em que são elaborados seus objetivos. Os estudos exploratórios caracterizam-se pela flexibilidade. Os descritivos tentam obter uma descrição completa e precisa da situação. Uma declaração do problema indica a informação desejada. Então o estudo deve ser elaborado para possibilitar a coleta de informações.

Os dados descritivos são comumente usados como base para decisões mercadológicas, embora não estabeleçam relações entre causa e efeito. Depois de analisar os dados, o investigador tenta prever o resultado de certos atos. Portanto, é necessário um projeto cuidadoso dos estudos descritivos para assegurar uma descrição completa e garantir o desvio mínimo na coleta de dados, reduzindo os custos e minimizar o erro ao qual está sujeita a interpretação.

A pesquisa realizada descreve principalmente o grau de satisfação dos consumidores de cerveja, bem como a situação dos atuais produtos e serviços prestados pelos distribuidores nos pontos de distribuição. Permite ainda a quantificação do potencial de mercado para o ramo cervejeiro.

O estudo descritivo pode ser guiado também por hipóteses. A pesquisa realizada tem seus estudos baseados na hipótese de que os consumidores da região de Maringá estão rejeitando determinada marca de cerveja por não possuir a qualidade adequada a seu gosto de consumo.

1.5.2 ESTUDO EXPERIMENTAL

Os estudos experimentais em grande parte superam as dificuldades apresentadas pelos estudos descritivos em determinada relação entre causa e

efeito. A coleta de dados relativos a um problema de causa e efeito é organizada de maneira a não permitir interpretação ambígua.

Pode-se dizer que a experimentação é a coleta de dados que permite conclusões claras e diferenciadas a respeito de uma hipótese. O pesquisador cria situações artificiais de que necessita para que possa medi-los com precisão. As experiências são artificiais no sentido de que se criam situações com objetivo de testar.

1.5.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Uma população é um agregado de todos as situações que se adequar a algum conjunto de especificações pré-definidas e também o universo sobre o qual os pesquisadores desejam generalizar os resultados encontrados na pesquisa (FREUND e SIMOM, 2000).

Observada a impossibilidade técnica de trabalhar com toda a região Noroeste do Paraná, consideram-se aqui como população de consumidores aqueles residentes na região Metropolitana de Maringá, com idade igual ou superior a 18 anos. A escolha da cidade de Maringá se deu por ser esta a terceira cidade mais importante em termos de consumo e contingente populacional do interior do estado do Paraná (ver tabela B).

Segundo a contagem populacional do ano de 2000, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatístico (IBGE), a cidade de Maringá tem 266 mil habitantes.

Para a identificação dos fatores motivacionais junto ao mercado consumidor, a população foi composta por consumidores de bebida alcoólica fermentada, da categoria cerveja, na faixa etária acima de 18 anos (idade mínima permitida judicialmente para o consumo de bebida alcoólica) até o limite de 60 anos. Na busca de viabilizar a pesquisa, foram selecionadas as quatro marcas de cerveja mais consumidas na região Noroeste do Paraná: Skol, Antártica, Kaiser e Brahma. Adotou-se também o critério de experiência e conhecimento acumulados por parte dos respondentes sobre o produto em questão o que torna mais eficaz a composição da amostra. Considera-se ainda que SELLTIZ (1987) classifica amostra como sendo uma seleção de um determinado número de elementos que irão indicar algo a respeito da população de onde foram extraídos.

Neste trabalho de pesquisa, foi empregado um tipo especial de amostra para

uma população finita, pois o universo total da população já era conhecido o que proporcionou a obtenção dos seguintes perfis:

Perfil da população pesquisada:

- **Faixa etária:** as pessoas pesquisadas estavam na faixa etária entre 18 e 60 anos, sendo que os jovens são os que estavam na faixa entre 18 a 30 anos e os adultos entre 31 a 60 anos. Essa classificação foi necessária para facilitar a estratificação dos dados e posterior análise.
- **Classe socioeconômica:** classes C e D, sendo que a classe C com uma familiar entre 3 a 6 salários mínimos. A classe D se refere à população que tem uma renda familiar entre 1,5 e 2,9 salários mínimos, conforme critérios da Associação Brasileira de Pesquisa de Mercado (ABIPEME).
- **Sexo:** a pesquisa inicialmente tentou obter dados equilibrados entre homens e mulheres. A idéia inicial era coletar 50% de homens e mulheres, mas pelo fato de a aplicação do questionário ter ocorrido nos bares entre os horários das 19:00 h. às 21:00 h. de segunda à sexta-feira, foram abordados mais homens que mulheres na oportunidade da entrevista.
- **Localização:** a pesquisa foi direcionada às pessoas residentes nas regiões periféricas da cidade de Maringá, PR.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Está dissertação foi organizada em seis capítulos. O primeiro inicia-se com a Introdução, na qual se evidencia a justificativa, os objetivos(geral e específico), o problema e a organização dos capítulos.

O segundo capítulo trata do referencial teórico sobre o reconhecimento das necessidades dos seres humanos. Nesta parte, estão descritos os principais conceitos e tipologias sobre a necessidade humana, os conceitos sobre a motivação, a predisposição para o consumo de bens e serviços. Este capítulo finaliza com informações relativas ao processo de tomada de decisão de compra e a avaliação pós-compra do consumidor.

O terceiro capítulo se ocupa, fundamentalmente, da caracterização da indústria de cerveja e apresenta um panorama do consumo em âmbito nacional e mundial. Podem ser concentradas também informações a respeito do conceito de indústria, tamanho do mercado cervejeiro, potencial de consumo e as principais

estratégias competitivas utilizadas no setor.

O quarto capítulo contém informações sobre a forma de obtenção dos dados e a descrição do método utilizado, através do qual todas as informações foram coletadas, analisadas e selecionadas.

O quinto capítulo descreve os resultados obtidos e a análise dos resultados, fazendo-se um cruzamento dos dados com os pontos diagnosticados previamente.

A conclusão da dissertação, localizada no capítulo seis, se discute genericamente os resultados encontrados, bem como um conjunto de ações recomendáveis, para que se possa adequar o produto fabricado ao gosto do consumidor e maximizar a oportunidade de acerto por parte da empresa produtora.

1.6.1. METODOLOGIA EMPREGADA NA PESQUISA

A metodologia utilizada para a pesquisa foi delineada da seguinte forma:

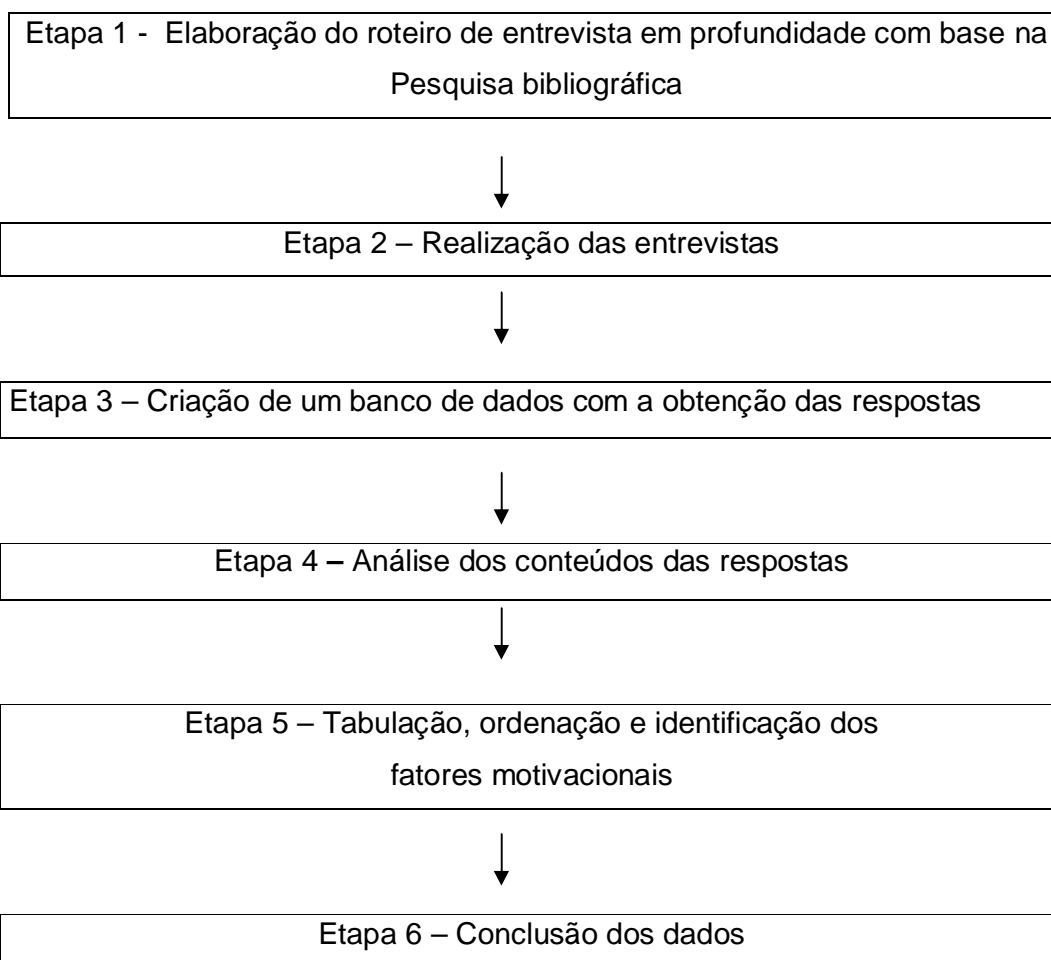


Figura 1: Esquema da metodologia

CAPÍTULO II

REVISÃO DE LITERATURA

2.1 RECONHECIMENTO DAS NECESSIDADES

Os processos pelos quais os consumidores compram produtos começam com o reconhecimento de uma necessidade. Esse reconhecimento pode vir de uma sensação interna como fome, cansaço ou desejo de impressionar alguém.

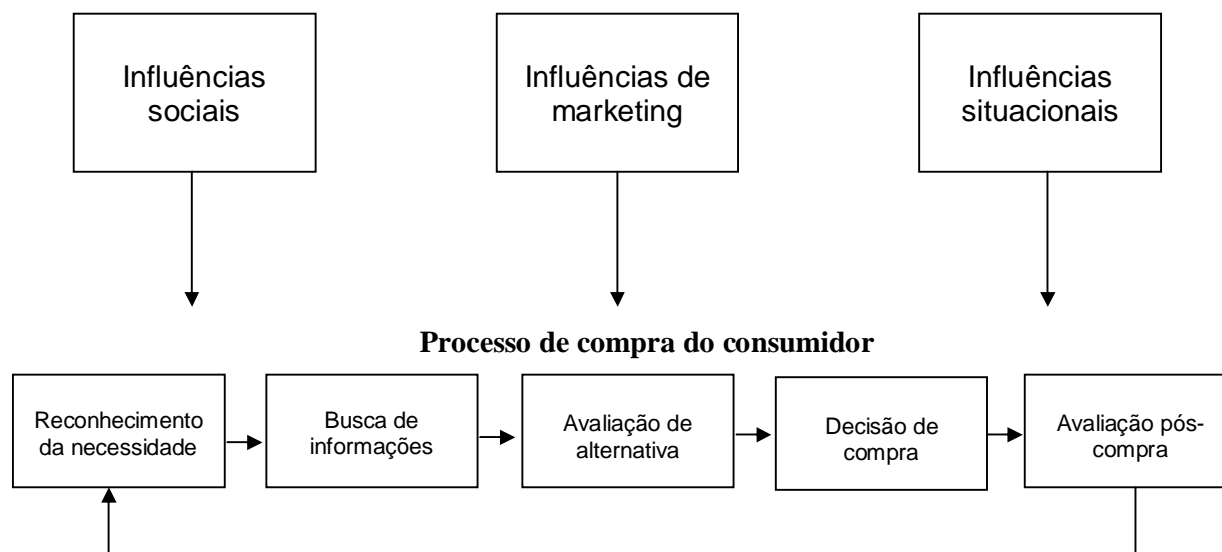


Figura 2. Processo de compra do consumidor.

Fonte: PETER, P. O processo de compra do consumidor, 1996. p. 245.

Os estímulos podem vir de variados tipos de meio ambiente e os chamam de estímulos externos e quando os consumidores percebem que têm uma necessidade, o impulso interior para atendê-la é chamado de motivação (PETER e OLSON, 1996).

Em uma visão mais contemporânea, os profissionais da área de mercado precisam identificar a necessidade do consumidor, o mecanismo que o motiva a comprar, para traduzir essas informações em atitudes gerenciais e adequar o sistema produtivo de modo eficaz.

A necessidade de consumo, o marketing, o comportamento do consumidor e o próprio ato de consumir podem ser estudados sob aspectos mercadológicos, visto que a administração mercadológica tem métodos próprios para despertar nos consumidores suas necessidades latentes.

As trocas no mercado são muito mais que uma transferência direta de entidades tangíveis entre duas partes. Na realidade as trocas freqüentemente envolvem aspectos intangíveis e simbólicos, e acabam indo além da interação entre duas partes (BAGOZZI, 1975).

A troca é mais que uma simples transferência de um produto ou serviço por dinheiro. As trocas podem ser caracterizadas como um processo em vez de um evento (KOTLER, 1996).

Para Kotler (1996, p.98-99), as trocas podem ser classificadas em três classes: utilitária, simbólica ou mista, sendo que:

1 – Troca utilitária: é uma interação cujos bens são dados em troca de dinheiro ou outros bens e a motivação é levada por características tangíveis comumente associadas a objetos.

2 – Troca simbólica: refere-se a uma transferência mútua de entidades psicológicas, sociais ou intangíveis entre dois ou mais participantes.

3 – Troca mista: envolve os aspectos utilitários e freqüentemente apresenta dificuldade para separá-los.

As relações de troca, portanto, são conseqüências do comportamento do consumidor e expressam a efetiva ação do processo de decisão de compra.

2.2 ATITUDES DE COMPRA

Solomon (1998, p.37) refere que “dentre os elementos que constroem o modelo de decisão do consumidor, as atitudes são as mais estudadas pelas empresas e pesquisadores de mercado”, dada a existência de metodologias comprovadas de mensuração e a sua facilidade de expressão pelo consumidor.

Engel *et al.* (1995, p.75) apresentaram a definição de “atitudes como sendo a avaliação positiva ou negativa do consumidor a um produto ou serviço que normalmente permite influenciar o formato do comportamento desse consumidor”.

Engel *et al.* (1995, p.77) dizem que “tradicionalmente a atitude consiste em três componentes: cognitivos, afetivos e coativos. As crenças e conhecimento de um indivíduo residem no componente cognitivo”. O componente afetivo é representado pelo sentimento e o coativo é a tendência comportamental em direção a uma atitude.

A visão contemporânea entende que a atitude é determinada pelos componentes cognitivos e afetivos, atributos e sentimentos, respectivamente,

resultando numa resposta através do comportamento. Dada a importância das atitudes no comportamento do consumidor, vários modelos têm sido utilizados para detectar o perfil de consumo e implementar as estratégias empresariais.

O Modelo Multiatributo de Fishbein, onde as variáveis são à força da crença de que um objeto tem um atributo e a avaliação desse mesmo atributo, e o Modelo do Ponto Ideal, no qual um produto é avaliado de acordo com a sua proximidade ou distanciamento do ideal a partir dos seus atributos, são os mais conhecidos (ENGEL *et al.* 1995, p.98).

Por outro lado, atitudes também dependem do componente afetivo. As atitudes freqüentemente são formadas a partir do contato direto com o produto ou serviço, embora não se ignore situação de atitudes favoráveis à compra de um Mercedes-Benz ou uma viagem ao Havaí. Os sentimentos influenciam até mesmo o consumo de produtos relativamente livres de emoção como sacos de lixo, se houver uma experiência anterior negativa com o produto. Os sentimentos têm demonstrado sua importância principalmente em avaliação pós-compra.

Muitas vezes, uma atitude está guardada na memória, mas a acessibilidade a essa informação é ponto importante no estudo do comportamento do consumidor. Há também de se fazer diferença entre atitudes e intenções de forma clara quando do uso de sistemas de medição. Muitas vezes o consumidor tem atitudes favoráveis a determinado produto ou serviço, mas não tem a intenção de consumi-los.

Há diversas maneiras de medir as atitudes, seus componentes afetivos e cognitivos, e as intenções de consumo. As formas mais comuns e precisas, de acordo com Churchill (1999) são fazendo uso de escalas tipo Likert. Essa construção escalar “baseia-se em intervalos iguais com grandeza crescente, e geralmente é apresentada com valores de 1 a 7, algumas vezes com valores de -2, - 1, 0, 1 e 2 ou, ainda, percentagem de importância ou não importância de determinado indicador de atitude”.

Um ponto importante: as atitudes e intenções devem ser medidas as mais próximas possíveis do acontecimento, pois o intervalo de tempo é capaz de mudar comportamento. É certo que existem situações nas quais o tempo dificilmente alteraria atitudes, mas não se deve ignorar a possibilidade do surgimento de circunstâncias externas que possam influenciar na tomada de decisão do consumidor.

2.3 MENSURAÇÃO DE ATITUDES

Holbrook (1978, p.44-45) discute “o confronto que os estudiosos de marketing se deparam: refinar cada vez mais os modelos estruturais de atitudes existentes ou buscar assuntos correlatos que possam influenciar as escolhas do consumidor”, e coloca em discussão a predominância do real ou do avaliativo. Em seu texto, Holbrook (1978, p.50-51) aborda três tipos principais de métodos utilizados na “avaliação das atitudes do consumidor em relação a um produto: a observação da atitude do consumidor diante de um produto, o processo de informação na formação de atitude do consumidor e a análise da eficácia da publicidade de um produto na mudança de atitude de um consumidor”.

Holbrook (1978, p.58) comenta ainda que vários estudos apontam para “a limitação do consumidor em avaliação multiatributo”. Considera-se que três quaisquer atributos geralmente são analisados por qualquer consumidor para a escolha de um produto. Este autor discute ainda a importância desses estudos, afirmando que dependendo da natureza do produto, provavelmente, os atributos mais percebidos mudarão, o que sugere pesquisas que comparem produtos de tipos e categoria de atributos diferentes.

Richardson (1989, p.93-94) considerou que “a mensuração de atitudes, assim como de satisfação do consumidor normalmente não são precisas”, visto que atitudes, valores, satisfação são dimensões medidas através de construtos e não de variáveis, o que as tornam suscetíveis à omissão de algum dos elementos que a compõem. Dificilmente se poderia utilizar um modelo com todas as dimensões de um construto e medi-los satisfatoriamente com a mesma precisão da interpretação de dados. O construto pode ser considerado como uma hipótese ou explicação de algum tipo de comportamento, mas não pode ser observado ou medido diretamente. É necessária a adoção de teorias relacionadas com a reação dos consumidores e, baseada naquelas, elaborar instrumentos que meçam tais construtos.

Quanto às dificuldades dos profissionais em obter mensurações mais próximas da realidade, o autor sugere a adoção de procedimentos que meçam construtos com propriedades de validade e dêem confiabilidade na busca do aperfeiçoamento da qualidade de medição em termos de mercado consumidor (CHURCHILL, 1999).

O processo de medição envolve dois fatores essenciais a serem levados em

conta: o que está sendo medido são os atributos de um objeto e não o objeto em si, e as regras de ordenação dos atributos não são pré-estabelecidas. Portanto, o rigor das regras e a habilidade de sua aplicação determinam o quanto um construto foi capturado por uma medição.

O segundo passo para o desenvolvimento de melhores mensurações é gerar itens que capturem o domínio como especificado. Em medições de satisfação do consumidor, devem ser incluídas discussões com o grupo responsável pelo produto, com pessoal de vendas, distribuidores, consumidores, pessoas que tenham ligações com o mercado ou publicidade e estranhos ao produto que possuam competência notória como universidades ou órgãos governamentais.

No sentido de refinar ou purificar a mensuração, adotam-se modelos amostrais, cuja a média das correlações indica a extensão de dados comuns entre itens. A medição recomendada para um grupo de itens é provida pelo coeficiente alfa de Crombach, que deve ser a primeira medição realizada. Se o coeficiente alfa de Crombach é baixo, isso indica que os itens têm performance pobre na formação do construto (CHURCHILL, 1979).

Alguns analistas utilizam a análise fatorial como ferramenta estatística antes de qualquer outra análise na expectativa de determinarem o número de dimensões que formam um construto, além de, também, ser útil na sugestão de dimensionamento. Mas, se a análise fatorial for executada antes da purificação com o alfa de Crombach, podem surgir fatores em excesso. O ideal é calcular o alfa de Crombach e depois confirmar as dimensões através das ferramentas estatísticas de análise fatorial.

2.4 A MOTIVAÇÃO COMO UM FATOR DE INFLUÊNCIA

2.4.1 MOTIVAÇÃO

Qualquer pessoa que deseja consumir algo irá desenvolver um esforço especial para alcançá-lo. Essa pessoa, nessas condições, estará motivada. A motivação é algo que não se pode observar diretamente e, por isso, só se conhece através do comportamento.

A motivação cobre uma grande variedade de aspectos comportamentais. As diversidades de interesses percebidos entre os indivíduos permitem aceitar, de formas razoavelmente claras, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas

mesmas razões. É nessa diversidade de situações em que se encontram as mais importantes fontes de informações a respeito desse fenômeno e que mostra até aspectos paradoxais. Quando se fala de motivação humana, parece inapropriado que uma simples regra geral seja o recurso suficiente do qual se possa lançar mão, para se conseguir uma explicação abrangente e mais precisa sobre as verdadeiras razões que levam as pessoas a agirem (BERGAMINI, 1993).

Os indivíduos são diferentes uns dos outros. A partir do nascimento, as pessoas já trazem sua bagagem nata, seu código genético, suas experiências de vida intra-uterina e do momento do parto. Além disso, elas acumulam experiências que lhes são pessoais, ao longo das diferentes etapas da sua vida (infância, adolescência, maturidade e velhice). Devido a essas múltiplas variáveis, há de se rever aqueles postulados que reduzem a personalidade do ser humano a um elemento qualquer que não possua feições individuais ou próprias.

Os dois principais componentes da motivação são: energia e direção. A energia se refere ao fato de que todos os comportamentos, raciocínios e atos, requerem o uso de uma energia interna para se manifestarem.

A direção, por outro lado, é necessária para canalizar a energia de forma produtiva, de modo a alcançar o comportamento desejado. Todo comportamento do consumidor depende de ambos os fatores energia e direção (BERGAMINI, 1993).

Segundo Fromm (1978, p. 112-113), em “um processo de motivação, todas as pessoas precisam viver em estado de equilíbrio, com suas necessidades satisfeitas. Dessa forma, quando esse equilíbrio é rompido por uma necessidade a qual é resultante de impulsos internos e externos, é gerado um estado de tensão”. Esse estado de tensão levará o indivíduo a agir, procurando restabelecer o equilíbrio original e experimentando um estado de conforto e bem-estar. Dessa forma, percebe-se a necessidade como uma forma de tensão interior, definida por uma intensidade e uma tonalidade determinadas e sua satisfação é função da orientação do indivíduo para uma situação específica.

Sob a ótica da satisfação das necessidades humanas, Bergamini (1993, p. 223) afirma que “a satisfação da necessidade pressupõe um dispositivo que sensibilize o indivíduo, capacitando-o a transferir, no nível consciente, uma coerência que nem sempre é espontaneamente percebida”. Sendo essas necessidades definidas por uma intensidade e uma tonalidade específicas e perfeitamente delineadas, é necessário que a abordagem do indivíduo seja realizada

a partir de uma perfeita sintonia com essas características para que se consiga a explicação das necessidades do indivíduo, na forma de desejos compreensíveis e plenamente realizáveis. É preciso que uma necessidade se transforme em um motivo capaz de levar as pessoas a agirem.

2.4.2 COMPORTAMENTO MOTIVADO E COMPORTAMENTO NÃO MOTIVADO

Alguns psicólogos, ao tentarem estudar a motivação, estabeleceram uma distinção entre o comportamento que não está sob o controle voluntário, portanto, não motivado, e aquele sob o controle voluntário, ou, comportamento motivado. Quando se aceita que a maioria dos comportamentos é voluntária, aceita-se também que o principal problema da motivação será explicar as escolhas que os indivíduos fazem dentre diferentes respostas voluntárias possíveis (GADE, 1980).

2.4.3 MOTIVAÇÃO E HEDONISMO

Segundo Karsaklian (2000, p.88-90) entre “as abordagens da motivação, algumas se fundamentam no princípio do hedonismo. Esse princípio postula que os indivíduos buscam o prazer e se afastam do sofrimento”. Assim, em cada situação com que as pessoas se deparam, elas selecionam alternativas de ação que podem maximizar o prazer e minimizar o sofrimento. Portanto, pressupõe-se que as pessoas se comportam de forma a maximizar certos tipos de resultados de suas ações como, por exemplo, recompensas de diferentes formas, satisfações, reforços positivos e a minimizar resultados, como punições e insatisfações. Por outro lado, o estudo da motivação tem sido objeto de pesquisas de diferentes grupos de psicólogos que, por sua vez, se orientam conforme diferentes abordagens teóricas. Essas orientações podem ser identificadas, de uma forma ampla, como behaviorista-cognitivista.

2.4.4. MOTIVAÇÃO E BEHAVIORISMO

Sob a ótica de Maximiano (2000, p.378-379) os behavioristas dão ênfase “à aprendizagem e sempre existem relações entre o comportamento de um indivíduo, em determinado momento, e os acontecimentos ocorridos em momentos anteriores”. Esse fato significa que a resposta dada pelo indivíduo no presente é uma consequência dos efeitos das respostas emitidas por ele no passado. Os behavioristas postulam um determinismo do passado. Para essa abordagem, o que motiva o comportamento são as consequências dos efeitos produzidos pelo comportamento passado do indivíduo, ou seja, recompensa ou punição recebida. Talvez isso venha a explicar a opção dos indivíduos por determinados produtos em detrimento de outros.

2.4.5 O COGNITIVISTA E A MOTIVAÇÃO

Dentre os cognitivistas, Lewin (apud PEREIRA e FORACCHI, 1979, p.408) “é um dos que trouxeram maior contribuição ao estudo da motivação. Sua abordagem teórica difere da abordagem behaviorista não na sua posição cognitivista”, como também, quanto ao efeito do passado sobre o comportamento presente. Para ele, a escolha feita por uma pessoa em determinada situação é ocasionada pelos motivos e cognições próprias do comportamento por que fizeram a escolha. O comportamento é visto como algo dependente de eventos que existem para o indivíduo no momento em que aquelas ocorrem.

2.4.6 A TEORIA PSICANALISTA E A MOTIVAÇÃO

Um dos principais pensadores da teoria psicanalítica é Freud. Em suas teorias, ele aborda a motivação de forma dinâmica, pressupondo forças internas e que direcionam o comportamento. Segundo Freud (apud ABERASTURY, 1988, p.90), “as forças internas que motivam o comportamento humano são representadas pelos instintos, que fornecem uma fonte contínua e fixa de estimulação (id). Os instintos visam a objetivos próprios, mas que podem ser modificados”. Para ele, os seres humanos podem derivar de diferentes motivações de um motivo original. A energia do instinto deve ser liberada e os indivíduos podem aprender a atingir certos objetivos que possibilitam a liberação dessa energia. Ao denominar de instintos (libido), a fonte de estimulação humana, Freud explica o determinismo biológico, isto

é, para ele, os instintos são herdados e determinam o comportamento humano.

Ao analisar a abordagem freudiana da motivação, Bolles (apud SIMÕES e TIEDEMANN, 1985, p. 79-80) mostra que “a teoria freudiana pode ser considerada a teoria dos objetivos do comportamento humano”, pois, na sua essência, lida com a identificação desses objetivos e com a forma como eles se tornam objetos. Freud (apud ABERASTURY, 1988, p.93-95), não acreditava que “as motivações das ações humanas fossem todas conscientes”. Ao relacionar a motivação do comportamento humano com os instintos, ele mostra que nem sempre as pessoas estão conscientes das motivações de suas ações, muitas vezes, comandadas pela necessidade de liberação da satisfação dos instintos.

Ao se analisarem essas abordagens, pode-se concluir que todas teorias concordam em que o comportamento é direcionado: os cognitivistas postulam forças internas intencionais (valores).

2.4.7 A MOTIVAÇÃO DE CONSUMO

O indivíduo está motivado quando seu sistema é estimulado, ativado e tem o seu comportamento direcionado a uma meta desejada. O maior desafio é descobrir as influências primárias desta motivação e traçar estratégias que ativem e satisfaçam essa necessidade.

Para Engel *et al.* (1995, p.110-112) “o processo motivacional se inicia com o reconhecimento da necessidade. Essa necessidade é ativada e sentida quando há uma discrepância suficiente entre o estado desejado e o estado atual do ser humano”.

O “sentir necessidade de” pode ser ativado de diferentes maneiras, do inteiramente fisiológico para o comportamento psicológico. A necessidade de consumo pode ser classificadas em dois grandes grupos: as necessidades utilitárias e hedônicas.

Stephens e Heil (1998, p.145-146) apontam as características das necessidades utilitárias e hedônicas:

- 1 – **Necessidades utilitárias:** são considerados os atributos ou benefícios objetivos e funcionais de um produto ou serviço.
- 2 – **Necessidades hedônicas:** abrangem as respostas subjetivas, os prazeres, os sonhos e as considerações estéticas. As necessidades utilitárias e

hedônicas, em geral, aparecem simultaneamente numa decisão de compra.

Muitos psicólogos e profissionais de Marketing têm tentado classificar as necessidades há uma centena de anos. Mas, a maior contribuição dessa natureza, ainda hoje não superada e freqüentemente referenciada, foi proposta por Abraham Maslow em 1954 e ficou conhecida como a Teoria das Necessidades Humanas (STEPHENS e HEIL, 1998).

2.4.8 A TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

A teoria das necessidades, definida por Maslow, se refere a um conjunto de necessidades que estão organizadas, de forma hierárquica em prioridade de satisfação, para todos os indivíduos. De acordo com essa hierarquia, existe motivação para suprir uma necessidade somente após se ter satisfeito, mesmo que parcialmente, a necessidade anterior estabelecida no modelo (MASLOW, 1987).

A homeostase, esforço automático do corpo humano em manter uma constante é o princípio de tudo. Para Maslow (1987, p.45), “esta propriedade autorreguladora de um sistema é a principal motivadora das necessidades, visto que as variáveis externas tendem a alterar o padrão, e novas condições precisam ser satisfeitas para que haja a volta do equilíbrio”.

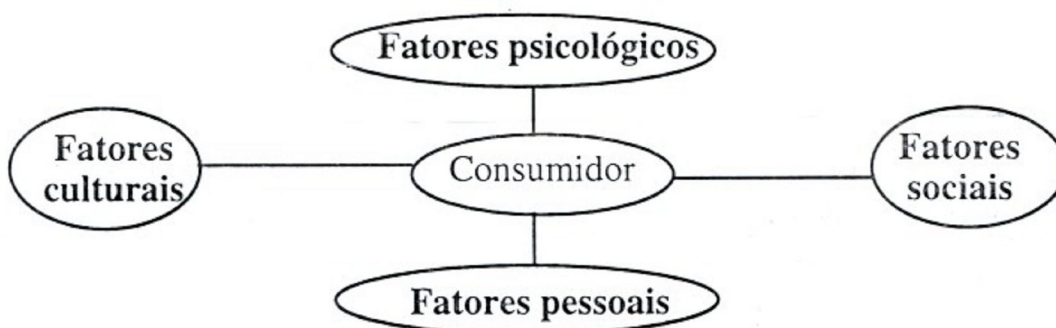


Figura 3: Principais fatores que influenciam o comportamento

Fonte: PETER, P. O processo de compra do consumidor. 1996. p. 245.

Segundo Maslow (1987) "o comportamento do indivíduo é determinado, usualmente, por sua necessidade mais intensa", dessa forma, vê-se, então, a importância do estudo sobre as necessidades, já que estas podem definir o comportamento dos indivíduos". Essa hierarquia se apresenta conforme ilustrada na figura 03.

Num primeiro momento, o indivíduo se preocuparia apenas em satisfazer suas **necessidades fisiológicas**, que se referem às necessidades básicas do homem, como: alimentação, moradia e vestuário. Apenas quando essas necessidades estiverem satisfeitas, o indivíduo apresentará motivação para direcionar seus esforços a fim de satisfazer a próxima necessidade, de segurança e, assim por diante, conforme a hierarquia do modelo (Maslow, 1987).

Num segundo momento, após satisfazer suas necessidades fisiológicas, o indivíduo irá procurar estabelecer possibilidades de satisfazer suas **necessidades de segurança**. Aqui, está-se referindo a estar livre de perigo físico e da privação de suas necessidades fisiológicas e, de uma maneira geral, de não perder o nível de satisfação já alcançado.

Satisfazer as necessidades sociais nesse modelo é predominante apenas num terceiro momento, quando as necessidades fisiológicas e as de segurança estão razoavelmente satisfeitas. As **necessidades sociais** consistem na necessidade de o indivíduo participar de vários grupos e de ser aceito pelos membros destes grupos.

Num quarto momento, depois de satisfazer razoavelmente as três necessidades anteriores, o indivíduo irá priorizar a satisfação de suas **necessidades de estima**. Essas necessidades de estima referem-se às necessidades de reconhecimento e respeito por parte dos membros dos grupos dos quais participa e de amor próprio; necessidade de uma valorização pessoal tanto através de si mesmo, quanto dos grupos que tem contato.

Na medida em que as necessidades de estima, assim como as anteriores, vão sendo satisfeitas, as **necessidades de auto-realização** serão priorizadas. Nesse modelo, a auto-realização significa a necessidade que todo indivíduo tem de realizar o máximo de seu potencial. Segundo Maslow (1987, p.114) "o que um homem pode ser, deve ser". Assim, esta satisfação se refere ao desejo de o indivíduo tornar-se aquilo que é verdadeiramente capaz. Tal capacidade pode se apresentar sob diversas formas, como o desejo de ser mãe ou de ser um alto executivo, por exemplo.

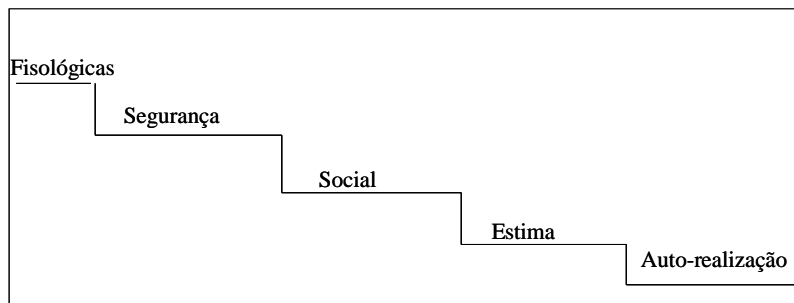


Figura 4: Hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: Estefano, E. V. V. Satisfação dos R. H. no trabalho, 1996

É preciso lembrar que o próprio Maslow reconhece que este modelo não é uma relação universal; ao contrário, ele afirma que esta é apenas típica, capaz de retratar uma idéia básica sobre a realidade. Além disso, ele reconhece que as realidades econômicas e sociais diferentes em sociedades diferentes podem apresentar variações na ordem "natural" estabelecida no modelo (MASLOW, 1987).

Hersey e Blanchard (1986, p.55-56), para exemplificar o modelo, citaram três diferentes sociedades e como suas características particulares influenciaram na hierarquia das necessidades. “O primeiro deles foi o de uma sociedade pobre. Nesta, é observada que grande parte do comportamento tende a estar voltado para a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança”, como apresentado na Figura 4.

A segunda sociedade apresentada é a norte-americana, em que se observou que existe uma maior valorização das necessidades sociais e, num segundo nível, encontramos as necessidades de estima e de segurança, ficando por último, as necessidades fisiológicas e de auto-realização. Esse quadro da sociedade norte-americana reflete suas características de sociedade desenvolvida com bons níveis de emprego e de renda, mas, com alta valorização do individualismo, retratada na Figura 4.

O terceiro caso observado foi o de uma sociedade com alto nível de educação e de padrão de vida, como na França ou Inglaterra. Nessa, foram percebidas que as necessidades fisiológicas, sociais e de segurança já foram satisfeitas em um nível aceitável, levando a um comportamento de priorizar a satisfação das necessidades de estima e de auto-realização”.

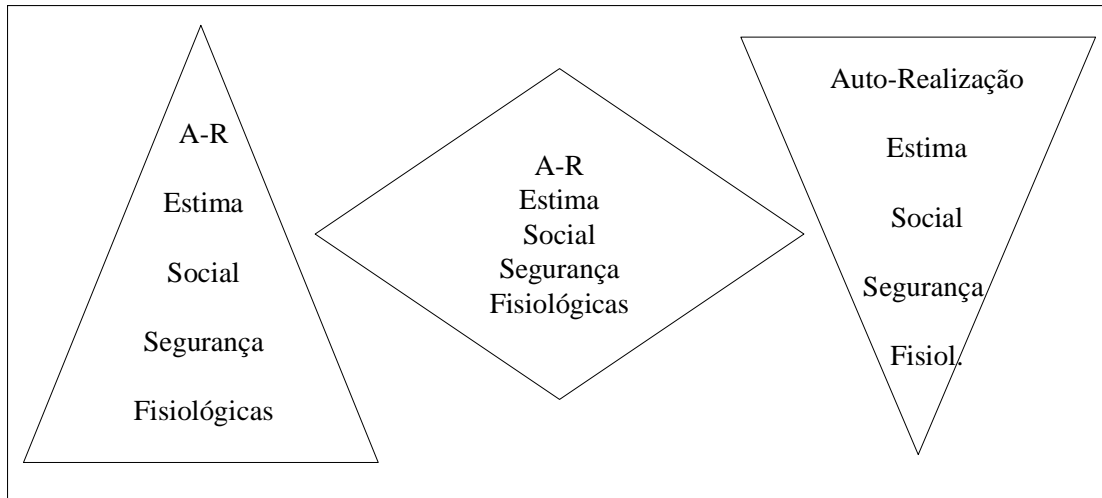


Figura 5: Modelos de Hierarquia das Necessidades em diferentes sociedades.

Fonte: HERSEY P.; BLANCHARD, K. H. Psicologia para Administradores de Empresas: A Utilização de Recursos Humanos. São Paulo: EPU, 1998.

Vale salientar que Maslow é tido por vários pesquisadores em todo o mundo como um cientista adiante do seu tempo. Isso pode ser evidenciado, recentemente, com as publicações de seus trabalhos revisados, assim como com os inúmeros estudos desenvolvidos por outros pesquisadores que reforçam suas teorias e comprovam a sua atualidade (STEPHENS e HEIL, 1998).

Rowan (1998, p.34-37) aprofundou o estudo “da necessidade de estima definida por Maslow, sugerindo que na verdade são duas necessidades de estima distintas: a estima dos outros e a nossa própria estima, demonstrando que Maslow as definiu mas não as classificou desta forma. A vantagem deste novo formato é o seu melhor alinhamento com outras teorias”. Uma outra observação importante feita por Rowan (1998, p.40) diz respeito “à ilustração das necessidades de Maslow num formato piramidal. Para o pesquisador, esta imagem entra em desacordo com a teoria original, pois passa uma idéia errônea de que o ponto final é o crescimento pessoal com a auto-realização”.

Recentemente, o próprio Rowan (1999, p. 66-67), dando continuidade aos seus estudos sobre “a Teoria das Necessidades de Maslow, introduziu a idéia de que esta hierarquia das necessidades não tende linearmente em apenas uma direção dos níveis baixos para os níveis altos. Abundância de motivação ou uma ausência de motivação dividem cada uma das necessidades em sentidos opostos”. Para Rowan (1999, p. 71), uma das idéias mais interessantes de Maslow, de que “a

motivação orientada tanto pela deficiência como pela fartura se complementam na satisfação das necessidades, não foi suficientemente estudada. O indivíduo teria em cada estágio a possibilidade de escolha entre segurança (permanecer no estágio atual) e crescimento (ascender um nível), considerando que a opção por mudança deve provocar a motivação de outras necessidades, no sentido ascendente ou descendente, tornando o modelo dinâmico e infinito”.

Essas considerações podem ser aplicadas, portanto, em quaisquer situações que envolvam o comportamento humano. Para empresas produtoras, essa visão auxiliaria na busca da satisfação dos consumidores, cabendo às empresas localizar em que modelo de sociedade ou em que nível da hierarquia das necessidades o seu público-alvo se encontra para em seguida, analisar as dimensões de qualidade do seu produto ou serviço.

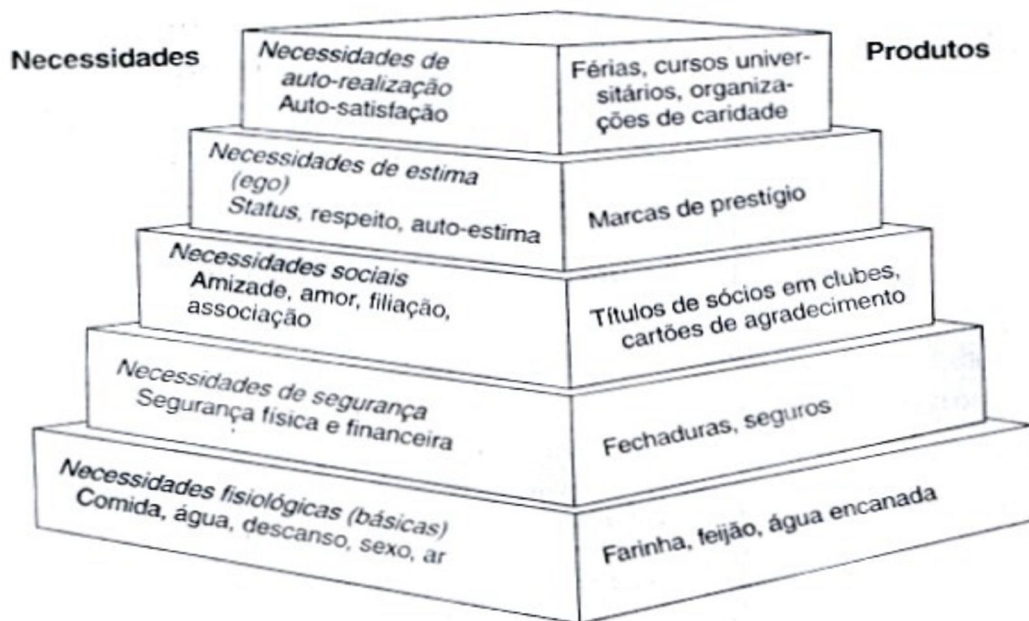


Figura 6: Pirâmide de necessidades de Maslow

Fonte: Maslow, A. Motivation and personality, 1987, p. 265.

Segundo o modelo da hierarquia de Maslow, a necessidade de segurança seria a próxima análise. Estar a salvo de perigo físico, através da proteção do corpo, seria a função de segurança exercido pelas roupas, por exemplo. Essa necessidade seria atingida com a adequação da escolha da roupa à atividade que se vai

executar: uniformes, roupas para práticas esportivas, roupas de segurança, roupa de dormir.

A necessidade seguinte, a social, cumpriria o papel de aproximar o indivíduo de grupos, fazendo-se reconhecer através do consumo de produtos de marca que o insere em determinada classe social e torna-se desde modo participante de determinadas sociedades.

A reunião de fim de tarde em ambiente descontraído tem a função de atender a necessidade de socialização e de interação com outras pessoas pelas quais se tem afeição. Possivelmente, pelo fato de os relacionamentos estarem baseados no formalismo e na impessoalidade, acaba-se não preenchendo uma necessidade humana básica de ordem superior. Outro fator que não pode ser deixado de lado é a liberação do “stress” advindo do mundo moderno e altamente competitivo.

A necessidade de estima, patamar seguinte do modelo em análise, completa a análise da necessidade anterior, pois representa a valorização do indivíduo perante o grupo no qual se insere, seja por respeito, liderança ou qualquer característica que promova o seu destaque na sociedade. A função da socialização é sentir-se confortável e seguro; a sensação acaba por encher de poderes os pertencentes a uma sociedade de pessoas. A última necessidade descrita por Maslow (1987, p. 1120-121) é “a auto-realização, representa as potencialidades de cada indivíduo, tendo como referência a si próprio. Os produtos exclusivos e de luxo representam bem essa necessidade. O indivíduo consome porque se acha merecedor, e não para ostentar riqueza ou demonstrar poder, como nas necessidades analisadas anteriormente”.

Gade (1980, p.75) escreve sobre a mais importante teoria de motivação:

Uma das mais importantes teorias de motivação de Maslow, é a conhecida teoria de Maslow, que acredita serem os desejos e as necessidades na verdade, organizados em prioridades e hierarquias, sendo que esta hierarquização obedeceria a uma escalonagem na qual se passaria de um nível a outro mais alto, à medida que a anterior fosse satisfeita. Inicialmente, teríamos as necessidades fisiológicas, e as de segurança e quando estas estivessem satisfeitas, surgiriam as de afeto e estima; e satisfeitas estas também, o indivíduo desejaria o último nível que é o da auto realização.

Considerando a análise de Hersey e Blanchard (1986, p.103 -104) sobre a seqüência das necessidades humanas, observa-se que “ela é verdadeiramente possível quando aplicada à indústria da cerveja: o poder de sedução da mídia, aliado à intensidade da disseminação de tendências de moda provoca uma inversão, ou até uma completa desordem da hierarquia original descrita por Maslow”. As cervejas ainda por possuírem uma característica de comunicabilidade bastante clara, promovem uma facilidade de ascensão e reconhecimento social muito forte. freqüentemente explorada pela mídia escrita e falada.

A mais importante das explicações modernas sobre o conteúdo da motivação estabelece que as pessoas são motivadas essencialmente pelas necessidades humanas. Quanto mais forte a necessidade, mais intensa é a motivação. Uma vez satisfeita a necessidade, extingue-se o motivo que movimenta o comportamento e a motivação cessa (MAXIMIANO, 2000)

Em um plano superior às necessidades de sobrevivência, encontram-se as necessidades que as pessoas adquirem ou desenvolvem por meio de treinamento, experiência, convivência com outras pessoas, seja pela incorporação dos valores da sociedade em que vivem, ou ainda por causa da própria personalidade. As necessidades secundárias também fazem os fatos e objetos do meio ambiente parecerem mais ou menos atraentes. Assim, uma pessoa pode interessar-se por determinado bem porque ele corresponde a seus interesses; ou pode desejar certos bens materiais ou de consumo, não pelo seu valor intrínseco, mas porque sua posse é valorizada pelo meio social á qual a pessoa pertence ou tenha aspiração.

De acordo com essa teoria de Maslow, as pessoas estão em processo de desenvolvimento contínuo. As pessoas tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma necessidade após a outra e orientando-se para a auto-realização. A auto-realização não precisa estar necessariamente no topo da hierarquia, não é uma necessidade definitiva, ou seja, aquela que só pode ser satisfeita uma vez, quando todas as demais tenham sido atendidas.

Outro ponto importante na noção de hierarquia das necessidades é a predominância de determinada necessidade sobre as demais. Algumas necessidades ou grupos de necessidades podem ser predominantes nos motivos internos das pessoas devido a fatores como: idade, meio social, ou fatores psicológicos de cada indivíduo.

2.5 FATORES PSICOLÓGICOS

De acordo com Engel *et al.* (1995, p.107), “as escolhas de compra de uma pessoa são também influenciadas por quatro importantes fatores psicológicos - motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes”.

Uma pessoa tem muitas necessidades em determinado momento. Algumas necessidades são fisiológicas. Elas surgem de estados psicológicos de tensão como fome, sede, desconforto. Outras são psicológicas. Surgem de situações psicológicas de tensão como a necessidade por reconhecimento, estima e posse. A maioria das necessidades psicológicas não é intensa o suficiente para motivar a pessoa a agir imediatamente sobre elas. Uma necessidade torna-se um motivo quando surge em nível alto de intensidade que leva um motivo (ou impulso). A necessidade tem pressão suficientemente para levar a pessoa a agir em busca da satisfação da necessidade no qual reluz o sentimento de tensão.

Os pesquisadores motivacionais têm levantado hipóteses interessantes e, às vezes, bizarras sobre o que estaria passando na mente do comprador ao considerar certos produtos. Eles têm sugerido que:

- Os consumidores resistem às ameixas secas porque elas são enrugadas e lembram pessoas velhas.
- Os homens fumam charutos como uma versão adulta de chupar o dedo. Gostam de charutos que têm odor acentuado porque querem provar sua masculinidade.
- As mulheres preferem vegetais, evitando a gordura animal, porque esta última traz sentimento de culpa na matança de animais.
- Uma mulher fica muito séria ao bater um bolo porque, inconscientemente, está participando do ato simbólico de dar à luz. Ela não gosta de misturas para bolos prontas porque a vida fácil evoca um sentimento de culpa.

2.6 A BUSCA DE INFORMAÇÕES

Vincent e Zatmam (1992, p. 88-89) admitem que “depois que os consumidores terem identificado uma necessidade, eles podem procurar informações sobre como satisfazê-la. Na tentativa de satisfazer a sua necessidade o primeiro passo é a busca de informações que pode ocorrer em cinco fontes básicas”.

Vincent e Zatmam (1992, p.92) discriminam as seguintes fontes de informações:

1. *fontes internas*: as informações armazenadas na memória da pessoa. Se um consumidor satisfaz uma necessidade semelhante no passado, ele provavelmente começará a busca de informações lembrando como fez isso. Para compras rotineiras, as fontes internas podem ser as únicas utilizadas pelo consumidor.
2. *fontes de grupos*: os consumidores podem consultar outras pessoas, como seus amigos e familiares, ao procurar informações para compras. Essas fontes de informação podem ser poderosas para moldar decisões de compra, uma vez que têm alta confiabilidade e credibilidade.
3. *fontes de marketing*: os consumidores podem obter informações transmitidas nas ações de marketing por meio de embalagens, vendedores, propagandas, mostruários de produtos etc. Na lista de informações facilmente acessíveis aos consumidores, pode ser incluído também artigo na mídia sobre produtos ou classificações feitas por organizações independentes – como o Instituto de Defesa do Consumidor (IDEC), que publica o Consumidor S/A. As fontes públicas, como a Promotora do Consumidor (PROCON), costumam contar com alto grau de confiabilidade, mas podem requerer algum esforço por parte dos consumidores para serem obtidas.
4. *fontes de experimentação*: os consumidores também podem experimentar produtos, por exemplo, manuseando-os, cheirando-os ou testando-os. Tende a ser a última fonte usada antes da compra, pois geralmente exige que os consumidores se desloquem até o local de venda.

Peter e Olson (1996, p.27-28) consideram que, a partir dessas fontes, os consumidores identificam várias marcas de um produto que podem satisfazer suas necessidades. O conjunto de marcas que os consumidores identificam e levam em consideração é conhecido como conjunto considerado, como mostra a Figura 7. O conjunto considerado costuma ser um subconjunto de todas as alternativas possíveis. Na maioria dos casos, os consumidores não identificarão todas as possibilidades de escolha. As marcas serão examinadas a partir de seus conjuntos

considerados. Marcas amplamente conhecidas têm a vantagem de entrar em mais conjuntos considerados, por meio da memória. Estudos realizados por Peter e Olson (1996), nos Estados Unidos, revelaram que marcas amplamente conhecidas têm a vantagem de entrar mais facilmente na preferência do consumidor. Portanto, os esforços empresariais têm que tornar os consumidores cientes de seus produtos e marcas, utilizando para isso as ferramentas de marketing para a compreensão e comunicação eficaz ao mercado.

Richers (2000, p.66) escreve que “para obtenção da eficácia organizacional, além do conhecimento das necessidades, são necessários constantes ajustes do produto e da promoção do mercado e a constante monitoração do mesmo através de pesquisa”.

Karsaklian (2000, p.145) fala a respeito do ato de compra.

O ato da compra não surge do nada. Seu ponto de partida é a motivação que vai conduzir a necessidade, a qual, por sua vez, despertará um desejo e a busca por informação. Com base nisso, surgem às preferências por determinadas formas físicas de atender a motivação inicial..

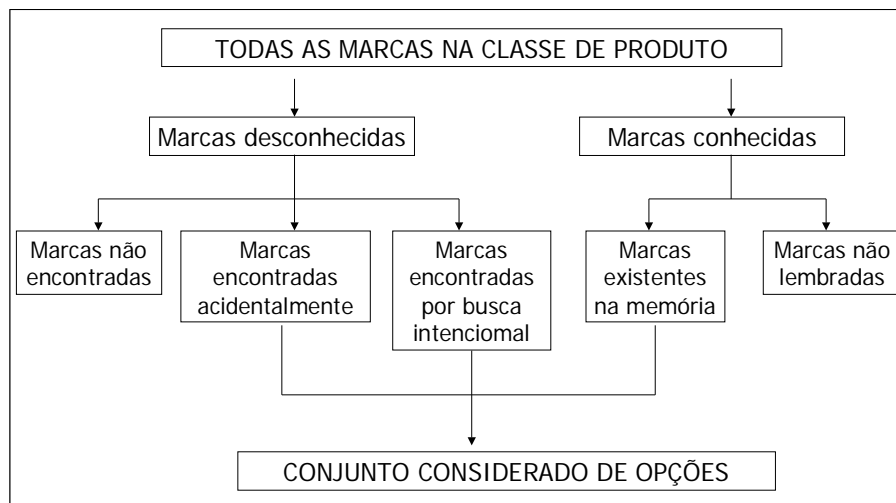


Figura 7: Marcas consideradas pelo consumidor

Fonte: Adaptado de J. Paul Peter e Jerry C. Olson, *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, 4ª ed., Burr Ridge, Ill., Irwin, 1996, p. 200.

Richers (2000, p.101) propõe “examinar os diversos fatores que influenciam o comportamento do consumidor, por meio da análise busca-se verificar o seu posicionamento frente à empresa e sua imagem, bem como a aceitação ou rejeição

do produto, e a opinião com relação a preços, distribuição e serviços”.

Os comportamentos de compra para o consumo e a motivação são estudados, principalmente, em termos de reações frente ao produto. Devem ser considerados também o estilo de vida e as modificações que sofrem os compradores, faixa etária, nível de renda, localização geográfica, e as influências ambientais que podem agir direta ou indiretamente no consumidor. Fatores econômicos políticos, sociais e regulamentação de empregos, salários, sindicalização e impostos têm que ser pesquisados para compor o cenário ambiental (MAXIMIANO, 2000).

O volume relativo e a influência destas fontes de informações variam conforme a categoria de produto e as características do comprador. De modo geral, o consumidor recebe a maioria das informações sobre um produto de fontes comerciais, isto é, fontes dominadas pelo fabricante. Por outro lado, as informações mais eficazes procedem de fontes pessoais. Cada fonte de informações desempenha uma função ligeiramente diferente para influenciar a decisão de compra. Normalmente, as fontes comerciais desempenham uma função informativa e as fontes pessoais uma função legitimadora e/ou de avaliação. Por exemplo, os consumidores, freqüentemente, ficam sabendo de novos produtos através de fontes comerciais, mas procuram colegas para avaliar as informações (HERSEY e BLANCHARD, 1998).

Através da coleta de informações, o consumidor fica conhecendo as marcas concorrentes e suas características. O primeiro *box* da Figura 08 mostra o conjunto total de marcas disponíveis que o consumidor virá a conhecer. Apenas um subconjunto destas marcas (conjunto de percepção), atenderá aos critérios iniciais de compra (conjunto de consideração). À medida que reúne mais informações, apenas algumas marcas permanecerão para escolha (conjunto de escolha). Todas as marcas do conjunto de escolha podem ser aceitáveis, e a escolha final se dará neste conjunto de opções.

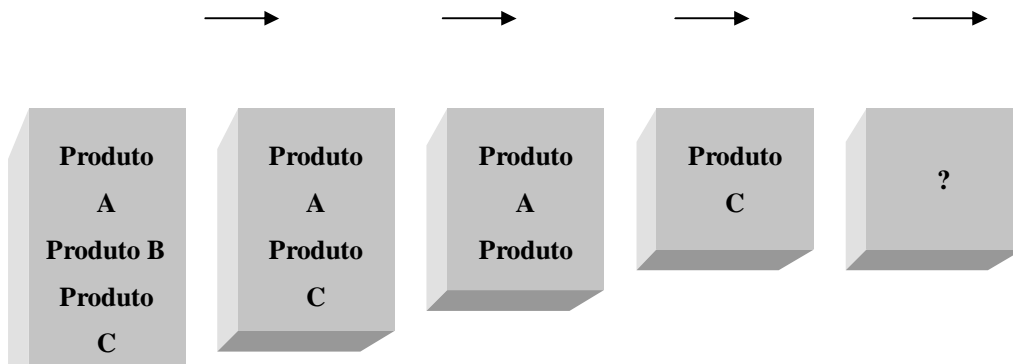


Figura 8: Informações sobre a marca.

Fonte: HERSEY P.; BLANCHARD, K. H. Psicologia para Administradores de Empresas: A Utilização de Recursos Humanos. São Paulo: EPU, 1998.

Conseqüentemente, uma empresa que deseja ter seu produto lembrado deve preparar uma estratégia para colocar sua marca nos conjuntos de percepção, de consideração e de escolha do consumidor potencial. Caso contrário, ela perde a oportunidade de fazer a venda. Além disso, a empresa deve identificar as outras marcas do conjunto de escolha do consumidor para poder preparar seus apelos competitivos.

2.7 CONJUNTOS SUCESSIVOS ENVOLVIDOS NA TOMADA DE DECISÃO DO CONSUMIDOR

A empresa deve identificar as fontes de informações dos consumidores e avaliar sua importância relativa. Ela deve procurar informação de quando eles ouviram falar da marca pela primeira vez, quais informações receberam depois e a importância relativa das diferentes fontes de informações encontradas no decorrer do processo. As respostas ajudarão as empresas no preparo de comunicações eficazes para o mercado-alvo (HERSEY E BLANCHARD, 1998).

Os consumidores variam a partir dos atributos de produtos que percebem como relevantes ou salientes. Prestarão mais atenção aos atributos que apresentam os benefícios anunciados. Frequentemente, o mercado para um produto pode ser segmentado de acordo com os atributos mais salientes para diferentes grupos de consumidores (HERSEY E BLANCHARD, 1998).

2.7.1 FATORES CULTURAIS

A cultura é o determinante mais fundamental dos desejos e do comportamento de uma pessoa. O ser humano em crescimento adquire um conjunto de valores, percepções, preferências e comportamento através da vida familiar e de outras instituições básicas, como a escola. Esses conjuntos de hábitos e costumes ajudarão a formar o seu caráter e, conseqüentemente ajudarão a fazer escolhas ao longo de sua vida (KOTLER, 1996).

2.7.1.1 SUBCULTURA

Cada cultura consiste em subculturas menores que fornecem identificação específica e socialização para os seus membros. As subculturas incluem as nacionalidades, religiões, grupos raciais e regiões geográficas. Muitas subculturas constituem importantes segmentos de mercado (LAZZAR E KARNUK, 1997).

Engel (1993, p.40) conceitua subcultura observando que :

A cultura é entendida como o conjunto de valores, idéias, artefatos e outros símbolos significativos que auxiliam as pessoas a comunicar, interpretar e avaliar os membros de uma sociedade.

2.7.2 CLASSE SOCIAL

Kotler (1996, p.241) diz que “virtualmente todas as sociedades humanas exibem estratificação social, e que acabam tomando a forma de um sistema em que os membros de diferentes castas são educados para determinados papéis, sem nenhuma mobilidade social. As classes têm diversas características; primeiro as pessoas dentro de uma classe tendem a um comportamento mais semelhante, comparando-se com indivíduos de outras classes”. Segundo, as pessoas são percebidas como ocupantes de posições inferiores ou superiores conforme as classes pertencentes. Terceiro, a classe social das pessoas pode ser classificada considerando-se algumas variáveis, como: ocupação, renda, riqueza, educação, orientação de valor. Quarto, os indivíduos podem mover-se de uma classe social para outra para cima e para baixo, ao longo de sua vida.

As classes sociais mostram preferências distintas de marca e produtos, bebidas, vestuários, móveis, atividades, lazer e automóveis.

2.7.3 FATORES SOCIAIS

O comportamento de um consumidor é também influenciado por fatores sociais como os grupos de referência, família, papéis e posições sociais.

2.7.4 GRUPOS DE REFERÊNCIA

Muitos grupos influenciam o comportamento das pessoas. Os grupos de referência de uma pessoa compreendem todos os grupos que passam a ter influências diretas (face a face), ou indiretas sobre as atitudes ou comportamentos das pessoas. Alguns grupos são chamados grupos primários, como a família, amigos, vizinhos e colegas de trabalho. Nesses grupos as pessoas interagem continuamente e são chamados grupos informais. O indivíduo também pertence a grupos secundários, como os religiosos, os profissionais e sindicatos, que tendem a ser mais formais e exigem interação menos contínua e por isso, exercem menos influência que o anterior (SCHIFFMAN, 1998).

As pessoas também são influenciadas por grupos de pessoas que não são membros do mesmo círculo social. Os grupos aos quais uma pessoa gostaria de pertencer ou grupos de aspirações, como por exemplo: um jovem adolescente pode desejar um dia jogar futebol em um time paulista e então passa a usar as roupas do time de que deseja fazer parte, ou toma a bebida que o time consome.

Outro grupo citado por Schiffman (1990, p.90) “é o grupo de dissociação, que é aquele cujos valores ou comportamento são rejeitados por um indivíduo. Estes grupos de referência expõem o indivíduo a novos comportamentos e estilos de vida”. Também influenciam as atitudes e auto-estima de uma pessoa porque ela deseja estar “ajustada” ao grupo a que almeja pertencer. Os grupos criam pressões para o conformismo que pode afetar o desejo real e interfere na opção da marca entre outros fatores de escolha do indivíduo.

2.7.5 PAPÉIS E POSIÇÕES SOCIAIS

Uma pessoa participa de muitos grupos no decorrer de sua vida: família, clubes e organizações. Cada papel desempenhado significa uma posição social vivida. As pessoas acabam escolhendo produtos que comunicam o seu papel e “status” na sociedade (KOTLER, 1994).

2.7.6 FATORES PESSOAIS

As decisões de um comprador são também influenciadas pelas características pessoais, notadamente a idade e o estágio do ciclo de vida, ocupação, situação econômica, estilo de vida, personalidade e auto-estima, que permeiam o indivíduo (KOTLER, 1994).

2.8. IDADE E ESTÁGIO DO CICLO DE VIDA

As pessoas compram diferentes bens e serviços durante a vida, e o consumo é moldado pelo estágio do ciclo de vida da família. Wells e Gubar (1990, p.70) listam uma visão abrangente do ciclo de vida da família e o comportamento de compra (Quadro 1).

2.8.1 ESTILO DE VIDA

As pessoas provenientes da mesma subcultura, da classe social e da ocupação podem levar a estilos de vida bastante diferentes. A pessoa pode escolher um estilo de vida conservador que se reflete no uso de produtos clássicos e já consagrados, evitando experimentar produtos novos lançados no mercado.

Greyser (1994, p. 307) descreve alguns hábitos de consumo provenientes do estilo de vida das pessoas:

Ele mora em um daqueles apartamentos modernos e de alto luxo, com dependências de cores vivas. Possui móveis modernos e caros, mas não no estilo dinamarquês. Compra suas roupas na Hugo Boss tem um bom aparelho de som, gosta de esqui e possui um veleiro. Gosta de queijo Limburger ou qualquer outro de prestígio com sua cerveja. Dedicar-se à cozinha e prepara muitos tipos de carnes e serviria um filé mignon a uma companhia. Em seu bar, tem o Bourbon Jack Daniels, gin Beefeater e um bom uísque escocês .

O estilo de vida de um indivíduo representa seu padrão de vida expresso em suas atividades, interesses e opiniões. O estilo de vida retrata a pessoa “por inteiro”, interagindo com seu ambiente.

2.9 PERSONALIDADE E AUTOCONCEITO

Os traços mais estudados são o autoritarismo, o dogmatismo, a intolerância e a rigidez perceptual. Adorno (1990, p.33-34) construiu uma escala para detectar o autoritarismo nas pessoas e verificou que o tipo de personalidade autoritária forma

atitudes estereotipadas de valorização exclusiva do grupo ao qual é filiado e de rejeição aos demais.

Cada pessoa tem uma personalidade distinta que influenciará seu comportamento de compra. Por personalidade, entendemos as características psicológicas distintas de uma pessoa que levam respostas consistentes e duradouras a seu ambiente. Geralmente, a personalidade é descrita em termos de traços como autoconfiança, domínio, autonomia, deferência, sociabilidade, defensibilidade e adaptabilidade. A personalidade pode ser uma variável útil para analisar o comportamento do consumidor, contanto que os tipos de personalidade possam ser classificados e que existam correlações fortes entre certos tipos de personalidade e escolhas de produtos ou marcas (GADE, 1998).

Consumidores com estas características tendem a ter uma auto-percepção bastante positiva e se sentem merecedores do que existe de melhor, projetando esse sentimento nas suas escolhas e evitando os produtos de segunda linha.

2.10 AVALIAR ALTERNATIVAS

Baseado nos informações coletadas, os consumidores identificam e avaliam maneiras de satisfazer suas necessidades e desejos. Em geral, essa etapa de avaliação das alternativas envolve a decisão de quais recursos ou características são importantes e da identificação de qual desses recursos ou características cada alternativa oferece. Alguns desses recursos ou características provavelmente são mais importantes do que outros. Os consumidores ao escolherem os produtos levam em conta características como a qualidade do produto, disponibilidade, confiabilidade e preço (GADE, 1998).

Por meio desse processo de avaliação de alternativas, os consumidores tentam identificar a compra que lhes trará o maior valor. Assim, eles pesam os benefícios que consideram importantes em relação aos custos esperados da transação.

2.11 ATITUDES

As atitudes existem dentro de um sistema, que teria um núcleo central de crenças a respeito do mundo externo e interno (GADE, 1998).

Para os consumidores satisfazem suas necessidades depende muito de suas

atitudes em relação às diversas alternativas existentes. A atitude é uma avaliação geral de um consumidor a respeito de um objeto, comportamento ou conceito; em geral é o grau em que os consumidores gostam ou não de alguma coisa. Ao detectar uma atitude negativa, a empresa pode motivar-se a melhorar seu controle de qualidade e a identificar as características do produto que os consumidores mais valorizam (PALADINI, 2000).

Uma atitude descreve a resistência favorável ou desfavorável de uma pessoa às avaliações cognitivas, aos sentimentos emocionais e às tendências de ação em relação a quase tudo: religião, política, roupas, música, alimentos e assim por diante. As atitudes colocam-se em uma estrutura mental de gostar ou desgostar de um objeto, aproximando-se ou afastando-se dele (PALADINI, 2000).

Quadro 1: Ciclo de vida da família e o comportamento de compra

ESTÁGIO NO CICLO DE VIDA DA FAMÍLIA	PADRÃO COMPORTAMENTAL OU DE COMPRA
1. Solteiro: jovem que não vive com a família.	Poucos compromissos financeiros. Líderes de opinião sobre moda. Compram: equipamento básico de cozinha, móveis básicos, carros, enxovais para casamento, férias e bebidas alcoólicas.
2. Recém-casados: jovens, sem filhos.	Melhor situação financeira do que em futuro próximo. Taxa de compra mais elevada e média de compra superior para bens duráveis. Compram: carros, refrigeradores, fornos, mobiliário fino, durável e férias.
3. Ninho cheio I: filhos com menos de seis anos.	Despesas domésticas no "pico". Patrimônio líquido baixo. Insatisfeitos com a situação financeira e a baixa capacidade de poupança. Interessados em novos produtos. Gostam dos produtos anunciados. Compram: lavadoras, secadores, TV, alimentos para bebês, medicamentos contra tosse e doenças respiratórias, vitaminas, bonecas, peruas e caminhonetes.
4. Ninho cheio II: casais com filhos de seis anos ou mais.	Melhor situação financeira. Algumas esposas trabalham fora. São menos influenciados pela propaganda. Compram em lotes maiores, apreciam ofertas no atacado. Compram: alimentos variados, materiais de limpeza e higiene, bicicletas, aulas de música, pianos.
5. Ninho cheio III: casais maduros com filhos ainda dependentes.	Situação financeira ainda melhor. Maior número de esposas trabalham fora. Alguns filhos conseguem empregos. Difíceis de serem influenciado por propaganda. Média alta de compra de bens duráveis. Compram: novidades, móveis requintados, viagens de automóvel, eletrodomésticos desnecessários, barcos, serviços odontológicos, revistas.
6. Ninho vazio I: casais maduros com filhos vivendo fora de casa, chefe da família trabalhando.	Aquisição de residências no "pico". - Mais satisfeitos com a situação financeira e capacidade de poupança. Interessados em viagens, recreação, auto-recreação. Dão presentes e fazem contribuições e donativos. Não estão interessados em novos produtos. Compram: férias, artigos de luxo e melhoramentos para a residência.
7. Ninho vazio II: casais com filhos vivendo fora de casa, chefe da família aposentado.	Redução drástica da renda pessoal. Passam mais tempo em casa. Compram: aparelhos médicos, produtos que facilitam a saúde, sono e digestão.
8. Solitário que trabalha.	Renda pessoal ainda razoável. Provavelmente venda a casa.
9. Sobrevivendo solitário e aposentado.	Necessita de cuidados médicos e produtos relacionados com o outro grupo de aposentados. Redução drástica da renda pessoal. Necessidade especial por atenção, afeição e segurança.

Fonte: HERSEY e BLANCHARD (1998).

As crenças, que levam a atitudes um sistema aberto, onde novas informações são acomodadas às já existentes, com receptividade. Por outro lado, um sistema fechado implica rejeição dos dados não compatíveis com os já existentes.

Portanto, um consumidor com a mente fechada tem fortes lealdade à marca, uma vez que tem forte resistência para com as marcas concorrentes forte, pois estas entram em conflito com os seus valores já estabelecidos. A promoção e publicidade que afetam alguns dos seus estereótipos serão, portanto, ineficazes e não aceitas, porque a autoridade e a fonte de informação são desacreditadas (GADE, 1998).

2.12 DECISÃO DE COMPRA

Breen e Blankenship (1992, p.55) consideram que depois de considerar as opções possíveis, os consumidores estão aptos a fazer uma compra. Essa etapa da decisão de compra inclui decidir fazer ou não a compra e, no primeiro caso, o que, onde, quando comprar e como pagar. Os consumidores podem agir rapidamente, em especial se o produto estiver em liquidação; podem optar por desistir da compra se nenhuma opção identificada satisfizer suas necessidades e desejos ou podem adiar a compra se decidirem economizar dinheiro.

2.12.1 PROCESSO DE COMPRA

Tybought e Sterneteral (1991, p.105) dizem que “as empresas têm que ir além das várias influências sobre os compradores e desenvolver uma compreensão de como eles realmente tomam suas decisões de compra. As empresas devem identificar quem toma a decisão de compra, os tipos de decisões e as etapas do processo de compra”.

2.12.2 PAPÉIS DA COMPRA

Tybought e Sterneteral (1991, p.107) observam que é possível distinguir cinco papéis assumidos pelas pessoas em uma decisão de compra:

- *Iniciador*. Pessoa que primeiro sugere a idéia de comprar o produto ou serviço específico.
- *influenciador*. Pessoa cujos pontos de vista ou sugestões influenciam a decisão.
- *Decisor*. Pessoa que decide sobre qualquer componente de uma decisão de compra: deve-se comprar, o que, como e onde comprar.

- *Comprador.* Pessoa que faz a compra.
- *Usuário.* Pessoa que consome ou usa o produto ou serviço.

Uma empresa precisa identificar estes papéis porque eles têm implicações no *design* do produto, na determinação das mensagens de propaganda e na alocação do orçamento promocional. Se o marido decide sobre o fabricante do carro, a empresa automobilística direcionará sua propaganda para atingir os maridos. A empresa pode desenhar certas características no carro para agradar à esposa. Conhecer os principais participantes e os papéis assumidos por eles, ajuda à empresa a definir o composto de marketing adequado.

2.13 TIPOS DE COMPORTAMENTOS DE COMPRA

A tomada de decisão do consumidor varia conforme o tipo de decisão de compra. Há grandes diferenças entre comprar uma cerveja, uma raquete de tênis, um computador pessoal e um carro novo. Provavelmente, as compras complexas e caras envolvem maior deliberação do comprador e maior número de participantes. Assael (1997, p.30) distinguiu quatro tipos de comportamento de compra do consumidor baseados no grau de envolvimento do comprador sobre a intensidade das diferenças entre marcas. Os quatro tipos são relacionados na Tabela abaixo e descritos nos parágrafos seguintes:

Tabela 1: Quatro tipos de comportamento de compra

	Alto envolvimento	Baixo envolvimento
Diferenças significativas entre as marcas.	Comportamento de compra complexa.	Comportamento de compra que busca variedade.
Poucas diferenças entre as marcas.	Comportamento de compra com dissonância reduzida.	Comportamento de compra habitual.

Fonte: Modificado de ASSAEL, (1997)

2.13.1 COMPORTAMENTO DE COMPRA COMPLEXA

Os consumidores demonstram um comportamento de compra complexa quando estão altamente envolvidos em uma compra e conscientes das diferenças significativas entre as marcas. Os consumidores estão bastante envolvidos quando o produto é comprado com pouca frequência, arriscado e auto-expressivo.

Tipicamente, o consumidor não sabe muito sobre a categoria do produto e tem muito que aprender. Por exemplo: uma pessoa que compra um computador pessoal pode não saber quais atributos procurar. Muitas das características do produto não têm significado: “memória de 16k”, “capacidade de armazenamento em disco”, “resolução de tela” e assim por diante.

Este comprador passa por um processo de aprendizagem caracterizado pelo desenvolvimento de crenças sobre o produto, atitudes e, depois, pela tomada de decisão de compra consciente. O profissional de marketing responsável por um produto de alto envolvimento deve entender o processo de coleta de informações e avaliar o comportamento de consumidores habituados a este tipo de produto. O profissional precisa desenvolver estratégias que acompanhem o comprador na aprendizagem sobre os atributos da classe de produto, sua importância relativa e a alta reputação de sua marca em relação aos atributos mais importantes. Ele tem que identificar as características da marca, usar a mídia impressa adequada e um texto extenso para descrever os benefícios da marca, motivar o pessoal de vendas das lojas e os conhecidos do comprador para que influenciem na escolha final da marca.

2.13.2 COMPORTAMENTO DE COMPRA COM DISSONÂNCIA REDUZIDA

Às vezes, o consumidor está altamente envolvido em uma compra, mas percebe pequenas diferenças nas marcas. O alto envolvimento é novamente baseado no fato de a compra ser cara, infreqüente e arriscada. Nesse caso, o comprador percorrerá vários locais para saber o que está disponível, mas comprará rapidamente porque as diferenças entre marcas não são pronunciadas. O comprador pode responder principalmente a um bom preço ou a uma compra de conveniência.

Após a compra, o consumidor pode enfrentar alguma dissonância decorrente da percepção de certas características insatisfatórias do produto, ou ouvir comentários favoráveis sobre outras marcas do produto. O consumidor estará sempre alerta para as informações que possam justificar sua decisão. Portanto Assel (1997, p. 40) ressalta que as comunicações com o consumidor devem ser orientadas para fornecerem crenças e avaliações que ajudem o consumidor a se sentir bem sobre a escolha da marca.

2.13.3 COMPORTAMENTO DE COMPRA HABITUAL

Lazzar e Karnuk (1997, p.188) escrevem que muitos produtos “são comprados sob condições de baixo envolvimento do consumidor e na ausência de diferenças significativas entre as marcas disponíveis”. Considera-se a compra de sal. Os consumidores têm pouco envolvimento nesta categoria de produto. Eles vão ao supermercado e procuram uma marca. Se não a encontrarem, comprarão quaisquer outras, pois não existe forte lealdade à marca. Há bastante evidência de que os consumidores têm pouco envolvimento com a maioria dos produtos comprados freqüentemente e de preço baixo.

Lazzar e Karnuk (1997, p.190) explicam que, nestes casos, “o comportamento do consumidor não percorre a seqüência normal: crença/atitude/comportamento. Os consumidores não procuram extensivamente por informações sobre as marcas, não avaliam suas características nem ponderam suas decisões sobre qual marca comprar”. Pelo contrário, assistem à televisão ou lêem anúncios impressos. A repetição de um anúncio veiculado na mídia cria familiaridade com a marca em vez de convicção com a marca. Os consumidores não formam uma atitude forte em relação a uma marca, mas a escolhem por ser familiar. Após a compra, não fazem nenhuma avaliação da escolha porque não estão altamente envolvidos com o produto. Assim, o processo de compra tem significativa atribuição às crenças formadas pelas aprendizagens passivas, acompanhadas do comportamento de compra e é finalizado com a avaliação da compra.

As empresas de produtos de baixo envolvimento e com poucas diferenças entre marcas constataam que é eficaz o uso de promoções de vendas e de preços para estimular a experimentação do produto, desde que os consumidores não estejam altamente comprometidos com qualquer marca (HERSEY e BLANCHARD ,1998).

2.13.4 COMPORTAMENTO DE COMPRA QUE BUSCA VARIEDADE

Algumas situações de compra são caracterizadas por baixo envolvimento do consumidor, mas apresentam diferenças significativas de marcas. Aqui, os consumidores são freqüentemente obrigados a fazer várias escolhas de marcas. Um exemplo ocorre na compra de bolos; o consumidor possui algumas crenças, escolhe uma marca de bolo sem muita avaliação e a avalia durante o consumo.

Porém, da próxima vez, ele pode procurar outra marca ou desejar um sabor diferente. A escolha da marca ocorre em função da variedade, em vez de estar relacionada com a insatisfação.

A estratégia empresarial é diferente para o líder de mercado e para as marcas menores de uma categoria de produto. O líder de mercado tentará encorajar o comportamento de compra habitual ao dominar o espaço de prateleira, evitando a falta do produto e veiculando anúncios com continuidade. As empresas desafiantes estimularão as buscas de variedades, oferecendo preços menores, boas negociações com revendedores, cupons, amostras grátis e veiculando anúncios que apresentam razões para o consumidor tentar experimentar algo novo.

2.14. COMPORTAMENTO PÓS-COMPRA

Dizem que, após comprar o produto, o consumidor experimentará algum nível de satisfação ou de insatisfação. Ele também se engajará nas ações pós-compra e nos usos do produto de interesse para a empresa. O trabalho do fabricante não termina quando o produto é comprado, mas continua no período pós-compra. Após comprar um produto, o consumidor pode detectar um defeito. Alguns compradores não desejam que o produto esteja abaixo das especificações de qualidade. Outros serão indiferentes com a defasagem encontrada e ainda outros podem ver o defeito como algo que valoriza o produto. Alguns defeitos podem ser perigosos para a empresa fabricante e para aquelas que fazem parte do canal de distribuição (LAZZAR e KARNUK 1997).

O comprador ficará altamente satisfeito, moderadamente satisfeito ou insatisfeito com uma compra? A satisfação do comprador é uma função diretamente relacionada com as expectativas do produto com o desempenho percebido do produto. Se o desempenho do produto não atende às expectativas do consumidor, ele fica desapontado. Se atender às expectativas, o consumidor ficará satisfeito e, se exceder, ele ficará encantado. Esses sentimentos fazem uma diferença quando o comprador adquire o produto novamente e faz comentários favoráveis ou desfavoráveis tal produto as outras pessoas (ASSEI, 0 1997).

Os consumidores formam suas expectativas baseando-se nas mensagens recebidas dos vendedores, amigos e outras fontes de informações. Se o vendedor exagerar nos benefícios, os consumidores experimentarão falsas expectativas que

levam à insatisfação. Quanto maior o hiato entre as expectativas e o desempenho real, maior a insatisfação do consumidor. Aqui, entra em ação a competição por estilo. Alguns consumidores ampliam o hiato quando o produto não é perfeito e quando não estão plenamente satisfeitos. Outros consumidores minimizam o hiato e ficam menos insatisfeitos (COBRA, 1996).

Esta teoria sugere que o vendedor deve fabricar produtos que representam verdadeiramente seu desempenho esperado, de modo que os consumidores fiquem satisfeitos. Alguns vendedores podem ainda subestimar os níveis de desempenho para que os consumidores fiquem mais satisfeitos como o produto esperado.

Cobra (1996, p.80), declara que:

Quando uma pessoa escolhe entre duas ou mais alternativa, será quase inevitável o surgimento de desconforto ou dissonância porque a pessoa tem conhecimento de que qualquer decisão envolve certas vantagens e também algumas desvantagens. Esta dissonância surge após todas as decisões e, além disso, o indivíduo invariavelmente, tomará providências para reduzi-la.

2.15 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA OS NEGÓCIOS

As empresas produtoras devem procurar entender o processo de motivação que envolve o consumidor, pois, no atual mundo competitivo que rodeia o mundo dos negócios não sobram espaços para erros. Um produto elaborado com características que o consumidor não aceita ou com uma mensagem de comunicação inadequada pode acarretar sérios prejuízos, comprometendo o ciclo de vida natural pelo qual deveria passar o produto.

De acordo com estudos realizados por Freud (apud KOTLER, 2000, p. 455-488), afirma que “quando uma pessoa avalia um produto, ela não reage apenas às possibilidades declaradas pelo produto, mas também a outros sinais menos conscientes”. A forma, o tamanho, o peso, o material, a cor, o nome da marca podem induzir consumidor a fazer determinadas associações, levando-o a sentir certas emoções não antes imaginadas.

Na tentativa de obter novas descobertas, os pesquisadores motivacionais realizam freqüentemente “entrevistas em profundidade” com algumas dezenas de consumidores para descobrir os “motivos” mais profundos desencadeados por um produto. Nessas entrevistas são utilizadas “técnicas projetivas”, com associação de palavras, complementação de sentenças, interpretação de imagens e simulação.

Pesquisas mais recentes demonstram que cada produto é capaz de produzir

uma série única de “motivos” nos consumidores. Por exemplo, a cerveja pode atrair alguém que busca relaxamento, status ou prazer. Portanto, diferentes marcas de cerveja têm se especializado em um desses três diferentes apelos. Esta nova abordagem está sendo chamada de “posicionamento motivacional” (KOTLER, 2000).

A utilização de técnicas pode ajudar a traçar a motivação de uma pessoa desde as motivações instrumentais, que são as mais declaradas, até as mais profundas escondidas no inconsciente das pessoas, contribuindo, dessa forma para que as organizações possam desenvolver produtos adequados ao gosto do consumidor ao mesmo tempo em que direcionam mensagens e apelos promocionais que sejam eficazes na sua tarefa de persuadir e conquistar o público consumidor.

CAPITULO III - A IMPORTÂNCIA DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS EMPRESARIAIS

Sob a ótica de Maximiano (2000, p.177-178) “a organização proativa deseja e impulsiona a mudança. É neste tipo de organização que ocorre o processo de elaboração da estratégia competitiva”, o que permite elevar o grau de controle sobre o futuro dos sistemas internos e das relações com o ambiente externo. A organização que pensa estrategicamente procura antecipar-se às mudanças em seus sistemas internos e no ambiente, como forma de garantir a sua sobrevivência e eficácia.

Cobra (1996) fala sobre “o estabelecimento da estratégia competitiva que, em síntese, consiste em definir objetivos e formas de realizá-los”. Numa empresa, os planos estratégicos definem objetivos para toda a empresa e ainda proporcionam clareza na sua relação pretendida com o ambiente que cerca a organização. São os planos que estabelecem os produtos e serviços cujas as organizações pretendem oferecer a seus mercados. A responsabilidade pela definição estratégica é da alta administração que pode utilizar os métodos participativos promovendo o envolvimento de todos os níveis hierárquicos das organizações.

Maximiano (2000) observa que a necessidade de planejar estrategicamente é resultado de dois conjuntos de forças principais:

O primeiro compreende as oportunidades e desafios criados pelos segmentos do ambiente, como concorrência, consumidores, tecnologia, fonte de matéria-prima e outros elementos que interagem com a organização na cadeia produtiva.

O segundo compreende os problemas e as oportunidades que surgem nos sistemas internos da organização, como competência de seus funcionários, tecnologia de suas máquinas, equipamentos e processos, sua disponibilidade de capital e outros elementos.

Kotler (1996, p.422) diz que “toda a organização tem uma estratégia, ou plano estratégico, com algum grau de explicitação para torna-se mais competitiva. Em algum momento do passado, seus administradores definiram objetivos”.

Ao estudar o assunto estratégia se procuram evidenciar a importância de ajustar as premissas estratégicas da organização, levando em conta os desejos, interesses, mudanças de hábitos e mudanças comportamentais que envolvem o consumidor.

3.1. CONCEITO DE INDÚSTRIA

Uma indústria é um conjunto de empresas que fornecem produtos e serviços que satisfaçam a mesma necessidade dos consumidores. Dessa forma a indústria não pode deixar de fazer o monitoramento das necessidades, desejos e mudanças de hábito na vida de seus consumidores (PORTER 1996).

Outro passo importante na visão estratégica industrial é a definição de negócios. Um negócio é definido por três dimensões: qual o grupo de consumidores (que está sendo satisfeito), necessidades do consumidor (o que está sendo satisfeito) e habilidades ou competências distintas (como as necessidades do consumidor estão sendo satisfeitas). Em sua concepção, a definição de um negócio vem muito mais de uma orientação do consumidor do que de uma orientação sobre um produto. A definição de negócio orientado pelo consumidor dá à empresa uma certa segurança na maioria das mudanças de demanda. (ver anexo A). Com o efeito da definição do negócio, permite-se à empresa antecipar trocas e mudanças decorrentes do ambiente. Porém, durante muito tempo, a necessidade da visão orientada pelo consumidor foi ignorada. Com o processo de globalização de mercados, e a realização de alianças comerciais na indústria de cerveja nacional, desencadeou-se um processo de hipercompetitividade, emergindo assim, a necessidade de considerar o consumidor como o ponto de partida de qualquer planejamento estratégico para uma indústria (ABELL, 1991).

3.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Porter (1999) considera que a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição. A competição em um determinado setor se encontra arraigada na sua economia subjacente e alguma força não vai além dos combatentes nele estabelecidos. Os clientes, os fornecedores, os entrantes em potencial e os produtos substitutos, todos são concorrentes mais ou menos ostensivos, poderosos e determinam a rentabilidade de um setor e, em consequência, são da maior importância na formulação da estratégia.

Porter (1999, p.205) faz a seguinte consideração sobre a competitividade.

A competitividade de um país depende da capacidade de sua indústria de inovar e melhorar continuamente, buscando manter-se competitiva diante dos desafios que se apresentam diariamente .

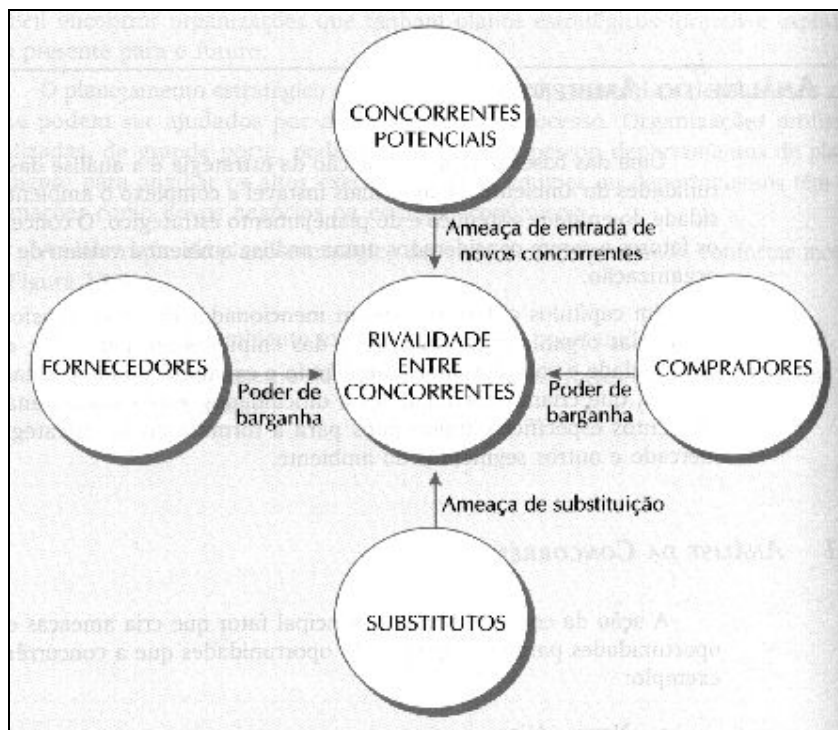


Figura 9: Modelo de Michael Porter.

Fonte: HAYDE, Catherine L. Op. cit. p.136. Ver também PORTER, Michael E. Competitive strategy, techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980, p. 80

Richers (2000, p.288) define “a estratégia como a busca de um caminho para a empresa como um todo. Esse aspecto busca enfatizar as dúvidas e as preocupações”, o desejo de esclarecimento de dúvidas e a insegurança quanto ao futuro e quanto ao esforço de encontrar consenso, bem como uma linguagem comum à empresa. A análise estratégica que se segue busca evidenciar a forma como está organizada a indústria cervejeira brasileira, utilizando os conceitos de Planejamento Estratégico em especial, os modelos de PORTER (1996).

Porter (1996, p.338) considera que “a estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como as estratégias potencialmente disponíveis para a empresa”. As forças externas à indústria são significativas principalmente em sentido relativo; uma vez que as forças externas, em geral, afetam todas as empresas industriais, o ponto básico da competição tem raízes nas diferentes habilidades das empresas em encontrar formas eficazes de construir sua vantagem competitiva.

3.3 COMPETIDORES EM POTENCIAL

A questão da competitividade numa indústria está bastante ligada à existência ou não de barreiras de entrada. A ameaça de entrada de empresas rivais em potencial faz com que as empresas titulares (aquelas que já operam na indústria) tendam a adotar medidas a fim de proteger os seus níveis de “Marketshare”, ou seja, seus níveis de parcela de mercado e seus lucros.

O modelo de Porter (Fig. 9) fornece subsídio à análise dos competidores em potencial na indústria de cerveja, que se caracteriza por forte barreira de entrada, pois, para processar a cerveja, é necessário um investimento elevado em automação de processos de trabalho, máquinas de custo elevado, ambiente físico e estrutural com planejamento detalhado. Isso leva à utilização de mão-de-obra estrangeira, na fase de implantação e acompanhamento inicial da produção (IEMI, 1998).

Por outro lado, as vantagens absolutas de custos conquistadas por empresas já estabelecidas e que podem ser obtidas por operações produtivas superiores que acabam dando mais eficiência aos processos de trabalho e ainda somadas aos investimentos em tecnologias adquiridas através dos tempos, ou por controle particular dos insumos de produção que são obtidos fora do país, tornam o ingresso de novos entrantes muito arriscado o que traz uma certa estabilidade ao ambiente competitivo.

Convém destacar ainda que os equipamentos industriais utilizados no processamento da cerveja, materiais, mão-de-obra, habilidades gerenciais e acesso a financiamentos mais atrativos são itens que oferecem fatores de risco para as empresas que queiram entrar na produção e comercialização industrial da cerveja (IEMI, 1998).

Maximiano (2000, p.128-129) diz que “as vantagens de custos associadas ao tamanho da empresa e as economias de escala, incluem redução de custos através da produção de massa padronizada”, descontos no tamanho do lote de compra por insumo, vantagens de ganho nos custos fixos distribuídos em altos volumes de produção e economia de escala em publicidade. Se as vantagens de custos forem significantes, o novo entrante estará num dilema: se entrar com pequena escala e uma desvantagem de custo ou se entra com grande escala e alto risco de capital. Um risco posterior se refere a uma entrante em grande escala, onde a oferta do

produto aumenta e os preços podem despencar, ou que poderá implicar numa possível retaliação das empresas já estabelecidas.

Observa-se que, na indústria cervejeira, as empresas que pertencem a grupos estratégicos genéricos e que possuem grandes canais de distribuição utilizam amplamente as economias de escala com baixo risco de saturação de mercado devido à magnitude do canal, como é o caso brasileiro (ver anexo C).

Historicamente, a cadeia cervejaria tem sido uma das mais protegidas das industriais brasileiras. Com o processo de abertura de mercado, no início da década de 90, o macroambiente foi alterado significativamente. Pode-se observar o ocorrido a partir do desempenho das importações e exportações das indústrias cervejeiras com a desregulamentação governamental que, em 1996, chegou a ter 2,7% da participação do mercado atribuído à entrada de cervejas importadas e que foi reduzida para 1% no ano de 1998. Essa redução nas importações resultou na melhoria da qualidade do produto fabricado no Brasil, o que foi um fator positivo provocado pelo processo de globalização econômica.

Quanto às exportações o Brasil exporta 1,5% de sua produção nacional, que é de 8 bilhões de litros/ano, em média. Isso representa em valores FOB cerca US\$ 60 milhões/ano. Tal fato pode significar uma saída importante para as produtoras com baixa penetração no mercado nacional e partirem para a busca de mercados mais atraentes e lucrativos.

3.4 RIVALIDADES ENTRE EMPRESAS JÁ ESTABELECIDAS

No que refere às empresas já estabelecidas, a competitividade tornou-se bastante agressiva, não oferecendo oportunidade para aumentar seus preços e seus lucros, o que significa uma competição baseada no preço ineficaz e redução nas margens de lucratividade de vendas.

De acordo com a Revista “Veja” (2000, p.41-42) “o cenário ficou ainda mais complicado após uma ruidosa megafusão de duas empresas gigantes que atuam no mercado nacional”, denominadas comercialmente de Antártica e Brahma, respectivamente, é a partir da fusão passou a chamar de Companhia de Bebidas das Américas (AMBEV) e detendo hoje cerca de 74% da participação no mercado. A cerveja Kaiser está em segundo lugar no ranking nacional e detém 14% do mercado interno. O restante fica distribuído entre as outras marcas menos expressivas.

A linha estratégica das megafusões é concentração no foco e eliminação de atividades periféricas, para tirar o máximo proveito do mercado e enfrentar os desafios de um mundo sem fronteiras (MAXIMIANO, 2000).

A estrutura competitiva está relacionada à distribuição das empresas industriais de acordo com seu tamanho e quantidade. A indústria consolidada pode ser dominada por um pequeno número de grandes empresas que formam os oligopólios ou em casos extremos por apenas uma empresa, que passa a ser chamado monopólio. Em uma terceira classificação, encontra-se a indústria fragmentada, onde está um grande número de pequenas e médias empresas, sendo que nenhuma delas está na posição de domínio da indústria.

No caso da indústria de cerveja a estrutura é de indústria consolidada, pois se encontra um reduzido número de grandes empresas, com elevada barreira de entrada a dificultar o número de entrantes potenciais (PORTER, 1996).

A demanda cresce pelo surgimento de novos consumidores ou por compras adicionais de consumidores já existentes, e tende a moderar a competição sempre que houver a possibilidade de expansão. O crescimento da demanda tende a diminuir a rivalidade porque todas as empresas podem aumentar suas vendas sem tomar o “marketshare” de outras, resultando em alta lucratividade. De forma inversa, o declínio da demanda resulta em mais rivalidade entre indústrias na luta para manter sua posição no ranking de participação. A demanda diminui quando os consumidores abandonam seu “marketplace” ou quando cada consumidor passa a comprar menos. Nessas condições ambientais, uma empresa só pode crescer e tomar o “marketshare” de outra menos preparada. Portanto, o declínio de demanda constitui uma forte ameaça por extensão e aumenta a rivalidade entre empresas já estabelecidas no mercado (PORTER, 1996).

3.5. PRODUÇÃO BRASILEIRA

De acordo com dados do Sindicato das Cervejarias (SINDICERV) O Brasil, conta hoje com a produção de 79,8 milhões de litros/ano e está entre os quatro maiores produtores mundiais de cerveja, perdendo apenas para os Estados Unidos (233,6 milhões de litros), China (208,8 milhões de litros) e Alemanha (106,9 milhões de litros/ano). O consumo vem aumentando de ano para ano de acordo com a estimativa do SINDICERV, que tem como base de cálculo os recolhimentos de

impostos anuais.

De acordo com as pesquisas realizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e estatístico (IBGE) entre o período de 1979 e 1999, a venda por consumidor anual de cerveja dobrou no País durante este período, passando de 25 litros para 50,3 litros, totalizando um crescimento da ordem de 100% por habitante em vinte anos. A população brasileira aumentou, no mesmo período, de 119 milhões de pessoas para 165 milhões em 1999, portanto ela cresceu 38% em duas décadas.

Em relação ao consumo per capita de cerveja no globo terrestre, o país ainda não atingiu uma boa posição na classificação mundial. Com 50,3 litros per capita/ano, o Brasil perde em consumo para os países que estão relacionados no quadro 2. Ao se analisar o quadro pode ser verificado que o País fica aquém de países de economias mais fracas, como é o caso da Venezuela e África do Sul, com 76 litros/ano e 61 litros/ano, respectivamente. Mesmo assim, registra-se elevação do consumo se comparado com anos anteriores. Com um aumento significativo nos últimos anos; o consumo ficava em torno de 38 litros/ano em 1994, 48 litros/ano em 1995, e tem se mantido estável em torno de 50 litros/ano, até o ano de 2002. As empresas produtoras de cerveja investiram em equipamentos, automatizaram processos de trabalhos, desenvolveram e treinaram pessoas, estabeleceram parcerias com fornecedores de matéria-prima de regiões que favoreciam a plantação de insumos utilizados no processo industrial da cerveja. Todos esses esforços trouxeram às empresas uma maior eficiência produtiva percebida de maneira indireta pelo consumidor (ver Quadro 2).

Quadro 2: Consumo de cerveja per capita no mundo.

PAISES	CONSUMO ANUAL (Lts)
REPÚBLICA TCHECA	162,5
ALEMANHA	158,3
IRLANDA	131,0
ÁUSTRIA	123,0
DINAMARCA	108,3
BÉLGICA	99,4
REINO UNIDO	99,2
LUXEMBURGO	99,1
AUSTRÁLIA	92,2
ESLOVÊNIA	87,6
NOVA ZELÂNDIA	84,2
BRASIL	53,0

Fonte: www.kaiser.com.br

Quadro 3: Classificação dos 10 maiores produtores do mundo.

PAÍSES	PRODUÇÃO EM MILHÕES DE LITROS
ESTADOS UNIDOS	233,9
CHINA	208,8
ALEMANHA	106,9
BRASIL	79,8
JAPÃO	71,4
REINO UNIDO	58,9
MÉXICO	48,6
RÚSSIA	39,8
ESPAÑA	27,1
ÁFRICA DO SUL	25,6
HOLANDA	13,4

Fonte: Heinekem (1999) – www.kaiser.com.br

Este aumento do volume per capita só não é maior porque a cerveja brasileira é um produto caro, em função do baixo poder aquisitivo de parte importante dos consumidores brasileiros. A cerveja brasileira é a mais barata do mundo na porta da fábrica (R\$ 0,50 por litro), mas encarece muito até chegar ao consumidor, principalmente em função da grande carga tributária que pesa sobre o setor.

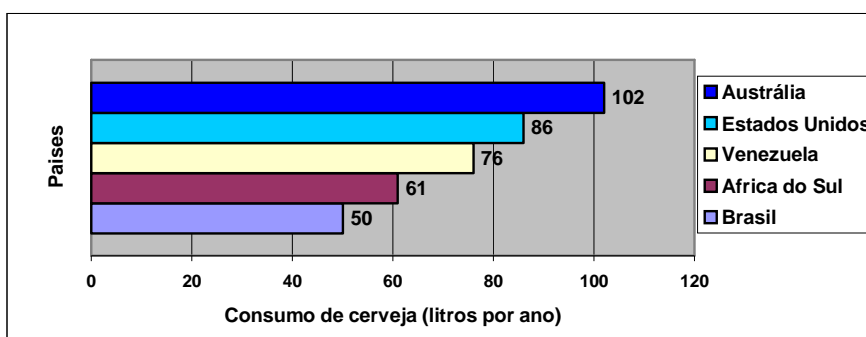


Figura 10: Estatística de consumo.

Fonte: Sindicato das Cervejarias (Outubro/2000).

3.6 BARGANHA DOS COMPRADORES

Porter (1996, p.360) relata que “o poder de barganha dos compradores pode ser entendida da seguinte forma: quando os compradores estão em posição de demandar redução de preços ou melhores serviços, podem desta forma constituem-se em ameaças competitivas”.

Rocha e Ramos (1999, p.38) consideram que os compradores são mais poderosos sob as seguintes condições:

- 1- Quando os fornecedores são muitos e pequenos e os compradores são poucos e grandes.
- 2- Quando os compradores pedem lotes grandes e desejam redução de preço pelo tamanho do lote.
- 3- Quando os fornecedores dependem dos compradores para uma grande quantidade de pedidos.
- 4- Quando os compradores podem trocar de fornecedores a baixo custo, forçando as empresas, umas contra as outras, para redução dos preços.
- 5- Quando é economicamente possível para os compradores fazerem pedidos a várias companhias ao mesmo tempo.
- 6- Quando os compradores podem ameaçar em se tornar os seus próprios fornecedores, através de uma integração vertical, forçando a baixa dos preços.

3.7 ANÁLISE DO MERCADO COMPRADOR

3.7.1 Característica do Mercado Consumidor

A categoria de consumo com maior índice de participação no mercado brasileiro é a de alimentos e bebidas, com 27% do total de consumo. Logo atrás, vem a manutenção doméstica, com 17%; vestuário e calçados com 10,01%; veículo e transporte com 7,9 %; recreação e cultura com 6,3%; saúde e medicamento 5,6%; fumo 1,9%; higiene pessoal 1,8%.

Quadro 4: Índice de participação

PRODUTO	PARTICIPAÇÃO DE CONSUMO (%)
Alimentos e bebidas	27,0
Manutenção doméstica	17,6
Vestuário e calçado	10,01
Veículo e transporte	7,9
Recreação e cultura	6,3
Saúde e medicamento	5,6
Fumo	1,9
Higiene pessoal	1,8

Fonte: Target Pesquisas e Serviços de marketing 1995.

No quadro 04, Samara e Barros (1995, p.55) evidenciam a classificação em percentual dos itens nos quais os brasileiros gastam os poucos recursos.

Quadro 5: Mercado brasileiro de cerveja.

MESES	1994	1995	1996	1997	1998
Janeiro	596	753	854	832	893
Fevereiro	598	746	780	703	813
Março	559	627	606	584	563
Abril	392	646	619	605	597
maio	411	588	544	643	627
Junho	473	538	581	565	658
Julho	389	606	557	589	561
Agosto	506	630	545	651	612
Setembro	554	713	670	697	674
Outubro	622	634	691	655	674
Novembro	659	687	738	850	670
Dezembro	741	831	838	786	813
Total	6.500	8.000	8.022	8.160	8.156

Fonte: Sindicato das cervejarias, (Outubro/2000).

3.7.2 TAMANHO DO MERCADO BRASILEIRO

Ao indagar sobre o real tamanho do mercado brasileiro de cerveja, a resposta vem de forma simplificada e está relacionada à quantidade de brasileiros aptos financeiramente a adquirirem o produto: O tamanho do mercado depende de

quantos brasileiros, neste ano, poderão comprar cerveja. É certo que o nosso consumo per capita, de cerca de 50,3 litros por ano, é bastante baixo, quando comparado com outros países, mas sabe-se que aqui a estatística também nos trai. Na "Belíndia", como é popularmente conhecido o Brasil, pois os "Belgas" apresentam consumo parecido com mercados já maduros, porém a grande maioria de "Indus" pouco, ou nada, consomem. Para estes, o hábito de consumir cerveja regularmente ainda é um luxo.

A renda disponível dos brasileiros é, portanto, o indicador mais relevante para o entendimento das expansões e refluxos da demanda por cerveja brasileira. O caso da cerveja é emblemático, pois os quadros estatísticos revelam números impressionantes e mostram a correlação positiva dos fatores de consumo, como por exemplo: o crescimento de 26 % no consumo de cervejas em 1986, como efeito do Plano Cruzado, os dois picos de 94 e 95, do Plano Real, com o crescimento acumulado superior a 50% sobre 1993. Não podemos, entretanto, esquecer a vertiginosa queda de 26% que tivemos em 1992, com os efeitos perversos do chamado Plano Collor. Infelizmente, são essas exceções que confirmam as regras.

Nos dias atuais já existe um outro panorama no cenário econômico que retrata um novo quadro de consumo nacional, pois a forte expansão do crédito nos últimos dois anos garantiu índices altos de itens de consumos e semiduráveis: Mas, em contrapartida, as famílias já demonstram hoje um forte nível de comprometimento de renda decorrente das chamadas "suaves prestações".

No mercado de cervejas houve reflexo deste novo cenário econômico desde o ano de 1996, quando o mercado não cresceu como era esperado e vem mantendo-se estável. Uma característica deste mercado é que está fortemente sujeito à sazonalidade, com picos acentuados de consumo nos meses de Novembro, Dezembro e Janeiro e com redução sensível da demanda nos meses de Abril a Setembro. A arrecadação do Imposto Sobre Produtos Industrializados (IPI) com cervejas, outro indicador muito importante como medida de desempenho do setor, foi cerca de 6% menor, no acumulado do primeiro trimestre de 1999, contra igual período de 2001. Infelizmente, os ajustes econômicos que ainda faltam fazer na economia brasileira induzem a políticas de tipo "stop and go", que produzem as expansões e retrações na capacidade de consumo no Brasil. No presente momento se fala em restrições ao crédito que, somado ao aumento dos índices de desemprego formam, um quadro indesejável para todos os brasileiros, produtores e

comerciantes de bens e serviços.

Quadro 6: Mercado brasileiro de cervejas por região.

REGIÕES	ESTADOS	HL/ ANO	%
SUDESTE	São Paulo	22.300.000	27,9
	Rio de Janeiro	13.000.000	16,2
	Minas Gerais	9.000.000	11,3
	Espírito Santo	1.700.000	2,1
	TOTAL	46.000.000	56
NORDESTE	Bahia	4.800.000	6,0
	Pernambuco	2.200.000	2,8
	Ceará	1.700.000	2,1
	Alagoas	1.200.000	1,5
	Rio Grande do Norte	1.000.000	1,2
	Maranhão	850.000	1,1
	Piauí	850.000	1,0
	Sergipe	480.000	0,6
	TOTAL	13.880.000	17,3
SUL	Paraná	4.600.000	5,7
	Rio Grande do Sul	4.600.000	5,8
	Santa Catarina	2.600.000	3,2
	TOTAL	11.800.000	14,8
CENTRO-OESTE	Goiás	2.100.000	2,6
	Brasília	1.100.000	1,4
	Mato Grosso do Sul	1.100.000	1,4
	Mato Grosso	900.000	1,1
	Tocantins	770.000	0,9
	TOTAL	5.970.000	7,5
NORTE	Pará	1.250.000	1,6
	Amazonas	520.000	0,7
	Rondônia	300.000	0,4
	Acre	120.000	0,1
	Amapá	80.000	0,1
	Roraima	80.000	0,1
	TOTAL	2.350.000	2,8
TOTAL		80.000.000	100,0

Fonte: Sindicato das cervejarias (Outubro/2000).<http://www.kaiser.com.br>

3.7.3 INVESTIMENTOS E GERAÇÃO DE EMPREGOS

De acordo com o Sindicato das Cervejarias (2002), mesmo diante das dificuldades descritas no texto acima, a indústria de cervejas no Brasil vem fazendo a sua parte. Investiu-se cerca de R\$ 2,5 bilhão, nos últimos 5 anos para construir e adequar sete novas plantas industriais, o que possibilitou a ampliação da

produção e otimizou a capacidade instalada. Quanto à modernização dos processos e ao gerenciamento dos negócios, também houveram atenção especial através dos investimentos que trouxeram benefícios diretos ao setor e também ao consumidor final, que bebe hoje uma cerveja brasileira com padrão internacional de qualidades a preços reais inferiores ao do início do Plano Real e ainda emprega cerca de 130 mil pessoas entre postos de trabalhos diretos e indiretos.

A continuidade desse quadro depende de uma política definitiva de modernização do Brasil, como consequência dos processos de privatizações e das reformas em tramitação no Congresso, com destaque para as reformas tributárias e administrativas.

Essas mudanças passam a ser consideradas pré-requisitos essenciais de um ciclo de mudança e de ampliação de investimentos com maiores oportunidades de trabalho. Assim, espera-se que possa haver um aumento estrutural, e não meramente conjuntural da renda e da sua distribuição a todos os brasileiros, com consequências benéficas à ampliação sustentada do mercado consumidor.

3.8 O PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES

Porter (1996, p.395) considera que “o poder de barganha dos fornecedores são elevados e se encontram em uma posição de vantagem quando: Os fornecedores estão aptos a forçar seu preço para cima e a empresa não tem outra alternativa a não ser ter de pagar mais alto por seus insumos ou reduzir a qualidade dos mesmos, sob o risco de diminuição da lucratividade da empresa, constituindo-se em ameaça competitiva”. Ao contrário, se os fornecedores em grande quantidade são fracos, a empresa pode forçar a baixa dos preços e demandar maior qualidade de seus insumos,

Rocha e Ramos (1999, p.167) declaram que os fornecedores são mais forte, na indústria quando:

- 1 – O produto que eles vendem tem pouco substitutos e é importante para a empresa.
- 2 – A empresa não é um importante cliente para eles.
- 3 – Seus produtos são diferenciados, em um grau elevado que a empresa não pode trocar de um fornecedor para outro.
- 4 – Para aumentar seus preços eles usam a ameaça de integração vertical e

a competição direta na indústria.

3.9 PRODUTOS SUBSTITUTOS

As empresas em um setor industrial estão competindo em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de um ramo industrial quando colocam valores e acaba ditando os preços nos produtos que são comercializados pelas empresas produtoras o que leva à alteração de forma significativa dos lucros das empresas. No que se refere ao poder, quando mais atrativa a alternativa de preço e o desempenho oferecido pelos produtos substitutos, mais fortes serão as pressões sobre os lucros industriais.

Quadro 7: Produtos substitutos da cerveja.

BEBIDAS SEM ALCÓOL	BEBIDAS ALCOÓLICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Água • Refrigerantes • Sucos Naturais • Achocolatados 	<ul style="list-style-type: none"> • Vinhos • Bebidas como baixa fermentação • Whisky • Outras bebidas

3.10 PREÇO

Ao ampliar o campo da análise sobre os produtos substitutos, podem ser encontrados produtos que aparentemente não estão ligados diretamente à cerveja, mas a base da análise passa a ser o valor monetário atribuído ao bem a ser adquirido. Diante disso, podemos encontrar outros concorrentes na categoria de preço:

- Salgadinho em geral
- Bolachas
- Iogurtes
- Petiscos em geral

3.11 AMBIENTE DEMOGRÁFICO

Fatores de ameaças ou oportunidades para a indústria podem ser oriundos da demografia. Ao analisar o ambiente demográfico, assiste-se ao aumento do

poder aquisitivo da camada de baixa renda, principalmente após a implantação de programas econômicos que são impostos pelo governo federal. Estes programas governamentais, em um primeiro momento, trazem para o consumo pessoas que estavam marginalizadas e fora da sociedade de consumo e em um segundo momento acaba restringindo o seu acesso a bens de consumo por ocasião da perda do poder de compra que vem através dos salários pagos mensalmente. Como os salários não são corrigidos de acordo com aumento da inflação ao longo dos anos, registra-se um impasse em que existe uma demanda reprimida que deseja consumir e de outro lado não é possível satisfazê-los, pois não dispõe de renda para isso.

Outro fator demográfico de grande importância diz respeito ao envelhecimento da população brasileira que é estimado pelo IBGE em 15 milhões de brasileiros até o ano de 2030, constituindo-se em uma oportunidade de mercado para alguns segmentos sociais.

Um outro fato a ser destacado, no aspecto demográfico, se refere ao segmento infantil que pode ser apontado como um o mercado potencial para o ramo cervejeiro no espaço de dez a vinte anos, e que tende a declinar devido aos menores índices de natalidade infantil, registrados nos últimos anos e também a busca cada vez maior pela boa saúde e forma física da população mais jovem.

3.12 AMBIENTE POLÍTICO E LEGAL

Um dos fatores mais significativos nos recentes anos tem sido o movimento de desregulamentação da economia, que teve como consequência a eliminação das restrições legais e levou a um afrouxamento das barreiras de entradas. Nesse novo contexto, as empresas exportadoras que tinham interesse em realizar negócios em solo brasileiro ganharam mais força e competitividade. No entanto, deve ser levado em consideração o fato de que, se o mercado não está em crescimento, a entrada de novas empresas só se estabelece com a saída de alguém. E tenderá a sair inicialmente quem não conseguir ganhos de economia de escala, fator-chave em um ambiente competitivo.

3.13 MACROAMBIENTE NA INDÚSTRIA DA CERVEJA

Mudanças ambientais podem ter um impacto direto em uma das cinco forças apontadas no modelo de Porter (1999, p.80), alterando seus pesos e a atratividade

da indústria cervejeira. Portanto, as condições em que se encontra o ambiente macroeconômico determinam a saúde e o bem-estar da economia (ver quadro 8).

Na última década, aconteceram enormes mudanças no cenário macroeconômico brasileiro que acabam afetando direta ou indiretamente o desempenho mercadológico da indústria cervejeira. A estabilização da economia, a valorização da moeda corrente e a melhor distribuição de renda fazem parte integralmente deste conjunto de mudanças que estão presentes no macroambiente da indústria cervejeira. O exemplo das mudanças fica a cargo do lúpulo que provém da América do Norte (Canadá) e tem seu custo elevado devido à defasagem cambial provocada por acontecimentos recentes e que afetaram o mundo dos negócios.

O fator otimista fica a cargo do crescimento da demanda que acontece maneira lenta, mas é algo constante, principalmente por parcela menos favorecida da população brasileira que acabou ganhando mais força no consumo com a inclusão das mulheres no consumo de cerveja.

3.14 AMBIENTE TECNOLÓGICO

Mudanças tecnológicas podem tornar produtos obsoletos da noite para o dia e ao mesmo tempo criar possibilidade de produção em maior escala. Vários estudos de modernizações tecnológicas têm sido feitos, notadamente nos países industrializados.

Maximiano (2000, p.101-1002) relata que “acompanhar a evolução tecnológica é seguramente uma estratégia para assegurar a sobrevivência e a eficácia da organização empresarial”.

A indústria cervejeira desenvolveu uma estratégia mais agressiva em relação à tecnologia, procurando liderar o processo de inovação tecnológica através da automação de processos de trabalho e da aquisição de maquinários com procedências estrangeiras que proporcionam mais economia e tornam o negócio mais competitivo. As empresas, por sua vez, fazem propaganda disso, utilizando a mídia e publicações periódicas, como meio de veiculação da sua filosofia de trabalho. Também é utilizada a comunicação interna para que todos os trabalhadores possam saber e divulgar as conquistas da organização.

3.15 VANTAGEM COMPETITIVA NA INDÚSTRIA DA CERVEJA

Duas condições básicas determinam a vantagem competitiva de uma empresa, segundo Porter (1999, p.398): “a primeira se refere à quantia de valor agregado da empresa percebida pelos consumidores e a segunda diz respeito aos custos de produção da empresa”. Geralmente, à medida que os consumidores demonstram ter uma maior percepção do valor dos produtos ou serviços, a empresa tende a elevar os seus preços.

O preço que uma empresa cobra é tipicamente menor do que o valor atribuído pelo consumidor para aquele produto ou serviço. Isso acontece pelo fato de o consumidor perceber nesse valor algo a mais, denominado excedente, que a empresa não pode cobrar visto que ela concorre com outras numa determinada indústria. A condição de vantagem competitiva seria, portanto, a que maximizasse a cobrança desse excedente (HILL e JONES, 1998).

De acordo com Maximiano (2000, p.127) “a vantagem competitiva aplica-se principalmente, mas não exclusivamente, à situação de concorrência. Vantagens competitivas são fatores que contribuem para que um produto elaborado da empresa tenha sucesso em relação aos concorrentes. No entanto, vantagens e desvantagens podem ser associadas às condições internas da empresa e não às preferências de seus clientes e mercados”.

De acordo com Maximiano (2000, p.128), as principais vantagens competitivas em uma indústria cervejeira são:

- a) qualidade superior;
- b) eficiência e baixo custo de operações;
- c) controle de mercado;
- d) aceitação da marca da empresa;
- e) conveniência e disponibilidade do produto;
- f) inovação superior.

3.15.1 QUALIDADE SUPERIOR

Juram (1995, p.88) define “a qualidade como a extensão do planejamento dos negócios da empresa que inclui o planejamento da qualidade”. Essas atividades ligadas ao planejamento da qualidade devem ser atividades usuais da organização. Entre os legados de Juram, podem ser encontradas as trilogias da qualidade que consiste em:

1 – **Planejamento da Qualidade:** É o processo que viabiliza as metas da qualidade. Durante esse processo indicam-se os clientes e criam-se os produtos que atendam às suas necessidades.

2 – **Controle de Qualidade:** Consiste no processo de atingir as metas da Qualidade durante a produção: o controle da Qualidade envolve cinco etapas (1) decidir o que deve ser controlado; (2) decidir quais as unidades que devem ser medidas; (3) desenvolver padrões de desempenho; (4) medir o desempenho; (5) tomar as atitudes adequadas com base na análise das lacunas existentes entre o desempenho real e o desempenho padrão.

3 – **Melhoria da Qualidade:** Engloba as atividades voltadas para atingir níveis de desempenho mais elevados.

Maximiano (2000, p.81-83), relata que qualidade é a coincidência entre as especificações do produto e o real desempenho oferecido pelo produto, que vem ao encontro das necessidades do cliente. Certos produtos têm qualidade tão elevada que encontram receptividade e tornam-se clássicos no mercado.

A qualidade surge quando se forma uma equipe composta pelo fornecedor escolhido o comprador, a área de projetos de engenharia, área de vendas e os representantes dos clientes, trabalhando em um novo componente ou reprojetoando um componente já existente (Paladini, 2000).

Technical Assistance Program (1983, p. 227), faz a seguinte referência sobre a qualidade:

Vale a pena manter os clientes satisfeitos: se o consumidor aprova um determinado produto, a tendência é ele comprar mais vezes e provavelmente espalhe a boa notícia para outras oito pessoas. Mas a entrega de um produto de má qualidade é uma desgraça para a empresa que fabrica o bem ou serviço. Um comprador furioso contará seus problemas para a média de 16 pessoas.

Ao entender qualidade de uma empresa como a capacidade de satisfazer de forma continuada seus clientes, funcionários, fornecedores, acionistas e a comunidade, pode-se dizer que o que falta na grande maioria das empresas é qualidade (VERDI, 1996).

E para atingir esse objetivo, não basta ter qualidade no produto ou em um ou outro setor da empresa, é preciso alcançar a qualidade em toda a empresa como fator de sobrevivência em longo prazo.

3.15.2 EFICIÊNCIA E BAIXO CUSTO

O termo eficiência é um princípio da administração de recursos e é mais que uma simples medida de desempenho. O princípio geral da eficiência está relacionado com o esforço empregado pela empresa e o resultado obtido. Quanto menor o esforço empregado para produzir um resultado, mais eficiente é o processo (MAXIMIANO, 2000).

O critério mais simples para avaliar a eficiência de um sistema é a produtividade. A produtividade é definida como a relação entre os recursos utilizados e os resultados com a relação entre os recursos utilizados e os resultados obtidos.

Deming (1990, p.50-58) estima que “entre 25% e 40% dos custos de fabricação dos produtos processados e colocados à disposição do mercado correspondem ao desperdício incorporado ao produto”. Os desperdícios podem estar atrelados aos esforços humanos, ao tempo de máquina parada e ao uso não produtivo dos outros fatores de produção, o que acaba dificultando a competitividade dos produtos.

A indústria cervejaria conquistou a eficiência, através da automação e racionalização dos processos de trabalho; nos investimentos em desenvolvimento e treinamento de pessoal; na obtenção de matéria-prima e insumos com qualidade superior e obteve como consequência um custo de operação mais baixo e uma aceitação maior por parte do mercado, pois agregou valor ao produto, evidenciado em preços mais competitivos.

Ao analisar os dados fornecidos pelo Sindicato das cervejarias (2002), tem-se a participação dos Impostos indiretos (pagos pelo consumidor e coletados pelas empresas) na composição do preço ao consumidor em bares e restaurantes:

- a. As participações percentuais dos tributos citadas no primeiro parágrafo são diferentes das participações alinhadas no quadro 08, porque se trata de bases de preços diferentes.

No primeiro caso, a base é o preço ao consumidor – R\$ 2,01 por litro. No segundo caso, a base de preço é o estabelecido na fábrica, incluindo o ICMS dos distribuidores e varejistas, chamado substituto, representando o faturamento bruto de mais ou menos R\$ 1,10 por litro de cerveja.

O Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), que é um imposto estadual, representa a maior parcela dos tributos embutidos no preço das

cervejas. Suas alíquotas são diferentes em cada estado de federação.

Quadro 8: Formação do preço médio da cerveja.

SETORES ENVOLVIDOS	ITENS	R\$	%
Indústria	Receita Líquida	3,67	25,3
Impostos			
ICMS	Da fábrica	0,81	5,6
	Do distribuidor	0,73	5,0
	Do varejista	0,94	6,5
	ICMS total	2,48	17,10
IPI	Da fábrica	1,74	12,0
PIS/Cofins	Da fábrica	0,17	1,2
	Do distribuidor	0,23	1,6
Total de Impostos		4,62	31,8
Distribuidores	Margem	0,93	6,4
	Frete	0,25	1,7
	Carreto	0,64	4,4
	Receita Bruta	1,82	12,5
Varejistas	Receita bruta	4,40	30,3
TOTAL		14,51	100,00

Fonte: Sindicato das Cervejarias, (Outubro/2000). www.kaiser.com.br

Estados como São Paulo e Minas Gerais utilizam uma alíquota de 18% para o ICMS, mas muitos outros cobram alíquotas de até 25%. Essa diferença de alíquotas provoca um aumento de até 14% no preço final da cerveja nos estados que cobram taxa mais alta. Também aqui alíquotas menores podem gerar aumentos na massa de arrecadação, em função do consumo.

3.16 TRIBUTAÇÃO

As indústrias de cervejas brasileiras fecharam 2001, com um faturamento bruto da ordem de R\$ 12,5 bilhões. Nesse total estão embutidos cerca de R\$ 6,0 bilhões de impostos, sendo 2,1 bilhões de IPI, R\$ 35, bilhões de ICMS e R\$ 400 milhões de PIS/Cofins. O valor da carga tributária corresponde a 50% do faturamento e teve durante o ano de 2001 um reflexo de 39% aproximadamente no preço final ao consumidor.

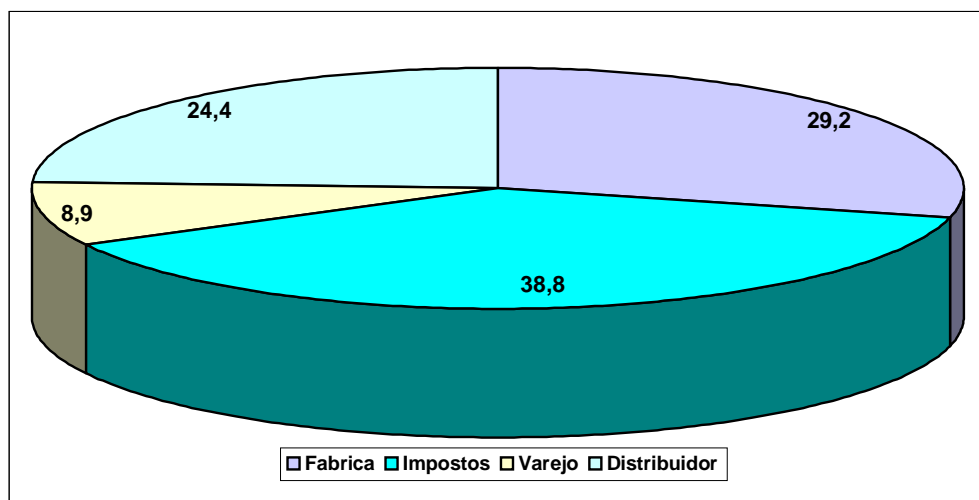


Figura 11: Distribuição dos impostos

Fonte: Sindicato das Cervejarias (Outubro/2000). www.kaiser.com.br

O Sindicato das Cervejarias (2002) afirmou que o peso da carga tributária brasileira pode ser medido comparando o total de impostos recolhidos com a receita final do fabricante. O valor desembolsado com tributos em cada litro de cerveja corresponde a 16% da receita da indústria brasileira. A participação da indústria cervejeira na arrecadação é a maior dentre todos os setores da economia que se dedicam a bens de consumo. Ao setor cervejeiro, são impostass regras especiais como a que enfatiza a substituição tributária, mecanismo adotado no recolhimento do ICMS que obriga a incluir e a recolher de forma antecipada, no montante apurado os valores devido pelos distribuidores e varejistas. Esses fatores fazem com a indústria nacional ocupe uma posição desvantajosa junto aos concorrentes internacionais, cuja carga tributária é menor.

Não há dúvida de que a redução das alíquotas dos impostos levaria a uma redução imediata no preço da cerveja. E preços mais baixos implicariam seguramente aumento de consumo e maior competitividade. Assim, o Sindicerv que ora representa os direitos da indústria cervejeira defende a tese de que a diminuição dos impostos significará o aumento da arrecadação governamental, não havendo, portanto, nenhum prejuízo aos cofres públicos, podendo, inclusive, ampliar o seu valor base de arrecadação.

3.17 O CONTROLE DE MERCADO

As empresas envolvem-se em vários mercados e negócios e deixaram de ser consideradas empresas que fazem negócios no exterior, passando a serem vistas como empresas globais. A alta administração e a diretoria planejam fábricas, políticas de Marketing, fluxos financeiros e sistemas logísticos e, ao tornarem empresas globais elas poderão controlar o mercado através dos ganhos oriundos da economia de escala o que tem reflexo nos seus preços, deixando-os mais competitivos (KOTLER, 1998).

Somente as vendas que ocorrem periodicamente nas empresas não acabam revelando seu nível de desempenho em relação aos concorrentes. Por essa razão, ela precisa acompanhar de perto a sua participação no mercado. Se a participação no mercado estiver crescendo, ela estará ganhando de seus concorrentes, caso contrário, estará perdendo.

3.18 ACEITAÇÃO DA MARCA DA EMPRESA

Kapferer (1997, p.45) coloca a administração de marca e de seu valor como a base das atividades de marketing de qualquer empresa, e o valor de marca deve ser trabalhando numa perceptiva de longo prazo. Esse valor pode existir não apenas para a empresa mas também para o cliente, sendo o resultado da interpretação e processamento das informações, pela confiança na decisão de compra e pela satisfação, enquanto o valor para a empresa surge do aperfeiçoamento e eficiência dos programas de empresariais, alavancagem comercial e vantagens competitivas.

O valor da marca é o valor adicional que a marca adota ao produto. As empresas têm se deparado com uma competição em preços baixos e uma similaridade alta entre os produtos, o que reduz a lucratividade, levando os produtores a examinar formas de aumentar a lealdade através da marca. A construção de marcas fortes é vital para o fortalecimento e presença no varejo. O desenvolvimento de novos produtos inclui altos custos de falhas, o que leva as empresas a adquirirem, licenciar e estender os nomes de marca, caracterizando um trabalho de administração e valorização da marca (FARQUHAR, 1989).

Biel (1993, p7-29) coloca que “o valor de marca tem sido aceito como um conceito financeiro associado com o valor alocado a uma marca; o valor de marca é dirigido pela imagem de marca, um conceito do consumidor”. O comportamento do

consumidor, por sua vez, é dirigido pela percepção da marca, e pela a sua imagem (ver Quadro 1). O valor de marca nesse contexto pode ser entendido como o fluxo de caixa adicional por uma associação de marca com o produto ou serviço subjacente: ou ainda como o preço que um consumidor poderia pagar por um produto de marca comparada com uma visão idêntica à do mesmo produto. Marcas fortes teriam maior valor que competidoras mais fracas.

O produto adquirido pelo consumidor traduz a confiança na imagem da empresa ou ainda pode indicar uma fidelidade à empresa por experiências anteriores. A estratégia de marketing tem sido evidenciar que se trata de mais produto da marca X, ao ser lançado um novo produto. E como a marca é reconhecida e bem aceita no mercado, mesmo que não se conheça o produto deve-se considerar que ele é bom justamente por ser da marca X (PALADINI, 2000).

Spurge (1970, p.32) diz que “uma empresa pode se tornar mais competitiva quando consegue utilizar eficazmente os meios de comunicação e atingir o consumidor com suas mensagens, estimulando-os a utilizar seus produtos e assim, conquistar sua lealdade”.

As campanhas publicitárias têm sido uma ferramenta bastante utilizada pelas empresas produtoras de cerveja para divulgar os seus produtos e desenvolver uma identificação com os consumidores, para que a aceitação do produto se torne mais eficaz.

As agências de publicidades e propagandas têm optado por desenvolverem programas promocionais para o ramo de cerveja, utilizando, mensagens simples, com um ambiente alegre e sedutor. Os personagens são, geralmente, artistas famosos que estão em cena, envolvidos com situações do cotidiano, insinuando que qualquer pessoa poderia estar passando pela mesma situação e isso, leva a uma rápida identificação por parte do consumidor. E acaba tendo um reflexo motivacional para o consumir ainda mais o produto ofertado pelo veículo de comunicação.

3.19 CONVENIÊNCIA E DISPONIBILIDADE DO PRODUTO

Kotler (1998, p. 288) refere que “ao projetar o canal de distribuição é preciso saber primeiro quais os valores que os consumidores de vários segmentos alvo desejam do canal”. As pessoas ao desejarem comprar em locais próximos ou dispor-se a comprar em pontos centralizados e mais distantes. Dessa forma, a projeção de

um canal de distribuição inicia-se no consumidor e o sucesso da empresa depende não só das suas próprias ações mas também da forma como o canal inteiro compete com os canais de outras empresas rivais.

Ansary, (1996, p.50) explica a utilização dos canais de distribuição:

Os canais intermediários facilitam o fluxo de bens e serviços(...) Este procedimento é necessário para estabelecer uma ponte entre o suprimento de bens e serviços gerados pelo produto e os pavimentos exigidos pelos consumidores. A discrepância resulta do fato que os fabricantes produzem grande quantidade de uma variedade limitada de bens, enquanto os consumidores desejam apenas uma quantidade limitada de ampla variedade de bens

O uso de canais intermediários aumenta a eficiência da distribuição de bens por torná-los amplamente disponíveis no mercado alvo, através dos contatos, experiências, especialização e escala de operação desenvolvidos pelos agentes dos canais que oferecem à empresa fabricante muito mais do que esta poderia atingir com suas próprias forças.

As empresas devem procurar utilizar canais inovadores que podem proporcionar maior divulgação, pois a empresa encontrará um número menor de concorrentes durante a sua fase inicial de entrada neste novo canal (KOTLER, 1996).

3.20 INOVAÇÃO SUPERIOR

A inovação é um incremento da modernidade na operação, incluindo avanço nos desenvolvimentos de produtos, processamento de sistemas entre outros fatores. Inovação significa a capacidade de apresentar novos produtos e serviços sem perder de vista os novos processos a eles agregados. Produtos e serviços inovadores dão sustentação à empresa nas relações com seus clientes atuais e potenciais. Como os produtos passam por ciclo de vida e tendem a morrer, a inovação em geral, combina com a velocidade e é um fator de competitividade (HILL e JONES, 1998).

Normalmente as empresas procuram um composto de novos produtos e que 10% de todos os produtos considerados novos são verdadeiramente inovadores e novidades para o mundo. Os produtos inovadores envolvem maior custo e risco porque são novos tanto para a empresa como para o mercado e, portanto, os esforços promocionais e de pesquisas são mais dispendiosos. A maior parte das

atividades empresariais está destinada a melhorar e modificar os produtos já existentes, em vez de criar novos produtos (KOTLER, 1996).

O Sindicato das Cervejarias (2000), escreve que as empresas envolvidas com a industrialização da cerveja têm procurado melhorar constantemente os produtos e serviços, através de pesquisas de opiniões e testes de conceito realizados em intervalos regulares de tempo, cujo objetivo é o de monitorar o comportamento do consumidor. Frequentemente disponibilizam para o mercado produtos que são acrescentados às linhas já existentes, e passaram por um processo de melhoria. O intuito da empresa é aumentar o desempenho e percepção de valor por parte do consumidor.

CAPITULO IV - PESQUISA DE CAMPO

4.1. TRATAMENTO ESTATÍSTICO

4.1.1 PÚBLICO ALVO

O público alvo é qualquer grupo de interesse real ou potencial que cause impacto na capacidade de a empresa atingir o seu objetivo (KOTLER 1998.)

Os públicos alvos desta pesquisa são pessoas entre 18 e 60 anos, consumidores de bebida alcoólica fermentada da categoria cerveja, pertencentes às classes C e D, residentes na cidade de Maringá. No desenvolvimento da pesquisa, foram levantados dados sobre o total da população no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatístico (IBGE) (ver anexo E).

Tabela 2: Número total de população adulta entre 18 e 60 anos da cidade de Maringá, PR.

SEXO	QUANTIDADE
Homens	94.212
Mulheres	101.456
Total	195.668

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatístico (IBGE), (2000).

4.1.2 AMOSTRAGEM

Na estatística, entende-se por população o conjunto de elementos que têm em comum determinada característica. Todo o subconjunto constituído de elementos retirados da população e acaba se constituindo numa amostra desta população (VIEIRA, 1999).

Para tornar a pesquisa viável, foi realizado o cálculo do tamanho da amostra para uma população infinita.

Mattar (1998, p.80) escreve as seguintes considerações a respeito da amostragem:

a idéia básica da amostragem está em que a coleta de dados em alguns elementos da população e a sua análise pode proporcionar relevantes informações de toda a população, onde o pesquisador pesquisará somente uma parte da população para inferir o conhecimento para o todo.

4.1.3 TAMANHO DA AMOSTRA

Freund e Simom (2000, p.67), recomendam que “ao dispor de dados sobre a composição de uma população e se estes dados forem importantes para a pesquisa”. Pode-se eventualmente melhorar uma amostra aleatória mediante estratificação, um processo que consiste em dividir a população em um certo número de subpopulações que não se superpõem, chamadas estratos ou camadas, extraindo-se uma amostra de cada estrato.

$$\frac{e}{z} = \sqrt{\frac{p q}{n}}$$

$$p = q = 50\%$$

$$e = 0,05$$

$$z = 1,96$$

$$n = 384 \text{ consumidores}$$

Determinação da margem de erro

Margem de erro	Tamanho da amostra (%)
Para erro = 1%	9604
Para erro = 1,5%	4268
Para erro = 2%	2401
Para erro = 2,5%	1537
Para erro = 3%	1067
Para erro = 3,5%	780
Para erro = 4%	600
Para erro = 4,5%	474
Para erro = 5%	384

Para a realização desta pesquisa, optou-se pela a aplicação dos seguintes dados quânticos:

α = nível de significância => 5%

$(1 - \alpha)$ = nível de confiança => 95%

e = erro de estimativa => 5%

N = Tamanho da População = 195.668

Na referida pesquisa utilizou-se a estratificação por área onde cada uma representava um conjunto de bairros da cidade de Maringá. Ao todo, obtiveram-se quatro (4) grandes áreas compostas por oitenta e sete (87) bairros maringaense. Para tornar a coleta de dados mais precisa, foi necessária também a utilização de

técnicas de alocações proporcionais, significam que os tamanhos das amostras dos diferentes estratos são proporcionais aos tamanhos dos estratos. Desse modo dividiu-se uma população de tamanho N em K estratos de tamanhos N_1 , N_2 , N_3 e N_4 , cálculo de homens e mulheres nas áreas 1,2, 3, e 4 (ver anexo F).

Na oportunidade, tentou-se também a divisão em parte igual entre homens e mulheres, sendo 50% de cada um dos sexos. Mas a proposta não obteve sucesso, porque as entrevistas foram realizadas nos bares e lanchonetes das áreas previamente escolhidas e estes lugares são tradicionalmente freqüentados por homens; sendo assim houve um número menor de mulheres para serem entrevistadas pela equipe.

Tabela 3: Estratificação da Amostra.

ESTRATO	PROPORÇÃO NA POPULAÇÃO	TAMANHO DO SUBGRUPO NA AMOSTRA
Área 1	$73706/195668 = 37,67\%$	$N_1 = (37,67\%)*384 = 144$
Área 2	$70025/195668 = 35,79\%$	$N_2 = (35,79\%)*384 = 136$
Área 3	$33140/195668 = 17,96\%$	$N_3 = (17,96\%)*384 = 68$
Área 4	$18797/195668 = 9,61\%$	$N_4 = (9,61\%)*384 = 36$
Total	100%	384

4.1.4. COLETA DE DADOS

A etapa da coleta de dados obedeceu a alguns critérios e seqüências que são apresentados a seguir:

4.1.4.1. PRÉ-TESTAGEM

Para uma maior precisão da forma de abordagem das questões de interesse da pesquisa, utilizou-se o recurso do pré-teste, com a aplicação de questionário em duas etapas. A primeira ocorreu em Setembro de 2001, com 10 questionários aplicados, sendo detectadas algumas imperfeições na estrutura da perguntas e corrigidas posteriormente. A segunda etapa aconteceu no mês de Novembro de 2001, com 384 questionários aplicados. Do total de 384 questionários aplicados, foram desprezados 34 questionários por não estarem com os dados completos e poderiam comprometer o resultado da pesquisa. Ao final, sobraram 350

questionários preenchidos corretamente que fizeram parte da coleta definitiva de dados.

4.1.4.2 ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Samara e Barros (1999, p.78) consideram que “o inquérito pessoal é o método mais largamente utilizado em pesquisas, pois com ele é possível obter o maior número de informações a respeito dos entrevistados”, embora haja sempre uma caracterização da artificialidade da situação e possível influência do entrevistador sobre o entrevistado.

4.1.4.3 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletos no mês de novembro de 2001, através de questionários e realizadas entrevistas pessoais pelos acadêmicos do curso de processamento de dados das Faculdades Maringá. A equipe foi composta por 23 acadêmicos e dois supervisores de áreas, sendo: uma administradora e o outro analista de sistemas (ver anexo G,).

Samara e Barros (1999, p.80) recomendam que, ao elaborar um questionário, deve-se procurar tomar os seguintes cuidados para que não se comprometa o resultado da pesquisa:

- a) listar todos os aspectos importantes da pesquisa;
- b) verificar se as perguntas formuladas estão voltadas ao objetivo do projeto;
- c) Adequar-se à linguagem do entrevistado;
- d) fazer uma simulação das possíveis respostas para cada pergunta;
- e) Certificar-se de que não há ambigüidade ou falta de alternativas para as perguntas.

4.1.4.3 PERGUNTAS E ESCALAS

Foram empregados na obtenção dos dados dois tipos de perguntas: as perguntas fechadas e as semi-abertas. As perguntas fechadas forneceram possibilidades de respostas aos respondentes, já as semi-abertas continham uma junção de perguntas fechadas e uma aberta, em que num primeiro momento, o entrevistado responde a uma das opções da questão e depois justifica a sua resposta ou indica outra opção que não consta no questionário previamente

elaborado.

4.1.4.4 CRIAÇÃO DO BANCO DE DADOS

Tendo como base os 350 questionários respondidos, devidamente conferidos e codificados, os dados foram introduzidos numa matriz do programa do Excel, o qual foi utilizado para a análise dos dados.

4.2. OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

As variáveis utilizadas neste trabalho de pesquisa classificam-se em variáveis independentes e variáveis dependentes e estão fundamentadas nas suas definições e aplicabilidade nos itens que seguem descritos logo á frente.

4.2.1 GÊNERO

Acredita-se haver diferenças entre as preferências dos consumidores e consumidoras com relação ao consumo de cerveja, visto que é um produto de escolha bastante peculiar. Segundo EngleL et al. (1995, p.280) “o gênero é uma variável que pode influenciar, em algumas circunstâncias as preferências do consumidor”. Na sociedade pós-moderna é notório o declínio das diferenças entre o gênero, devido principalmente às mudanças sociais e profissionais das mulheres, sua inserção no mercado de trabalho e à cobrança emergente da participação masculina nas tarefas domésticas.

Nas pesquisas exploratórias realizadas antes do levantamento de campo, podem ser encontrados números bastante reduzidos de mulheres nos bares envolvidas no processo de socialização ou reduzindo o “stress” após um dia de trabalho. Do total de entrevistados, apenas um quarto dos entrevistados eram mulheres. Isso pode indicar que a mudança anda menos rápido nas classes sociais menos favorecidas, pois as mulheres ainda têm compromissos com as tarefas domésticas que as impedem de ter acesso aos pequenos prazeres.

Durante a aplicação do questionário nos bares e lanchonetes foi comum encontrar mulheres comprando a cerveja e levando-a para ser tomada em casa. Isso indica a confirmação do aumento da participação feminina no consumo de cerveja que vem crescendo deste a década de 80 ao mesmo tempo em que mostra que as mulheres preferem comprar a cerveja nos bares, pois já vem gelada, e vão tomá-la em casa, possivelmente devido a fatores culturais impostos pela sociedade que ainda não vê com “bons olhos” a presença e permanência de mulheres em

bares populares, no período noturno, principalmente durante a semana.

Quadro 9: Distribuição populacional por área da cidade de Maringá.

AREA 01	ZONA	QUANTIDADE		TOTAL	%	AMOSTRAGEM		
		Homem	Mulher			Total	Homem	Mulher
	6	2066	2246	4312	5,85	8	4	4
	7	10385	12016	22401	30,39	44	22	22
	8	3439	3662	7101	9,63	14	7	7
	11	1687	1957	3644	4,94	8	4	4
	19	2483	2562	5045	6,84	10	5	5
	21	4642	4803	9445	12,81	18	9	9
	30	5606	5789	11395	15,46	22	11	11
	43	3444	3634	7078	9,60	14	7	7
	48	1613	1672	3285	4,46	6	3	3
	TOTAL	35365	38341	73706	100,00	144	72	72

AREA 02	ZONA	QUANTIDADE		TOTAL	%	AMOSTRAGEM		
		Homem	Mulher			Total	Homem	Mulher
	2	2869	3293	6162	8,80	12	6	6
	23	6073	6786	12859	18,36	25	13	12
	24	11806	12506	24312	34,72	47	24	23
	31	3616	3744	7360	10,51	14	7	7
	37	9523	9809	19332	27,61	38	19	19
	TOTAL	33887	36138	70025	100,00	136	69	67

AREA 03	ZONA	QUANTIDADE		TOTAL	%	AMOSTRAGEM		
		Homem	Mulher			Total	Homem	Mulher
	3	3559	4065	7624	23,01	16	8	8
	15	681	755	1436	4,33	3	2	1
	25	2456	2535	4991	15,06	10	5	5
	26	315	352	667	2,01	1	1	0
	27	3647	4091	7738	23,35	16	8	8
	28	474	560	1034	3,12	2	1	1
	38	1637	1704	3341	10,08	7	4	3
	39	3050	3259	6309	19,04	13	7	6
	TOTAL	15819	17321	33140	100,00	68	36	32

AREA 04	ZONA	QUANTIDADE		TOTAL	%	AMOSTRAGEM		
		Homem	Mulher			Total	Homem	Mulher
	17	2274	2564	4838	25,74	9	5	4
	20	1995	1997	3992	21,24	8	4	4
	40	429	409	838	4,46	2	1	1
	44	2135	2319	4454	23,70	8	4	4
	47	2308	2367	4675	24,87	9	5	4
	TOTAL	9141	9656	18797	100,00	36	19	17

4.2.2 IDADE

A idade pode influenciar muito o comportamento do consumidor, visto que o consumidor jovem está em fase de formação da personalidade e precisa se autoafirmar enquanto ser social e atingir o “status” do mundo adulto (SOLOMON,1998). A identificação com alguém é extremamente importante e a adoração de um ídolo torna mais fácil a interpretação dos valores de cada grupo. Os esforços empregados adequadamente pelas empresas podem explorar muito bem esta fase de conflitos vividos por estes grupos, empregando no seu processo de comunicação, uma linguagem adequada e efetuando uma abordagem apropriada para a dualidade em que se encontram neste período de sua vida:

- a) autonomia x dependência;
- b) rebelião x obediência;
- c) pragmatismo x idealismo;
- d) narcisismo x intimidade;

O mercado para o público adulto é promissor, visto que a maioria já tem sua renda e muitos ainda moram com os pais, resultando em grande consumo de produto destinado a satisfazer os pequenos prazeres.

O mercado para os adultos com mais de 30 anos é grande e diversificado. Hoje se caracteriza por uma geração que viveu os anos 60 e 70 e tem necessidades emocionais e psicológicas diferentes daqueles que os precederam e não mais se satisfazem com produtos tradicionais. Possivelmente isso explique o baixo desempenho das cervejas tradicionais no mercado maringense.

O mercado de idosos é o que mais tem crescido, atualmente, principalmente pela maior expectativa de vida resultante de avanços na medicina e pelo cultivo de hábitos saudáveis. Dentro desse grupo, há ainda uma possível segmentação entre faixa etária e perfil psicográfico e estilo de vida, visto que alguns têm problemas de saúde, outros têm carência afetiva e outras dificuldades financeiras.

4.2.3 ESCOLARIDADE

A classe social pode ser definida como divisões relativamente homogêneas e permanentes da sociedade nas quais indivíduos ou famílias compartilham valores, estilos de vida, interesses e comportamentos similares que podem ser categorizados.

Sistemas de “status” e classes sociais existem em todos os países do mundo, mas, a distribuição de classes sociais na América Latina se apresenta diferenciada em relação à América do Norte e Europa, notadamente devido à má distribuição de renda, sendo o Brasil o país que lidera a classificação dessa desigualdade social. Portanto, há enormes camadas da população abaixo ou próxima à linha da pobreza e poucas pessoas, proporcionalmente, situadas na camada rica da sociedade (Revista “Veja”, 2002).

Os estudos das variáveis que determinam as classes sociais começaram nas décadas de 20 e 30 e são uns sistemas complexos de variáveis que incluem renda e ocupação, entre outros. Há inúmeras controvérsias sobre a melhor forma de medir a classe social e muitas vezes é utilizada apenas a classe econômica. Mas alguns estudos acrescentam ainda o grau de escolaridade e a forma de viver da classe social, visto que em muitas sociedades o grau de escolaridade sinaliza a classe social, quando o sistema educacional não é igual para todos.

4.2 OCUPAÇÃO PROFISSIONAL

Uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatístico (IBGE, 1998) discorre sobre a mobilidade social brasileira e faz indicações a respeito do indivíduo. Segundo a pesquisas o indivíduo tem em torno de 75% de chance de ascender socialmente através da educação; 20% de chance a partir de herança paterna e 5% de acordo com o local onde a pessoa está, ou seja, regiões emergentes ou decadentes (Revista “Veja”, 1999).

A ocupação profissional influencia na classe social, visto que há uma hierarquia socialmente estabelecida de prestígio entre as profissões que acabam servindo de referência na hora de se fixarem os salários das diversas categorias. O status não é igual para todas as sociedades, mas algumas profissões mantêm-se hierarquicamente inalteradas independentemente do meio. Além disso, a ocupação influencia o consumo.

Rocha e Christensen (1999, p.65-67) divulgaram estudos realizados em áreas metropolitanas da América Latina, onde fazem referências a oito classes sociais urbanas distribuídas de acordo com sua ocupação profissional. São elas:

- 1- **Elite profissional:** é composta por 14% da população que ocupam os mais altos escalões do mercado de trabalho, sendo predominantemente formado por pessoas solteiras;

- 2- **Elite tradicional:** é formada por 11% das pessoas, sendo que um terço dos membros dessa camada social ocupam posições de comandos no mercado de trabalho, mas, na maioria das vezes, não possuem curso superior;
- 3- **Alta classe média progressista:** composta por 13% da população latina que ocupam posições de comando e cerca de um terço apenas tinha instrução universitária;
- 4- **Classe média ascendente:** formada por 11%, sendo que a maioria interrompeu seus estudos após a escola primária e quase todas aprenderam suas profissões trabalhando;
- 5- **Classe média profissionalizada:** consistem em 9% do total de pesquisados e dos 60% deste, 9% acabaram completando os estudos secundários e 18% chegaram à universidade; 45% ocupavam cargos de comando no trabalho;
- 6- **Baixa classe média autotreinada:** compõem esta classificação 13% da população entrevistadas, sendo que 58% deste total trabalhavam na indústria e apenas 11% haviam ido além da escola secundária;
- 7- **Classe operária industrial,** consiste em 14%, sendo que destes, 26% tinham educação secundária e 36% haviam recebido formação profissional específica;
- 8- **Classe operária em dificuldade:** é a representada por 15% restantes e apenas um terço havia completado a escola primária e dispunha de renda insuficiente para atender às necessidades básicas da família.

Engel et al. (1995, p.298) afirmam que “os profissionais de níveis hierárquicos inferiores gastam mais com alimentação doméstica, enquanto que trabalhadores em posição gerenciais gastam mais com restaurantes, vestuários e pequenos prazeres”.

4.2.5 CLASSE ECONÔMICA

O nível de renda e a classe social são variáveis relevantes para o estudo do comportamento do consumidor, (pois a publicidade classifica produtos e serviços de forma a refletir temas e motivações de significância especial para os consumidores

de determinada classe social) e desta forma, consumidores associam marcas de produtos e serviços com “status” social específicos (ENGEL et al.1995).

Ao considerar a relação entre consumo e renda, estudos revelam que as diferenças de comportamento de consumo são reflexos do nível de renda e também da classe social. Nos Estados Unidos à medida que a população envelhece e tem o seu nível de renda elevado, opta por maneiras diferentes de gastar o seu dinheiro. A mudança mais notável é o aumento da procura por previdência e lazer em detrimento da alimentação e roupas (SOLOMON, 1998).

A renda é sempre medida em termos relativos, sendo dividida em alta, média e baixa e tendo subdivisões de acordo com o interesse da pesquisa. Muitas vezes, inúmeras informações sobre os hábitos e bens da família são cruzados com a renda em busca de maior precisão dos dados.

Quadro 10: Classificação da classe econômica em relação a renda no Brasil.

CASSE E	CLASSE D	CLASSE C	CLASSE B	CLASSE A
Até 262,00	263,00 a 496,00	497,00 a 1.064,00	1.065,00 a 2.943,00	Superior a 2.944,00

Fonte: Associação de Empresas de Pesquisa de Mercado, 1997. (ABIPEME)

4.3 VARIÁVEIS DEPENDENTES – DEFINIÇÕES

Para a formação das variáveis dependentes representadas nesta pesquisa, foi necessário um estudo aprofundado de fatores que poderiam influenciar a escolha do consumidor em relação ao produto cerveja.

Devido à dificuldade de se localizarem trabalhos semelhantes e ainda ao caráter exploratório desta pesquisa, foi necessário determinar a metodologia para apreensão dos dados.

O questionário foi elaborado com perguntas que facilitassem a resposta dos consumidores sem procurar demonstrar totalmente qual era o real objetivo da pesquisadora, para que não se tornasse tendenciosa ao entrevistado.

CAPÍTULO V - ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

5.1 DESCRIÇÃO DOS DADOS AMOSTRAIS

De acordo com os dados obtidos (Fig. 12), verifica-se a freqüência de cerveja consumida em relação à faixa etária em que se encontram os respondentes; observa-se que 28,57% dos jovens com idade entre 18 e 30 anos bebem cerveja de 1 a 2 vezes por semana; 19,14% bebem cerveja de 3 a 4 vezes por semana e 5,43% bebem diariamente. Já no público adulto, 22,86% bebem de 1 a 2 vezes por semana; 12,0% bebem de 3 a 4 vezes por semana e a mesma quantidade de pessoas, 12,0% bebem todos os dias.

O consumo é maior na população adulta, porque a cerveja é considerada uma bebida refrescante e inofensiva à saúde humana e é ideal para ser consumida no fim de um dia exaustivo de trabalho. Outro fator a ser considerado é que a cerveja é um produto caro, para os padrões de consumo das classes C e D, e o público com idade acima de 30 anos consome maior quantidade de cerveja porque já se encontra mais estabilizado do ponto de vista financeiro, o que permite comprar mais cerveja e satisfazer a sua necessidade de consumo.

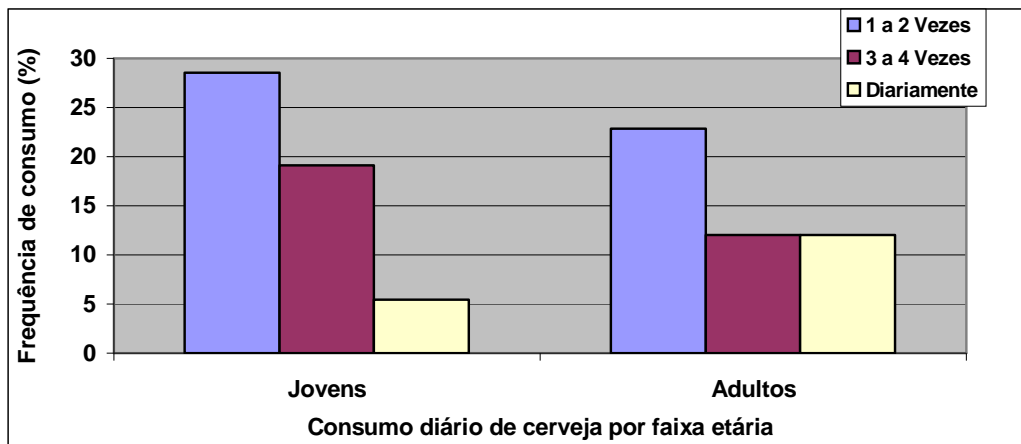


Figura 12 Gráfico de consumo de cerveja.

Ao estabelecer comparações tendo como referência a classe social em relação à marca preferida (Figura 13), conclui-se que a marca líder de preferência nas classes C e D é a marca Skol com índice de 31,43% das indicações de pesquisa. Em segundo lugar, com 10,29%, fica a marca Kaiser. A cerveja Brahma detém 9,43%, Antártica com 6,57% ocupa o terceiro lugar no ranking da preferência e as outras marcas (nacionais e importadas) ficam com 4,57% do total de respostas.

Na classe D, a liderança pela preferência continua com a Skol com 16,86%; a segunda apontada é a Kaiser, com 5,43%; a marca Brahma tem 5,14% de preferência, a Antártica 3,71% e as outras marcas 6,57% da quantidade de respostas abordadas.

Verificando os dados mostrados no gráfico (Figura 13), observa-se uma diferença muito estreita entre a cerveja Kaiser e a Brahma. A mesma tendência é evidenciada entre a cerveja Antártica e as outras marcas. Isso indica que a marca Kaiser, apesar de nova no mercado, já conquistou uma posição de destaque no mundo cervejeiro se comparada às marcas mais tradicionais no mercado nacional. Na classe D, a opção por outras marcas supera as marcas tradicionais, provavelmente em função do preço menor oferecido por marcas menos conhecidas.

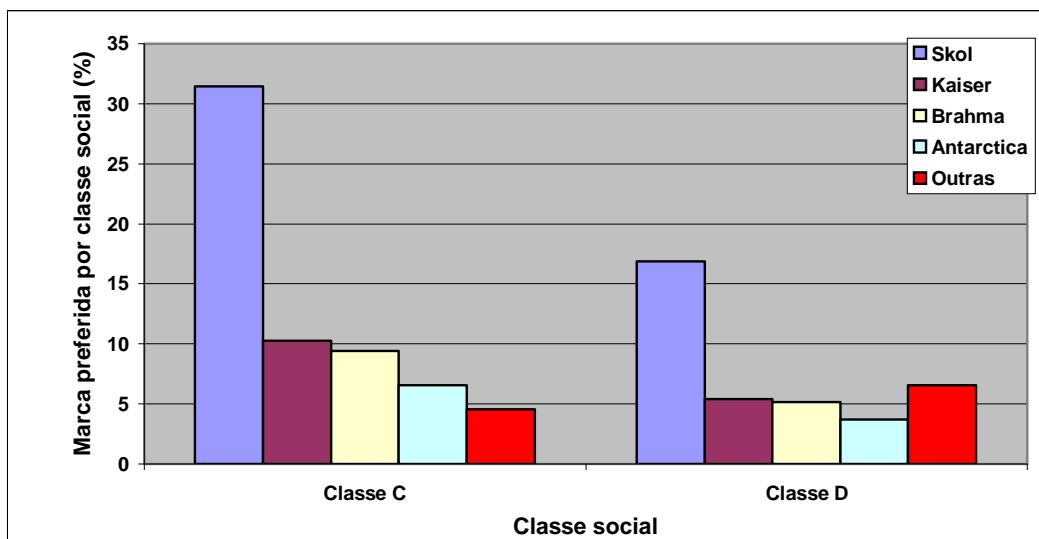


Figura 13: Marcas de cerveja consumidas por classe social.

A análise da Figura 14 indica que 62,29% dos consumidores entrevistados estão situados na faixa salarial que vai de 2 a 4 salários mínimos. Deste total, 32,29% consomem semanalmente em torno de 1 a 2 garrafas de cervejas. Outros 22,0% consomem de 3 a 5 garrafas de cervejas; 6,0% consomem entre 5 a 8 garrafas e apenas 2,0% consomem mais de 9 garrafas ao se sentarem nos bares e lanchonetes para beber.

Para a população que está situada na faixa salarial entre 1 e 2 salários mínimos, o cenário é outro: 23,71% bebem de 1 a 2 garrafas, 11,43% bebem 3 a 4

garrafas; 2,0% bebem de 5 a 8 garrafas e apenas 0,57% bebe mais que nove garrafas ao se sentarem em bares e lanchonetes para beber. Estes dados confirmam a tese de que, ao terem maior poder de compra o consumidor tende a seguir o aumento da demanda por pequenos prazeres, como é o caso da cerveja.

O gráfico da Figura 15 coloca em evidência a preferência do consumidor pesquisado, sendo que 48,29% apontam a marca Skol como a líder de preferência; em segundo lugar é apontada a marca Kaiser, com 15,71% do total e quase empata com a marca Brahma, que detém 15,57% das opiniões de pesquisa. A surpresa fica a cargo das outras cervejas menos expressivas que têm 11,15% da preferência, enquanto a marca Antártica tem 10,28% das opiniões.

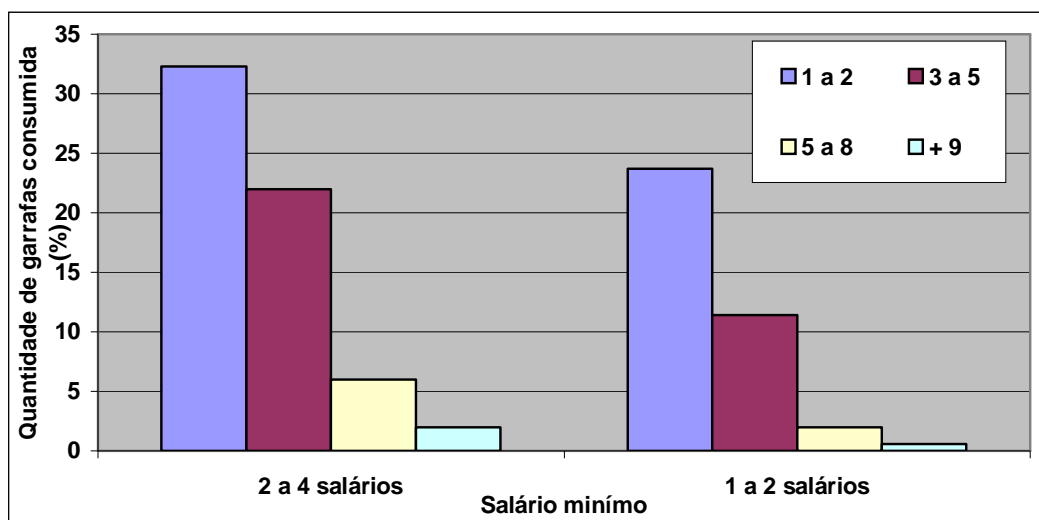


Figura 14: Faixa salarial e consumo de cerveja.

O gráfico da Figura 16 mostra a marca preferida de cerveja em relação à religião adotada pelos respondentes. Neste item, observa-se que a maior preferência na religião Católica se dá pela cerveja Skol com 40,29% de indicações de respostas; 12,29% apontam a cerveja Kaiser; 12,86% preferem a Brahma, Antártica ocupa o quarto lugar com 7,43% dos índices de pesquisa e as outras marcas, 9,43%. Novamente vê-se que as outras marcas superam marcas tradicionais como a Antártica.

Entre os Protestantes, a marca escolhida continua sendo a Skol com participação de 4,86% do total de respostas; Kaiser com 1,71% fica em segundo

lugar, Brahma com 1,14% e a Marca Antártica e outras marcas empatam com 0,86% cada uma das marcas.

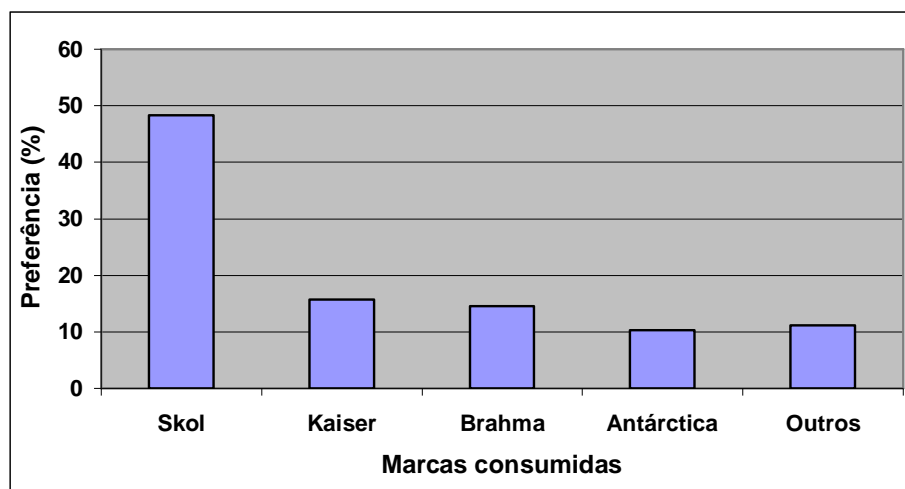


Figura 15: Marcas de cerveja preferidas.

Quase não há diferença entre as marcas restantes. Já na religião Espírita, a preferência se dá pela cerveja Kaiser que fica com o percentual de 1,14% das respostas apuradas. Nas outras religiões, a marca que se destaca é a cerveja Skol, com 2,57% da preferência e destaque para a Antártica com 2,0% da preferência.

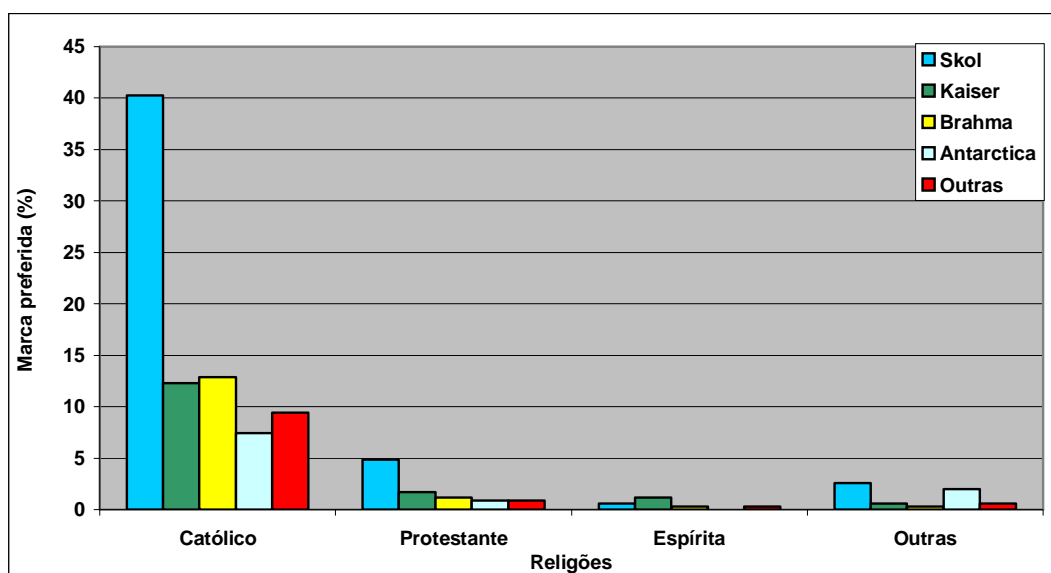


Figura 16: Marcas de cervejas preferidas por religiões.

Participaram da pesquisa 75% pessoas do sexo masculino e 25% do sexo feminino (Figura 17).

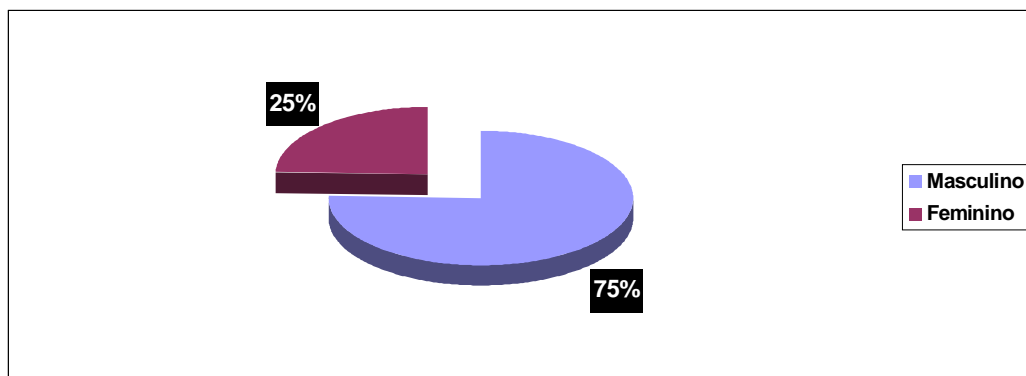


Figura 17: Distribuição por sexo dos entrevistados.

As reuniões familiares nos finais de semanas são os eventos de participação social de grande relevância e onde ocorre maior consumo de cerveja para as pessoas pertencentes à classe C e D (Fig. 18). Ao se somarem os dados verificou-se que cerca de 36,86% dos respondentes consomem uma média de 3 garrafas de cervejas ao participarem de reuniões de família. Outros lugares de consumo relevantes apontados na pesquisa são os clubes populares, com 32,29% de indicação, sendo que as médias de consumo também são de 3 garrafas de cerveja por indivíduo. O consumo é elevado porque as pessoas se encontram reunidas e o ambiente se torna bastante favorável para ingerir maior quantidade de bebida alcoólica. Este fato ocorre devido à quantidade maior de pessoas que se deslocam para lá nos finais de semanas e acabam elevando a quantidade de garrafas consumidas já que a cerveja tem uma conotação de diversão, lazer e associação de pessoas. Os cinemas também acabam sendo centro de distribuição da cerveja por ficarem localizados em “Shopping Centers”. De acordo com as pesquisas, 30,86% costumam ir ao cinema regularmente. Estes locais descritos no texto acabam sendo o universo de participação social das classes C e D.

O item que estabelece comparação entre a faixa etária dos respondentes e as características das cervejas levantadas (Figura 19) mostra que os Jovens e adultos apontam a temperatura adequada de uma cerveja como fator principal de uma boa cerveja, o que é bastante coerente pois os tomadores de cerveja buscam uma bebida refrescante e de sabor agradável; 23,85% dos jovens e 18,39% dos adultos

apontam a temperatura como fator essencial para o consumo de cerveja. Com relação ao sabor da bebida, eles indicam que os jovens são mais exigentes ao paladar e rejeitam aquelas que não agradam.

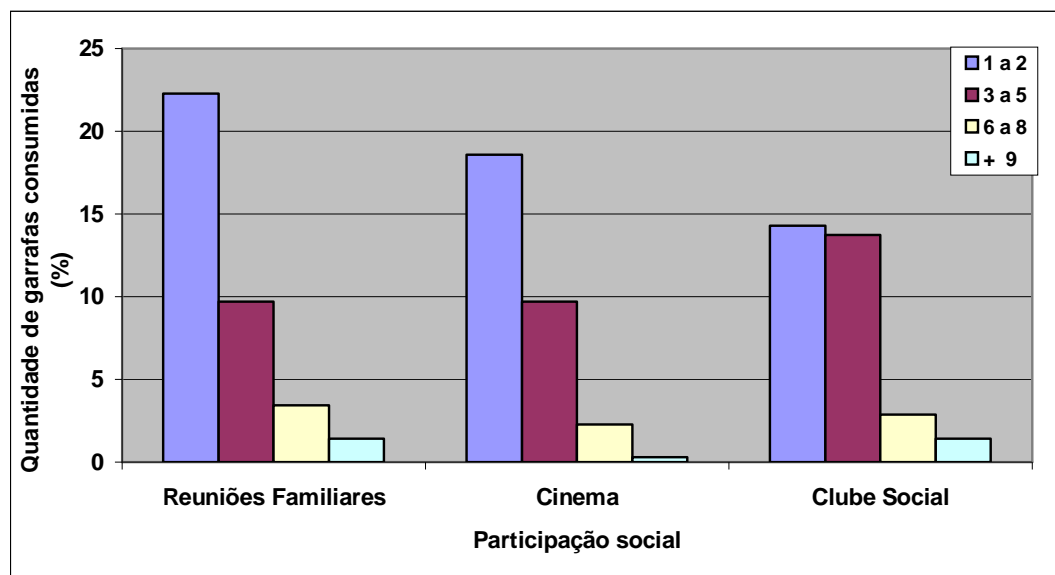


Figura 18: Distribuição das atividades sociais realizadas pelos entrevistados.

A pesquisa revelou que 18% dos entrevistados afirmam que a cerveja tem de ter um sabor leve que não amargue a boca ao ser ingerida; nos adultos, 13,79% fazem a mesma colocação (Figura 20). Um dado que não pode ser esquecido diz respeito à quantidade teor alcoólico presente na bebida: A Skol contém 4,7% de álcool; a Brahma contém 5% de teor alcoólico; a Kaiser também contém os mesmos 5% de teor alcoólico e, de acordo com os entrevistados o alto teor alcoólico não é fator determinante na escolha da cerveja, Esse fato pode ser comprovado ao se analisarem as tendências de respostas dos questionários, pois quando indagados a respeito da quantidade de álcool, a resposta foi a seguinte: apenas 3,74% dos jovens dizem que a característica de uma boa cerveja é o alto teor alcoólico. Entre os adultos, a porcentagem é maior, 5,46%. As preferências da maioria de jovens e adultos são pelo baixo teor alcoólico. De acordo com dados levantados, 7,47% dos jovens dizem preferir bebida com baixo teor de álcool e entre o público adulto a porcentagem é maior, gira em torno de 9,2%. Isso pode ser explicado pelo fato de os tomadores de cervejas, jovens e adultos, não buscarem a embriaguez como fator-

chave para consumir cervejas, e uma concentração mais elevada do teor de álcool pode levar ao estado alterado de consciência mental, o que a maioria do público entrevistado não deseja em um primeiro momento. Os atuais tomadores de cerveja desejam a desconcentração proporcionada por um final de tarde, com a reunião de pessoas queridas e sob o acompanhamento de uma cerveja gelada.

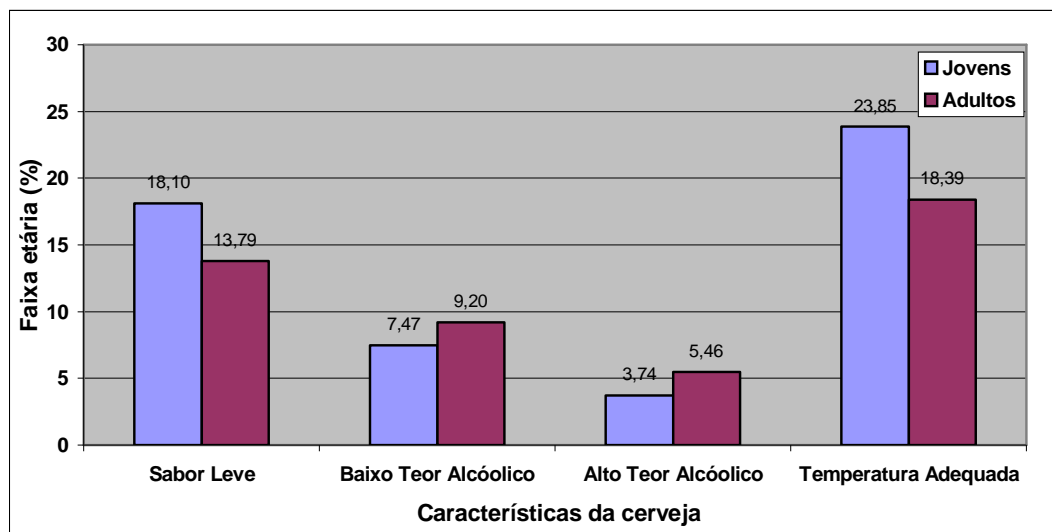


Figura 19: Principais características indicadas por faixa etária.

Os dados obtidos no gráfico constataam ainda que 51,43% do entrevistados bebem 1 a 2 garrafas de 1 a 2 vezes por semana. A porcentagem fica dividida da seguinte forma: 32,86% bebem de 1 a 2 vezes por semana e o consumo fica entre 1 e 2 garrafas a cada vez; 16,0% bebem de 3 a 5 garrafas com a frequência de 1 a 2 vezes semanais; 2,0% bebem de 6 a 8 garrafas com a frequência de 1 a 2 vezes semanais e 0,57% bebe mais de 9 garrafas com a frequência de 1 a 2 vezes semanais.

Um número considerável de pessoas bebe de 3 a 5 vezes por semana, a porcentagem fica em torno de 31,14%, distribuídos da seguinte forma: 13,71% bebem de 3 a 4 vezes por semana, cerca de 1 a 2 garrafas; 12,0% bebem 3 a 5 garrafas com a frequência de 3 a 4 vezes semanais; 4,29% bebem 3 a 5 garrafas com a frequência de 3 a 4 vezes semanais e 1,14% bebem 3 a 5 garrafas com a frequência de 3 a 4 vezes semanais. Vale saber que 17,44% dos entrevistados bebem cerveja todos os dias.

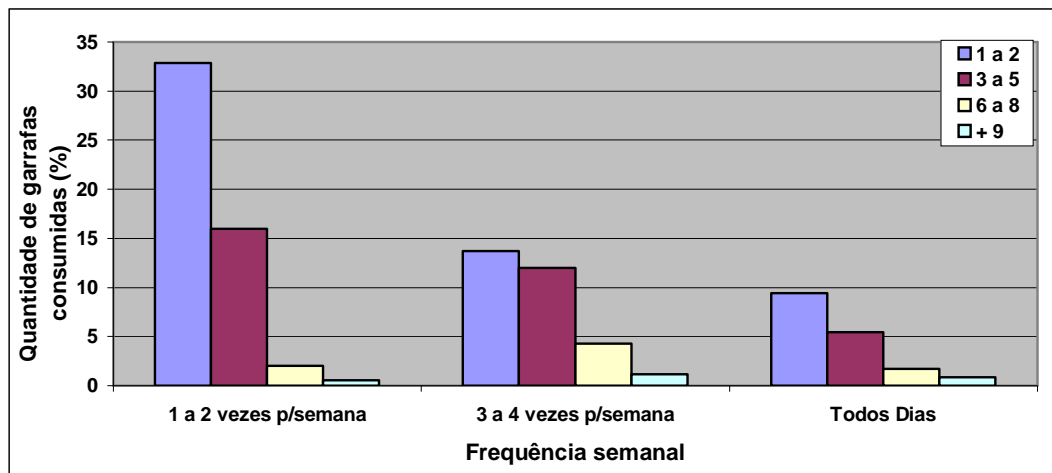


Figura 20: Frequência de consumo de cerveja.

Este gráfico (Figura 21) mostra que 28,57% dos jovens bebem de 1 a 2 vezes por semana. Enquanto que, nos adultos, a porcentagem é de 22,86%. O gráfico deixa claro que 19,14% dos jovens bebem de 3 a 4 vezes semanais e na população adulta o índice é de 12,0%. Quando a frequência de consumo torna-se diária os índices de porcentagens dos adultos acabam sendo maiores, chegando a 12,0% contra 5,43% dos jovens que se situam na faixa de 18 a 30 anos.

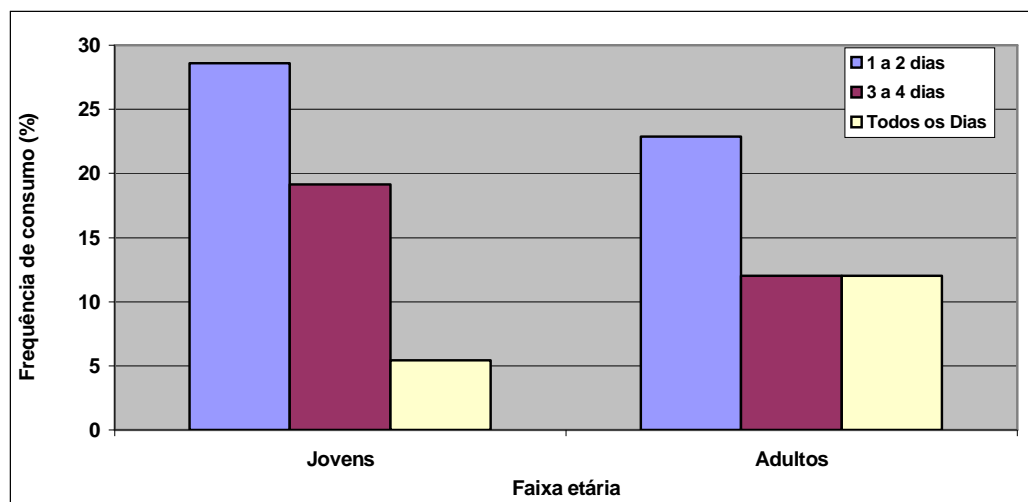


Figura 21: Frequência de consumo por faixa etária.

CAPÍTULO VI

CONCLUSÕES

Pode ser concluído que o principal fator motivador que leva o consumidor a adquirir a cerveja está relacionado com o bem-estar que a ela proporciona. Soma-se a este bem-estar a reunião e associação dos grupos que compartilham os mesmos interesses ou amizades. Essa motivação tem a sua tendência confirmada ao se analisarem os locais onde foram realizadas as entrevistas (bares e lanchonetes). As reuniões com pessoas queridas satisfazem uma necessidade básica de ordem secundária que, de acordo com os pesquisadores comportamentais destacados no capítulo II, podem se encontradas no terceiro nível da hierarquia e são conhecidas como uma necessidade social. Na visão específica de Maslow, essa necessidade é aquela na qual o indivíduo procura sua interação com a comunidade que o rodeia. A reunião no final de tarde, também conhecida com “Happy Hour”, proporciona o bem-estar desejado pelas pessoas e ganhou a adesão do gênero feminino em virtude das mudanças do mundo pós-moderno, onde a mulher passou a fazer parte de um mundo que era de exclusividade masculina. A notoriedade fica a cargo da baixa participação do público feminino pertencente às classes C, D e E que, devido a seus compromissos domésticos e ao orçamento restrito, não fazem parte deste grupo que empreende comportamentos mais modernos. Isso fica evidente no baixo índice de mulheres que foram encontradas nos bares onde as pesquisas foram realizadas, apenas 25% do total de entrevistados.

Um outro fator refere-se ao “status” que é proporcionado ao famoso “happy hour”, quando ocorrem as paqueras e os encontros com pessoas queridas. Este “status” pode ser entendido melhor ao analisar a história da cerveja, que foi um produto trazido pela Coroa Portuguesa quando vieram para o exílio no Brasil. O rei de Portugal era um grande apreciador da bebida e mandou importá-la, porque não poderia ficar exilado e afastado do seu hábito de consumo. Através dos tempos, cerveja, que tem uma característica bastante popular, foi incorporada ao consumo brasileiro, mas não perdeu o conceito de nobreza. De acordo com trabalho de pesquisa desenvolvido por outros pesquisadores comportamentais, o “status” citado diz a respeito ao quarto nível de necessidade, em que as pessoas e os grupos promovem os seus destaques dentro da sociedade, utilizando-se com o meio o

“happy hour”, acompanhado de doses de cerveja e animado bate-papo.

A pesquisa contribui para uma revisão na forma de as empresas administrarem o mercado, pois evidencia que a nova geração, nascida na década de 80, está mudando o seu comportamento de consumo em relação à bebida alcoólica e não busca mais a ingestão de excesso de bebida alcoólica para justificar a suas ousadias juvenis. Essa mesma geração, também conhecida como geração saúde, está à procura de bebidas mais leves que não alterem sistematicamente a consciência de seus atos. Esse fato pode ser detectado ao se analisarem as respostas referentes à quantidade de teor alcoólico encontrado na cerveja. Dos jovens entrevistados, 3,74% dos jovens entrevistados disseram que o alto teor alcoólico é a característica marcante para a concepção de uma boa cerveja enquanto que, no público adulto o índice pela preferência de maior teor alcoólico é maior, ficando na ordem de 5,46%.

Conclui-se ainda que, ao se apontar a marca que oferece qualidade a consumidores pertencentes às classes sociais C e D, a liderança é obtida por larga vantagem pela marca Skol. A preferência pode ser explicada de acordo com os dados coletados como sendo o produto que oferece ao consumidor a imagem de marca forte e consolidada no mercado, o que dá ao consumidor uma sensação de confiança e continuidade de fornecimento do produto pela empresa. Sob a ótica dos pesquisadores comportamentais, esses fatos correspondem ao segundo nível na hierarquia por eles estudadas. Outro fator que contribui para o sucesso da marca está associado à imagem da marca forte que é passada ao consumidor através das propagandas veiculadas na mídia escrita e falada, sempre utilizando um processo de comunicação familiar e interessante passado através da imagem de artistas famosos e bem sucedidos financeiramente. Isso leva o público a associar o produto cerveja a uma empresa de marca forte e consolidada no mercado e que dificilmente será abalada, deixando de oferecer os produtos que estão incorporados ao hábito de consumo dos consumidores. Essa percepção acaba indiretamente despertando uma sensação de poder e controle da situação por parte do público consumidor. A cerveja Kaiser mudou o seu enfoque de comunicação e fez a adequação, buscando de forma dinâmica e moderna seduzir o público-alvo, usando como apelo promocional à imagem de artistas jovens e famosos, mulheres joviais e atraentes, tudo isso aliado a lugares paradisíacos e convidativos, o que fez alavancar as vendas da empresa nos últimos meses, mas ainda está longe de ser a primeira na

classificação do mercado nacional no setor de cervejarias.

De acordo com os respondentes, o motivo da escolha de determinada marca de cerveja, não se relaciona diretamente com o fator preço. O preço mais baixo não acaba vindo em primeiro lugar na hora de escolher a bebida preferida, pois as pesquisas mostram que os consumidores preferem tomar menos cervejas, mas que estejam de acordo com a qualidade desejada. O preço mais caro cobrado pela cerveja líder acaba sendo um símbolo de “status” social para as classes menos favorecidas e o consumo de cervejas mais caras os tornam mais próximos das classes A e B que é a classe social que almejam. As publicidades que veiculam na mídia escritas e faladas, utilizadas de forma agressiva pela empresa líder, traduzem o pensamento dos consumidores, principalmente na faixa etária mais jovens e acabam estimulando-os a consumirem o produto.

Outro fato obtido indiretamente através da pesquisa detectada em conversa informal junto aos consumidores revela que a marca Kaiser é uma cerveja que não é desprezada pelo público, mas, na opinião deles, ela é uma cerveja que tem qualidade duvidosa, porque não conseguiu passar a mesma confiança e o mesmo conceito de qualidade que a líder de preferência. Atribui-se boa parte de seu insucesso à tática utilizada com base na escolha do personagem conhecido por “baixinho da Kaiser” que acabou tornando-o “garoto propaganda” e não convenceu o público-alvo, pois se tornou uma figura jocosa, pois as pessoas não se identificaram com o personagem escolhido. Na concepção popular tomar cerveja acaba sendo um símbolo de diferenciação entre as pessoas o que não é identificado o tipo proposto pela empresa que ficou personificado na figura do “baixinho” com excesso de peso que foi veiculado insistentemente nos comerciais televisivos.

A pesquisa apontou um outro fator importante referente a um dos quatro “Ps” de Marketing (produto, preço, praça e promoção). O fato se refere à matéria-prima utilizada na etapa de produção, o que contribuiu para o insucesso inicial do produto. Tal insucesso está evidenciado na fase primária do lançamento do produto no mercado. O erro cometido pela empresa fabricante dos produtos Kaiser foi o de utilizar matéria-prima de baixa qualidade o que provocou fortes dores de cabeça em uma parte significativa dos consumidores. Esse fato repercutiu muito mal e o produto ficou estigmatizado e, ainda hoje, passado algum tempo, algumas pessoas ainda acreditam que ao ingerirem a cerveja Kaiser, terá dores de cabeça ou a famosa

ressaca no dia seguinte. De alguns anos para cá, a empresa já corrigiu a distorção no processo de elaboração e produção de cerveja e vem trabalhando com matéria-prima de excelente qualidade importada de centros fidedignos e não deixa nada a desejar aos concorrentes, mas a imagem negativa ainda persiste na memória do consumidor.

Considerando ainda os quatro “Ps”, outro fator essencial na conclusão está relacionado aos canais de distribuição. Muito embora as empresas estejam utilizando largamente os canais disponíveis, elas devem procurar certificar-se de que esses canais estão sendo efetivos na sua missão de disponibilizar um produto adequado ao consumidor, já que para eles é importante que a cerveja esteja em uma temperatura adequada para ser ingerida e, diante de uma cerveja quente, a marca passa a ficar em segundo plano e é facilmente substituída por uma bebida que estiver na temperatura adequada ao gosto do consumidor.

Uma outra parte integrante da conclusão chama a atenção para o assunto qualidade. Ao considerar qualidade como sendo a capacidade de satisfazer de forma continuada seus clientes, podemos dizer que o que falta na maioria das produtoras de cerveja é justamente a qualidade, o que acaba gerando uma certa contradição, pois, os produtores de cerveja acreditam que oferecem produtos com a qualidade desejada pelo mercado e abrem as suas empresas para a visitação do público, na tentativa de mostrar a sua preocupação com a qualidade na elabora o do produto em todas as etapas do processamento. Mas, as pesquisas mostram que as empresas são muitas voltadas aos processos de qualidade interna e esquecem que a qualidade começa e termina no consumidor, esse fato contribui sistematicamente para o distanciamento entre indústria cervejeira e consumo.

Perante os dados obtidos, podemos concluir que o principal motivo que leva o consumidor de cerveja a escolher uma determinada marca de cerveja em detrimento da outra está relacionado diretamente à qualidade percebida do produto. A qualidade percebida pelo público é diferente do conceito de qualidade proposta pela empresa industrial. Para o público-alvo, uma cerveja de qualidade reúne as seguintes características:

- a) composto de comunica o de marketing adequado;
- b) baixo teor alcoólico;
- c) temperatura adequada,
- d) sabor leve e agradável;

e) facilmente encontrada.

A pesquisa mostra ainda que as empresas produtoras têm se esforçado para mostrar eficiência e reduzir os seus custos de produção. Mas, o grande vilão desta história produtiva é a carga tributária que incide sobre a cerveja. Como efeitos dos altos impostos embutidos na elaboração e distribuição da cerveja que a tornam cara para os padrões salariais da população pertencentes às classes C e D, onde estão situados os maiores contingentes populacionais do brasileiro e onde é maior a restrição ao consumo. Essas categorias sociais possuem baixa renda mensal e não dispõem de mecanismo de proteção financeira (aplicações bancárias) e acabam sendo as classes sociais mais vulneráveis à perda do poder de compra. Convém ressaltar que, durante a entrevista, foi comum encontrar pessoas sentadas às mesas de bares com seus amigos dividindo uma garrafa de cerveja e com vontade de adquirir mais cerveja. Por outro lado, os compromissos assumidos em lojas e supermercados não lhes permitiam saciar a sua vontade de consumo e, portanto, essas pessoas preferem tomar pouca quantidade de uma boa cerveja a se arriscar em uma cerveja com características menos confiáveis.

A marca líder reúne, neste momento, todas as características que o consumidor deseja encontrar em uma cerveja, por isso, é a preferida pelo público consumidor.

Com relação às variáveis consumo e situação socioeconômica, pode ser verificado, através dos relatos obtidos durante as entrevistas, que, se houver um aumento no nível de renda da população, possivelmente haverá uma propensão para consumir mais cervejas, pois, no atual contexto, a cerveja acaba sendo um artigo de consumo relativamente caro para os padrões das classes C e D.

As empresas produtoras devem empregar esforços para as descobertas de nichos de mercados, oriundos do período de mudanças comportamental e social que vem ocorrendo na sociedade brasileira nos últimos anos. As empresas que entenderem isso primeiro poderão sair à frente dos concorrentes, procurando obter o máximo proveito da liderança de mercado através da estratégia de segmentação ou concentração de mercado. Um bom início de busca e exploração de oportunidades seria o mercado de pessoas idosas e o mercado de jovens na faixa de 18 a 30 anos, que podem revelar potenciais de consumo nunca antes imaginados por parte das empresas produtoras.

O público feminino vem ganhando cada vez mais espaço no consumo de

cerveja desde a década de 80. Devido ao seu ingresso cada vez mais acentuado em lugares que antes eram dominados por homens, Tal público constituir-se em uma fonte de segmentação de mercado bastante interessante, uma vez que as suas necessidades são diferentes das dos homens e o seu nível de exigência também é mais elevado, principalmente quando se refere às modificações no corpo, que em boa parte das vezes são atribuídas ao consumo constante de cerveja. Cabem às empresas produtoras transformar essa preocupação com o corpo feminino em uma oportunidade de mercado até mesmo em um diferencial competitivo através da satisfação da necessidade dessas mulheres e ganharem em troca lucros advindos das vendas em grande escala para os mercados em franca mutação.

REFERÊNCIAS

- ABELL, D. **Definições do negócio: ponto de partida do planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 1991.
- ABERASTURY, A. **Um enfoque psicanalítico**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1988.
- ABIPEME – Associação Brasileira de Instituto de Pesquisa de Mercado, 1997.
- BREEN, A.; BLANKENSHIP, O.T. **Introdução ao pensamento complexo**. São Paulo: Atlas, 1992.
- ADORNO, T. W. **The authoritarian personality**. New York, Harper, 1998.
- AGUIAR, M. A.F. **Necessidades e prioridades do indivíduo**. São Paulo: Atlas, 1998.
- ASSEL, H. **Consumer behavior and market action**. Boston: Kent Publishing, 1997, p.87.
- BAGOZZI, R. P. Marketing exchange. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 39, p. 32-39, oct, 1975.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação**, São Paulo: Atlas, 1993.
- BIEL, A. L. **Como a imagem da marca direciona mercado global**. São Paulo, n. 90, p. 72 – 80, ago/set/oct, 1993.
- CHURCHILL, Jr., G. A. A paradigm for developing better measures of marketing. **Journal of Marketing Research**. Chicago, v.16, p. 64-73, fev, 1979.
- CHURCHILL, Jr., G. A. **Marketing research: methodological foundations**. Orlando, Florida: The Dryden Press, 1999.
- COBRA, M. **Administração de propaganda**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CONTAGEM POPULACIONAL, 1996. Rio de Janeiro: Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2001. <<http://www.ibge.br>> Acesso em 11 de setembro de 2001.
- DALTON, G. **Motivação e controle social**, São Paulo: Atlas, 1999, p.654-704.
- DEMING, W. E. **Administração da qualidade**. São Paulo: Bookmam, 1990.
- DICTHER, E. The word costumer. **Harvard Business Review**, v. 19, p.113-123,

jul/ago 1998.

DOMINGUES, D. G. **Marcas e expressões de propaganda**. Rio de Janeiro: Forense, 1996.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D. S.; MINARD, P. W. **Consumer behavior**, Chicago. Englewood Cliff: the Dryden Press, 1995.

ESTEFANO, E. V. V. **Satisfação dos recursos humanos no trabalho: um estudo de caso na Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Catarina**. 1996, Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

FARQUHAR, P. H. Managing brand equity. **Journal of Marketing**, Chicago. v.1, p.23-24. set,1989.

FLUGEL, J. C. **A psicologia**. São Paulo: Mestre Jou, 1996.

FREUND, J. E.; SIMOM, G. A. **Estatística aplicada**, Porto Alegre: Bookmam, 2000.

FROMM, E. **Análise do homem**. Rio de Janeiro: Azhar, 1978.

GADE. C. **Mantendo clientes em ambientes competitivos**. São Paulo: Makron Book, 1998.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**. São Paulo: Qualitymark, 1996.

GOLEMAN, D. **A inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

HERSEY P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos**. São Paulo: EPU, 1998.

HILL, C. W. L.; JONES, G. **Strategic management theory: an integrated approach**, Boston: Houghton Mifflin Company, 1998.

HOLBROOK., M. B. Beyond attitude structure. **Journal of Marketing Research**, Washington, v.15, p. 545-56, 1978.

HOMEWOOD, R. **Consumer satisfaction**, New York: The Dorsey Press, 1998, p 86-98.

IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial, 1998.

JURAM, J.M.; BIGHAHAM, R. S. Jr. **Controle de qualidade**. New York: Mcgraw-Hill, 1995.

KAPFERER, J.N.L. **A sensibilidade do consumo**. Petrópolis: Vozes, 1997.

KARSAKLIAN, H. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo; Prentice Hall, 2000.

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

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

LAZZAR, B. Jr.; KARNUK, W. An attitudinal framework to strategy, **Journal of Marketing**, Chicago, v. 23, p. 27-33, abr, 1997.

LEVITT, T. Market myopia. **Harvard Business Review**, v.30, p. 45-56, jul/ago, 1980.

LEWIN, K. **Experimentos com espaço social: problemas de dinâmica de grupo**. São Paulo: Cultrix, 1979.

PETER P.; OLSON, J. C. **Consumer behaviour and marketing strategy**. New York: Burr Ridge, 1996, p.180-219.

PETER, P.; OLSON, J. C. **Todo mundo é incompleto**. Rio de Janeiro: José Olimpio, 1970.

PETER, P. **O comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 1996.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York: Harper and Row, 1975.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York: Harper Collins Publishers, 1987.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**, São Paulo: Atlas, vol 1, 1993.

MATTAR, F.N. **Estudos sobre estratificação social**. 1996. Tese de livre docência (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade), USP, São Paulo.

- MAXIMIANO, A. C. **Introdução à administração**, São Paulo: Atlas, 2.000.
- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2.000.
- PETER, P. **O processo de compra do consumidor**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 245.
- PETER, P.; OLSON, E. **A análise do comportamento**. São Paulo: Herber, 1996.
- PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- Revista "Veja", **Os rostos da arrancada**. São Paulo: Abril, nº 1602, Junho de 1999, p. 74-76.
- Revista "Veja". **Miséria: O grande desafio do Brasil**. São Paulo: Abril, nº 1735, Janeiro de 2002. p. 82-93.
- RICHARDSON, R. **Pesquisa social: método e ciência**. São Paulo: Atlas, 1989.
- RICHERS, R. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócios, 2000.
- RICHERS, R. **Top of mind / a força do mercado**. São Paulo: Brasiliense, 1995.
- ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROCHA, M.; RAMOS, F. S. **Análise estratégica da indústria brasileira**. Anais do XIX ENEGEP. Rio de Janeiro: UFRJ, 1999.
- ROWAN, J. Ascent and descent in Maslow's theory. **Journal of Humanistic Psychology**, California: Newbury Park 1999, p. 125-133
- SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing: conceito e metodologia**, São Paulo: Makron Books, 1999.
- SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.

- SCHIFFMAN, F. **Elementos do comportamento humano**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SCHIFFMAN, F. **Investigação de mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- SIMÕES, E. ; TIEDMANN, K. **A psicologia da percepção II**. São Paulo: EPU, 1985.
- SINDICATO DAS CERVEJARIAS, 2000. <<http://www.sindcerj.com.br>> Acesso em 12 de agosto de 2002.
- SKINER, B. F. **The behavior of organisms: an experimental analysis**. New York, 1989.
- SKINER, B. F.; **Ciência e comportamento humano**. São Paulo: Martins Fontes, 1991.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JONSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.
- SMITER, M. B. B, J. S.; WHITE. R. W. **Opinions and personality**. New York: Wiley, 1996.
- SOLOMOM, M. The missing link. **The Newspaper of Marketing**, oct, 1998.
- SPURGE, R. **Consumo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Campus, 1970.
- STEPHENS, D. C.; HEIL, G. **Maslow na administração**. São Paulo: Printice Hall, 1998.
- TYBOUGT, M. L.; STERNETERAL, P. R. **Motivação e emoção**. Rio de Janeiro: Zahar, 1991.
- TUBINO, D. F. **Manual de planejamento e controle da produção**. São Paulo: Atlas, 2000.
- VIEIRA, S. **Estatística para a qualidade**, Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- VINCENT, J.; ZATMAM, G. H. **Consumer behavior**. New York: Willy, 1992.
- ZEITLIN, D.; WESTWOOD, R. A. Measuring emotional response. **Journal of**

Advertising Research, Chicago, v. 43, p. 34-44, oct/nov, 1986.

WELLS, W. D.; GUBAR, D. Activities interesting and opinions. **Journal of Advertising**, Maryland, v.25, p.19-21, 1990.

WOODSIDE, A. G. Efeitos da preferência sobre o consumo. **Revista de Marketing**, Rio de Janeiro, n.36, p.41-18, ago/set, 1997.

APÊNDICE

A – Relação das zonas pesquisadas.

Periférica Pesquisada na Cidade Maringá

ZONA 01			
Jardins	Vilas	Parques	Conjuntos Residências
Jd Copacabana Jd Ipiranga Jd Mandacaru Jd Maravilha Jd São Jorge Jd. Canadá Jd. Industrial Jd. Kosmos Jd. Los Angeles Jd. Monte Carlo Jd. Montreal Jd. Ouro Cola Jd. Quebec Jd. Seminário Jd. Universitário	Maringá Velho V. Esperança V. Santo Antonio V. Cleópatra V. Progresso V. Santa Izabel V. Vardelina	Pque das Bandeiras Pque Hortência Pque. Rebouças Pque. das Laranjeiras Pque das Palmeiras	Chácara Estilo Conj. Res. Thaís Conj Ebenezer Conj Rodolfo Bernadi Conj. Itaparica Conj. Herman Moraes
ZONA 02			
Jardins	Vilas	Parques	Conjuntos Residências
Jd. Alvorada Jd. Novo Oásis Jd Pinheiros Jd. Glória Jd. América Jd. Liberdade II Jd. Social Chácara Paulista Jd. Santa Mônica	Vila Morangueira	Pque das Grevíleas I, II e III Pque Res. Tuiuti	Conj. Karina Conj. Requião Conj. Campos Elíseos Conj. Champanhat Conj Delta Ville
ZONA 03			
Jardins	Vilas	Parques	Conjuntos Residências
Jd. Paraíso Jd. Internorte Jd Ipanema Jd. Regina Jd. Guararapes Jd. Chácara Assai Jd. Tabaete Jd. Lagoa Dourada Jd. São Silvestre	V. Operária V. Nova V. Marunbi		Conj. Km 120 Conj. Santa Felicidade Conj João de Barros Conj Cidade Alta I e II Conj. Bertioga Conj. Porto Seguro Conj. Sanenge I e II Conj. Cidade Canção Conj. Sol Nascente Conj Prolar
ZONA 04			
Jardins	Vilas	Parques	Conjuntos Residências
Jd Itapuã Jd. Novo Horizonte I e II Jd. Universo Jd. Guaporé Jd. Higienópolis Jd. Iguaçu Jd. Nilsa	V. Emilia	Pque do Horto Pque Itaipu Pque Industrial	Conj. Itamaraty Conj. Res. Inocente Vila Conj. Cidade Noções Conj. Sam Remo

B - Censo demográfico. ¹

CENSO DEMOGRÁFICO – 2000
POPULAÇÃO POR IDADE
MUNICÍPIO DE MARINGÁ

IDADE-ANOS	TOTAL	HOMENS	MULHERES
0	4.230	2.116	2.114
1	4.067	2.048	2.019
2	4.250	2.147	2.103
3	4.238	2.165	2.073
4	4.538	2.276	2.262
5 A 9	23.618	11.996	11.622
10 A 14	25.820	12.972	12.848
15	5.170	2.592	2.578
16 E 17	10.847	5.280	5.567
18 E 19	11.615	5.749	5.866
20 A 24	26.513	12.825	13.688
25 A 29	24.083	11.397	12.686
30 A 34	25.215	11.784	13.431
35 A 39	24.042	11.248	12.794
40 A 44	21.133	9.745	11.388
45 A 49	17.967	8.275	9.692
50 A 54	14.585	6.867	7.718
55 A 59	10.846	5.240	5.606
60 A 64	8.619	4.153	4.466
65 A 69	6.490	2.980	3.510
70 A 74	4.839	2.171	2.668
75 A 79	3.032	1.333	1.699
80 E MAIS	2.896	1.155	1.741
TOTAL	288.653	138.514	150.139

¹ IBGE, www.ibge.br.

C – Questionário aplicado

1. Você toma cerveja?

Sim () Não ()

2. Qual é a sua idade (anos)?

18 a 30 ()

31 a 40 ()

41 a 50 ()

51 a 60 ()

+ de 60 ()

3. Qual é a sua renda familiar?

1 – 2 salários ()

3 – 5 salários ()

6 – 9 salários ()

+ de 10 salários ()

4. Possui casa própria? Sim () Não ()

5. Possui veículo próprio? Sim () Não ()

6. Qual o ano do veículo?

7. Qual seu grau de instrução?

1º Grau ()

2º Grau ()

3º Grau ()

Pós-graduação ()

8. Possui qual destes bens?

TV ()

TV a cabo ()

Vídeo cassete ()

Aparelho de som ()

Máquina de lavar ()

9. Qual sua atividade profissional?

R: _____

10. Participe de eventos sociais?

Reuniões familiares ()

Cinema ()

Membro de Clube Social ()

Participe de Associações / Entidades ()

Não participe ()

11. Qual é a sua religião?

Católica ()

Protestante ()

Espírita ()

Outras ()

12. Aonde você está habituado a tomar cerveja?

Barzinhos ()

Festas / shows ()

Em casa ()

Com os amigos ()

13. Quantas vezes por semana, você costuma tomar cerveja?

1 a 2 ()

3 – 4 ()

Todos os dias ()

14. Quantas garrafas você costuma tomar?

1 a 2 ()

3 a 5 ()

5 a 8 ()

mais de 9 ()

15. Qual marca de cerveja você prefere?

Skol ()

Kaiser ()

Brahma ()

Antártica ()

Outras ()

16. Qual motivo que te leva a escolher esta marca de cerveja?

R:

17. Na sua opinião, quais as características que uma cerveja precisaria ter para ser considerada de boa qualidade?

Data: / /

Nome do entrevistador:

ANEXOS

A Guerra das cervejarias¹.

A GUERRA DAS Cervejas

Os bastidores da briga da Brahma e da Antarctica
contra a Kaiser para criar — ou destruir — a
AmBev, a maior empresa de bebidas do país

Por Alfredo Ogawa

PARECIA UMA SOMA SIMPLES. O QUE ACONTECE QUANDO SE UNE UMA EMPRESA que fatura 3,3 bilhões de reais por ano a outra ainda maior que vendeu no mesmo período 7 bilhões de reais? Cria-se a maior empresa nacional, a primeira multinacional brasileira capaz de competir em igualdade com outras corporações globais. Essa é a parte conhecida. O que pouca gente sabe é que a mesma matemática cria também — numa proporção inimaginada no início — a mais prolongada e profunda dor de cabeça para os seus idealizadores.

Ao apresentar a AmBev, Companhia de Bebidas das Américas, em julho passado, a Antarctica, dos 3,3 bilhões de vendas, e a Brahma, dos 7 bilhões, lançaram o Brasil de forma espetacular na atual era das megafusões. Com 16 500 funcionários, 50 fábricas e produzindo 8,9 bilhões de litros de bebida por ano, a AmBev será a quinta maior empresa de bebidas e a terceira maior cervejaria do mercado — no mundo. É um gigante com fôlego e apetite para comprar ou abrir fábricas no exterior, justificando o slogan de “multinacional verde-e-amarela”.

Mas a AmBev que quer ganhar o mundo, tão festejada no dia do seu anúncio, não sabia o que a esperava no front interno. Para vencer a reação hostil da Kaiser, a maior concorrente no mercado nacional, os executivos da Brahma e da Antarctica se enredaram numa luta repleta de lances nos bastidores, surpresas — para o bem e para o mal dos contendores —, golpes precisos ou desastrosos.

A seguir, serão apresentadas algumas histórias que mostram o atribulado caminho que uma grande idéia percorre para virar realidade.

¹ Exame, 12 Janeiro, 2000.

"Vamos usar o plano B"

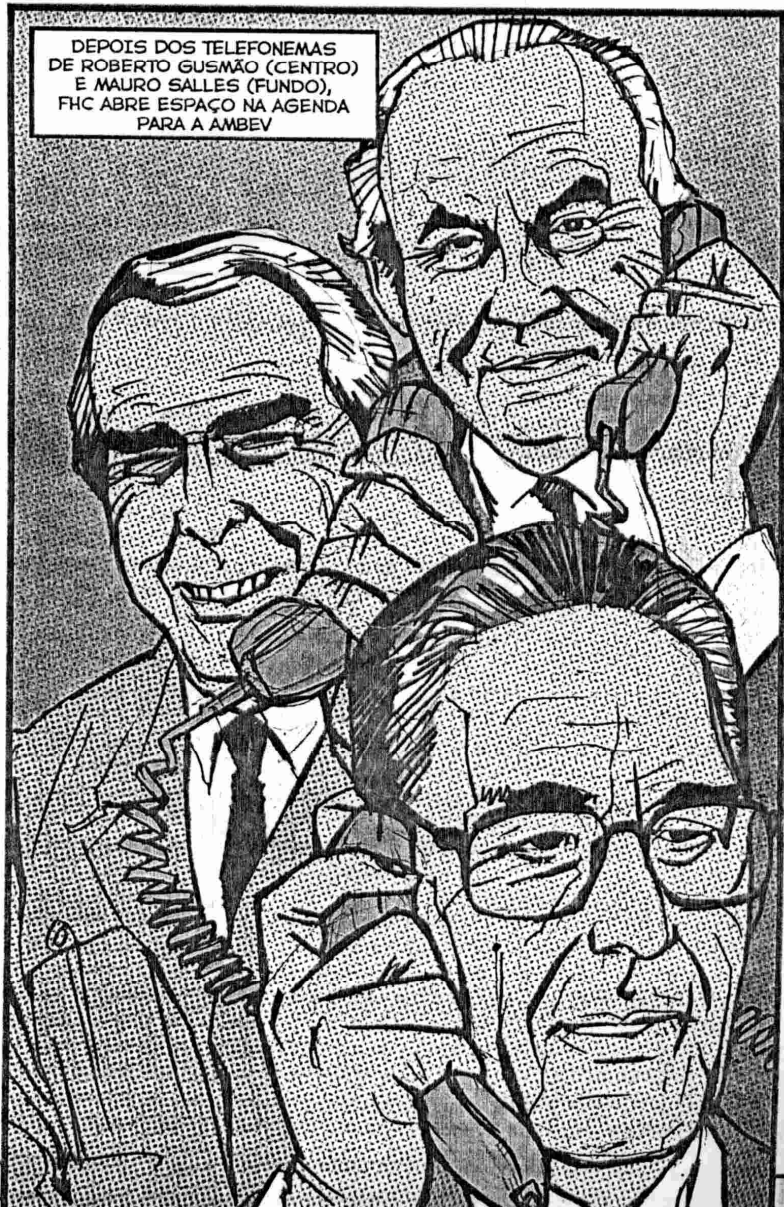
No início de junho passado, Celi Ribeiro da Silva, responsável pelo restaurante da diretoria da agência de publicidade Salles/D'Arcy, ganhou férias compulsórias. Por uns bons dias, o refeitório ficaria fechado — assim como todas as outras dependências do sexto andar do prédio. Só quem tivesse a autorização de Mauro Salles, presidente do conselho da agência, entraria naquelas salas, que apresentavam um cartaz dizendo "bloqueado" na porta. Ali dentro discutia-se a criação da Ambev, com uma discreta mas intensa movimentação de executivos e advogados das duas empresas. Reuniões semelhantes, na importância e no sigilo, aconteciam na sede do grupo GP Investimentos.

O anúncio público da fusão seria feito em 7 de julho. Tudo mudou no dia 28 de junho, quando a repórter Daniela Milanesi, da Agência Estado, agência de notícias ligada ao jornal *O Estado de S. Paulo*, ligou para a Antarctica perguntando se era verdade que a empresa se uniria à Brahma. O diretor-geral da Antarctica Victório de Marchi mandou a assessoria de imprensa negar o "boato" e, ato contínuo, telefonou para Marcel Telles, presidente da Brahma. Como coordenador de comunicação do projeto, Mauro Salles entrou no circuito e fez a sugestão: "Vamos usar o plano B".

Os amigos de Tancredo

O tal "plano B" reduzia o tempo de lançamento de dez para três dias. Nada desesperador, pois os termos principais do acordo já esta-

vam prontos. Faltavam detalhes. Pequenos, como o logotipo da nova empresa, cujas 15 versões custaram uma madrugada de trabalho para a equipe de criação da Salles. Médios, como a nota oficial à imprensa, que, a pedido dos advogados, foi reescrita pelo menos 30 vezes. "Não poderíamos cometer nenhum deslize que pudesse



ser usado pela concorrência”, afirma um dos envolvidos. Finalmente, restava um grande detalhe: conseguir uma audiência com Fernando Henrique Cardoso. Diante do mote “multinacional verde-e-amarela” da AmBev, ninguém melhor que o presidente da República para referendar a fusão. Coube ao diretor da Antarctica Roberto Gusmão fazer o primeiro contato, com a proximidade de quem foi um dos coordenadores em São Paulo da campanha presidencial de Tancredo Neves em 1984 — função exercida também pelo então senador Fernando Henrique. Ao telefone, Gusmão contou de maneira geral o que seria a AmBev, para em seguida informar que FHC estaria recebendo outra ligação de outro velho conhecido. Era Mauro Salles, por coincidência um dos principais assessores do mesmo Tancredo Neves. Salles explicou o porquê da urgência do encontro e conseguiu caminho livre para agendar a audiência — afinal marcada para 1º de julho, uma quinta-feira.

Rádio-escuta

Humberto Pandolpho, presidente da Kaiser, estava no seu Audi, voltando de um compromisso profissional em Jacaref, cidade a 80 quilômetros de São Paulo, quando o celular tocou. Eram 10h30 da manhã de 1º de julho.

— Você está ouvindo o rádio? O mundo está atrás de você! — dizia sua secretária, que lhe contou sobre os boatos de uma fusão da Brahma com a Antarctica.

— Vou desligar meu celular, Evelyn. Quero ter uma hora para pensar — respondeu Pandolpho.

Enquanto o presidente da terceira maior cervejaria nacional procurava por notícias no rádio do carro, na mesma hora, em São Paulo, os presidentes da líder e da vice-líder reuniam cerca de 70 repórteres num hotel na Zona Sul para anunciar a fusão. Normalmente avessos à imprensa, Marcel Telles e Victório de Marchi aparentavam tranquilidade. Estavam bem “treinados”, como se diz no jargão das assessorias. Antes do encontro com os jornalistas, ambos ficaram 2 horas num local à parte no “treino”, respondendo a mais de 100 perguntas óbvias, fundamentais ou impertinentes que poderiam surgir na entrevista de verdade. Mais tarde, após a bem-sucedida coletiva e já bem longe dos repórteres, era Marcel Telles quem tinha uma dúvida. Como explicar a fusão para o filho? “A vida inteira eu proibi o menino de beber guaraná Antarctica. O que eu vou dizer agora?”

O comitê da Kaiser

Uma hora na estrada não foi suficiente para Humberto Pandolpho chegar a alguma conclusão. Nem mesmo um dia inteiro seria. Só na manhã seguinte havia uma estratégia para enfrentar tamanha novidade. Além de produzir uma nota oficial para a imprensa condenando a fusão e de

encomendar uma campanha publicitária idem, a Kaiser montou um comitê especial para municiar a empresa contra o novo gigante. Seis pessoas foram designadas para a força-tarefa. Cada uma cuidou de uma área, como vendas, marketing, finanças. O esquema era simples. Pandolpho e Augusto Parada, diretor de operações da Kaiser, colocavam as dúvidas na mesa. O grupo devia achar a resposta — e rápido. “Passamos uma semana trabalhando até as 2 da madrugada”, afirma Parada.

Do comitê surgiu a idéia de criar uma linha telefônica, tipo 0800, para conseguir informações entre funcionários da Kaiser sobre a movimentação dos concorrentes no mercado. Sob o pomposo nome de Central de Inteligência Competitiva, o serviço durou dois meses e teve desempenho pífio. (Hoje, o 0800 903399 é usado pela Volkswagen para promover o novo Fusca.) Mais importantes foram as informações levantadas sobre o mercado de cerveja, que acabaram resumidas numa brochura de 15 páginas batizada de “O Caso AmBev”, ponto de referência da Kaiser nas críticas à fusão.

Os itens básicos da estratégia kaiseriana:

- 1) Puxar a discussão do mercado externo, como queria a AmBev, para o interno.
- 2) Mostrar que a AmBev teria 73% do mercado de cerveja brasileiro.
- 3) Afirmar que a AmBev poderia impor aumentos abusivos de preços com o “monopólio”.
- 4) Apresentar uma conta, feita pela própria Kaiser, com milhares de demissões.
- 5) Fazer muito barulho. “Tínhamos de mostrar para o consumidor o que estava acontecendo”, afirma Pandolpho, que, confessa, não entendia bem à época qual seria o trâmite legal da fusão. “Eu mesmo não sabia quase nada de Cade.”

Três por um

A lei antitruste de 1994 passou a regulamentar os acordos de união ou cooperação entre empresas, dentre os quais os chamados “atos de concentração”, quando a junção representa mais de 20% do mercado. Para chegar a um veredicto, são percorridos três fóruns. O primeiro é a Secretaria de Acompanhamento Econômico (Seae), do Ministério da Fazenda, que dá o parecer sobre os efeitos econômicos do “ato” no mercado. Logo depois, o processo segue para a Secretaria de Defesa Econômica (SDE), do Ministério da Justiça, responsável pela análise dos aspectos jurídicos da petição. Os dois pareceres são independentes e servem como uma forma de orientação para o outro órgão do Ministério da Justiça, o Conselho de Administração Econômica (Cade), este sim com poderes para aprovar ou vetar o pedido das empresas.

Silêncio respeitoso

Foi apenas uma observação, sutil, mas com efeito imediato. "Como as decisões do Cade são eminentemente técnicas, seria interessante que o caso da AmBev não fosse disputado na mídia", disse um dos membros do conselho aos executivos da Brahma e da Antarctica, no início de julho. A partir daí, as empresas adotaram o que foi chamado na cúpula de "silêncio respeitoso" — para desespero de alguns setores da própria AmBev. "Deixamos espaço para a Kaiser falar o que queria", afirma o diretor de uma das companhias. "Como não contestávamos aquelas histórias todas, muita gente passou a acreditar nos caras."

"Melhores práticas"

Nos primeiros dias pós-anúncio do acordo, Brahma e Antarctica estavam mais preocupadas em resolver os problemas concretos da união. Durante um fim de semana prolongado em julho, os diretores das companhias ficaram no hotel-fazenda Almenate, em Embu, cidade a 30 quilômetros de São Paulo. Era a primeira troca oficial sobre as "melhores práticas" das empresas em cada área. Magim Rodriguez Júnior, diretor-geral da Brahma, já nomeado para o mesmo cargo na AmBev, decidiria quais seriam adotadas. Assim, um a um, os diretores fizeram uma apresentação sobre os pontos fortes de seu trabalho e, ao final, relacionaram o nome dos colaboradores que consideravam fundamentais. (Essa lista de notáveis é um dos segredos mais disputados pelos funcionários da Brahma e da Antarctica.)

O homem da ação

Ninguém fala quando aquele senhor de porte atlético e semblante sério chega. Aos 57 anos, Magim Rodriguez é tão respeitado quanto temido na Brahma. "Ele faz acontecer", afirma um de seus subordinados diretos. "Custe o que custar e sem perder tempo com bobagens." Ao encontrar Magim, não espere por um "bom dia" ou um "até logo" que seja numa ligação. (Se acha que o tema se esgotou, Magim bate o telefone e vai cuidar de outro assunto.) Ao encontrar Magim, espere, sim, por resultados.

Foi assim que ele chamou a atenção do grupo GP quando ainda era executivo da Lacta, no final dos anos 80. De tanto insistir por mais espaço para os ovos de Páscoa da marca nas Lojas Americanas, um dos negócios do GP, Magim convenceu o cliente a usar um inedito vari para pendurá-los — aquele indefectível tãnel de chocolates que virou marca registrada dos supermercados nessa época do ano. Tempos depois ele estava no próprio GP, mais especificamente na Brahma.

Em dez anos na empresa, Magim acumulou respeito e temor ao ser o homem da ação, o executor dos planos traçados pela cúpula para a empresa. Ele segue alguns pre-

ceitos básicos. O primeiro é se cercar de gente comprometida com a corporação. Assim como demite sem hesitar, Magim gasta o tempo que for para catequizar estagiários ao espírito Brahma (do qual se falará mais à frente). É ele também quem sai à caça dos executivos que interessam ao grupo.

Outra lei primordial de Magim é não perder tempo. Por isso, mal foi anunciada a fusão, ele tomou um avião e visitou o terreno do ex-inimigo, as principais distribuidoras da Antarctica. Não poderia ter sido mais claro na sua auto-apresentação: "Eu sou o Magim Rodriguez. Sou eu que vou mandar na AmBev". Magim parece ter tratado a frase como um fato natural, como foi sua escolha para o cargo de diretor-geral da AmBev, feita de comum acordo entre Marcel Telles e Victório de Marchi, os copresidentes da nova companhia.

Magim, entretanto, ainda não virou o "homem de ação" da AmBev. No dia 12 de julho, a relatora do processo no Cade, Hebe Romano, proibiu as empresas de adotar qualquer medida irreversível de união, como, por exemplo, fundir departamentos. "Isso atrapalha nossa vida, mas ela está certa", afirmou Victório de Marchi, à época, para outros membros da diretoria da Antarctica. Quanto a Magim, retornou à administração da Brahma, que não é pouca coisa, e deixou o atual jogo para seus superiores.

FHC, de novo

Depois de assimilar o abalo inicial, a Kaiser passou a reforçar o seu time. Contratou o ex-conselheiro do Cade Renault de Castro, que foi relator no caso Brahma-Miller, em 1998, quando a empresa brasileira formou uma *joint venture* com a cervejaria americana. Também procurou o escritório de José Inácio Franceschini, ex-advogado da Coca-Cola, hoje um dos mais importantes conselheiros de Pandolpho no caso. Logo começaram os ataques, como a distribuição do dossiê preparado pelo comitê especial, que previa aumento de preços, perda de receita fiscal e 8 000 demissões. "Isso é mais do que o total de funcionários da Antarctica. É um dado absurdo", diz Victório de Marchi. Certo ou não, os tais 8 000 cumpriram a missão primordial. "As pessoas pararam de falar só em multinacional brasileira e pensaram nas consequências dessa união no mercado interno", diz Pandolpho. "A unanimidade tinha acabado."

Ainda faltava um ponto vital para a Kaiser: também conseguir uma audiência com Fernando Henrique. A missão ficou a cargo da Consult, um escritório de lobby em Brasília. "Eles fizeram um trabalho de altíssimo nível", afirma o diretor Augusto Parada. (Na concorrência, é dado como certo que essa missão ficou com Jack Corrêa, diretor de relações institucionais da Coca-Cola, e Alexandre Paes dos Santos, dois nomes respeitados entre os lobistas

RTAGEM DE CAPA

Del de volta

A tese antimonopólio da Kaiser avançava e começou a ocupar os executivos da AmBev. Já era outubro, 90 dias haviam se passado desde o anúncio da união e o processo ainda estava na Seae. Havia outra dificuldade. Por conta de problemas pessoais, Marcel Telles se afastara da empresa. Foram três semanas de setembro em que a AmBev assistiu, sem reação, aos ataques da Kaiser.

A ausência de Marcel foi um desfalque sério. Com modos tranquilos, às vezes quebrados por uma ou outra palavra ríspida, esse carioca de 50 anos a serem completados no próximo mês é o homem das idéias, das estratégias. Quase como um contraponto — ou complemento — ao trator Magim, Marcel Herrmann Telles fala pouco e não se preocupa em dominar a conversa. Vai ouvindo e juntando o que lhe interessa, pontecendo com frases curtas as suas dúvidas ou observações. Não raro, ele pegará o telefone num determinado momento. Os subordinados sabem que a reunião está prestes a acabar. Durará no máximo mais 15 minutos — o tempo para Marcel explicar o que decidiu, para pedir providências, se necessárias, e para o helicóptero, que ele solicitou ao telefone, chegar à cobertura do prédio onde fica a Brahma.

É assim desde 1989, quando Marcel assumiu a presidência da empresa, escolhido por Jorge Paulo Lemann entre os melhores executivos do seu banco Garantia, que tinha acabado de comprar o controle da cervejaria. A Marcel deve ser creditada a decisão de investir agressivamente no marketing da Brahma e da Skol, de apostar na expansão internacional dos negócios da empresa, que abriu uma fábrica em 1996 na Argentina. Expansão que, na sua lógica, passa agora pela criação da multinacional AmBev.

Em meados de outubro, Marcel estava de volta e, junto com Victório de Marchi, convicto de que o “silêncio respeitoso” devia ser rompido, mesmo que temporariamente. “Só que tínhamos de voltar à mídia com um fato concreto”, afirma um diretor da AmBev. Algo que repercutisse muito e — idéia fixa desse pessoal de bebidas — justificasse um novo encontro com Fernando Henrique.

Ao mesmo tempo, eles queriam mostrar que a briga das cervejas era só fachada. Para a AmBev, a Coca-Cola comanda as ações da concorrente. “Ela sabe que o guaraná Antarctica ganhará muita força com a AmBev e luta contra isso”, diz Marcel. No papel, a Coca tem 10,27% das ações da Kaiser; a Heineken, mais 14%; e as engarrafadoras da Coca-Cola detêm os 75,73% restantes. (Com a participação nessas empresas, a Coca, indiretamente, possui mais 4,95% da Kaiser.) Como as engarrafadoras são franqueadas pela própria Coca, a companhia teria uma posição dominante na Kaiser na visão da concorrência. Tão dominante que, em três oportunidades, a

Coca negociou a venda da Kaiser para a Antarctica, em troca de participação no guaraná líder. O último contato aconteceu em 1998. A Coca-Cola não quer seu nome na história. “A empresa não participa das decisões administrativas da Kaiser”, afirma Marco Simões, diretor de comunicações da Coca.

Operação guaraná

No dia 20 de outubro, o presidente mundial da Pepsi Steve Reinemund apareceu ao lado do presidente Fernando Henrique Cardoso. O executivo americano anunciou que o guaraná Antarctica seria o primeiro fruto da AmBev, distribuído pela rede internacional da Pepsi. Reinemund posou com um ramo de guaraná (colhido dias antes em Maués, na fazenda da Antarctica no Amazonas) e com uma garrafa do produto (uma entre as 5 000 com rótulo em inglês feitas para o evento). “Mostramos que a multinacional brasileira não é só uma promessa”, afirma De Marchi. Ele diz que pretende conseguir 1% do mercado global de refrigerantes, que movimenta 70 bilhões de dólares por ano.

Até hoje há executivos na AmBev sustentando que o tema do guaraná era tão importante que “conseguiu” trazer o presidente mundial da Pepsi ao Brasil. O assunto é mesmo caro à Pepsi, assim como qualquer coisa que atrapalhe seriamente a rival Coca-Cola. Mas seu presidente não veio só por causa disso. Em setembro passado, logo depois de assumir o posto de executivo número 1 da companhia sediada em Purchase, Estados Unidos, Reinemund anunciou que faria um giro pelas principais operações da companhia no mundo — o que incluía o Brasil, onde a Brahma produz e distribui os refrigerantes da Pepsi. “Aproveitamos a coincidência, conseguimos uns ajustes de agenda e criamos o lançamento mundial do guaraná”, conta uma fonte da AmBev. “Foi uma jogada de marketing.”

O que está em jogo

Por mais conveniente que tenha sido, lançar o guaraná Antarctica no mundo não se resume a marketing. O guaraná exportado é a representação do poderio de uma AmBev, quando une a força de um (o produto da Antarctica) com a força de outro (a distribuição da Pepsi, via acordo com a Brahma). A fusão dos gigantes brasileiros trará ganhos de escala, de competência e de rentabilidade num grande salto, exatamente como fazem as grandes corporações internacionais. Segundo dados da consultoria KPMG, só no setor de bebidas foram feitas 70 fusões no mundo desde 1997, movimentando 3,6 bilhões de dólares.

Concebida num simples almoço entre Marcel e De Marchi no restaurante paulistano Gero (ou “em outro lu-

gar ali perto cujo nome não interessa dizer”, como sustenta agora De Marchi), a AmBev terá caixa, tecnologia e experiência para se tornar de fato, uma multinacional verde-e-amarela. Isso é fácil de entender. A atual batalha da AmBev é provar que chegará lá fora sem esmagar quem está aqui dentro — por mais que a concorrência diga o contrário.

A guerra dos dossiês

Enquanto obedecia ao seu “silêncio respeitoso”, a AmBev descobriu que havia mais gente trabalhando na surdina. Pessoas ligadas à Kaiser visitavam deputados e senadores, entregando um dossiê (aquele mesmo das 8 000 demissões). “Nós rastreamos os passos da Kaiser no Congresso”, afirma Marcel. Por “nós” entenda-se o escritório de lobby em Brasília contratado pela AmBev, um serviço que apenas alguns diretores da Brahma e da Antártica sabem existir. Convencido de que a concorrência estava à frente, Marcel tomou o rumo de Brasília e apre-

sentou os argumentos da AmBev — com seu devido dossiê — para cada parlamentar visitado pela Kaiser, o que incluiu o presidente do Senado, Antonio Carlos Magalhães, e o da Câmara dos Deputados, Michel Temer. Foram conversas amistosas, em que o empresário Marcel Telles, mesmo pouco acostumado às mesuras do mundo político, só se sentiu desconfortável por uma razão. “Este terno é a morte para mim”, disse o adepto dos jeans a um dos seus acompanhantes.

Isso é Brahma 1

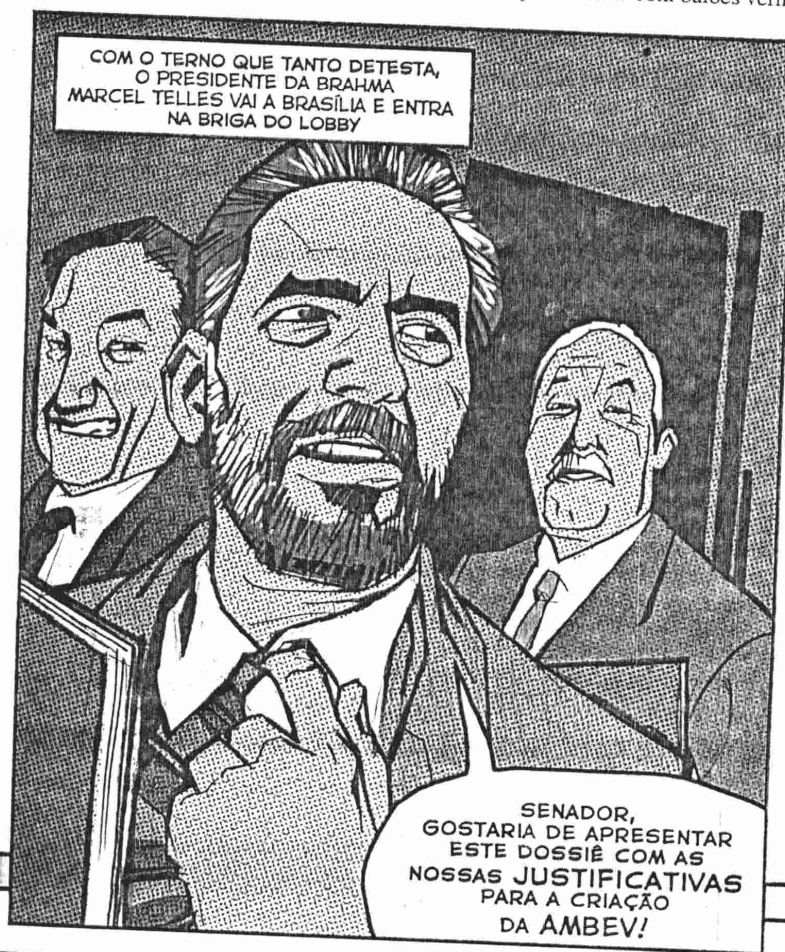
Há algumas formas de ser apresentado à cultura de uma empresa onde o principal executivo, como boa parte dos funcionários, tem horror a paletós.

Esta é a pitoresca.

No dia 8 de novembro, todos os funcionários da Brahma se surpreenderam ao ver o teto do sexto andar do QG da companhia, no Centro Empresarial de São Paulo, forrado com balões vermelhos. Ao ligar o computador, sur-

gia a expressão “Brahma. Regia a expressão até pensamento”, novo slogan da bebida. Nos escritórios da Brahma, não há paredes separando os departamentos e mesmo os diretores compartilham uma grande mesa. Bem ali ao lado, haviam instalado dois coqueiros e uma rede. Eis que no meio do expediente aparece um sujeito engravatado, que por isso mesmo chama a atenção de todos. Aproxima-se da rede e inicia um strip-tease. Fica só de sunga e, já refestelado na rede, abre uma lata de Brahma Chopp, para ovação geral dos funcionários.

Só havia outro engravatado naquele andar. Era o diretor-geral da Antártica, o sempre sisudo e agora estupefato Victório de Marchi, 61 anos, que estava lá para uma reunião da AmBev. O encontro foi interrompido novamente em seguida, pois três mulheres monumentais, vestidas com elegância, entraram no andar, jogaram uma esteira ao lado dos coqueiros e... o resto você já imagina.



o é Brahma 2

Aqui está outra maneira, mais direta, de entender a Brahma. "Tenho convicção de que a nossa cultura fez a diferença na Brahma. As pessoas crescem aqui pelo seu esforço. Todos são incentivados a colocar em prática suas idéias. A pessoa sabe que correrá riscos. Se der errado, ela responderá pelas conseqüências. Se der certo, será bem recompensada." Palavras de Marcel Telles que se traduzem numa alta rotatividade dos empregados de 8% por ano e também em bônus pessoais que chegam a 14 salários a mais. Foi com essa filosofia que o grupo Garantia transformou a Brahma e a Skol em líderes do mercado de cervejas, ultrapassando a tradicional, em muitos sentidos, Antarctica. A mesma Antarctica que será parceira na AmBev. "Dizem que a fusão provocará o choque de culturas das duas empresas", afirma Marcel. "Não tenho medo desse choque."

O medo interno

"Quando se anuncia uma fusão, há euforia entre os presidentes", diz André Castello Branco, sócio de corporate finance da consultoria KPMG. Sentimento que justificaria, por exemplo, o Porsche branco conversível novo de Magim Rodríguez. O carro é resultado de um desafio feito por Marcel em 1997. Na época, Magim se queixou ao chefe e amigo de que já começava a perder o ânimo depois de tantos anos frenéticos na Brahma. Marcel respondeu com uma aposta: se não aparecesse um grande negócio para comandar nos próximos dois anos, Magim ganharia o bólido. Dois anos se passaram, veio a AmBev, mas mesmo assim Marcel decidiu pagar, do próprio bolso, o Porsche para Magim. Marcel confirma o presente, mas garante que foi motivado por metas alcançadas fora do negócio AmBev.

A satisfação da chefia nem sempre espelha o que acontece na organização inteira. "Nos patamares abaixo, a fusão provoca uma insegurança muito grande", diz Castello Branco, da KPMG. O que realmente preocupa os 16 500 funcionários das companhias envolvidas é saber se a fusão provocará demissões. As 8 000 dispensas propagadas pela Kaiser parecem exagero. A AmBev aposta num crescimento de 3% a 4% por ano da economia brasileira para recuperar eventuais cortes no curto prazo. Mas que haverá demissões, disso ninguém duvida.

Discreta na Brahma, a intranquilidade é visível na Antarctica. "A toda hora me liga um amigo da Antarctica procurando emprego", afirma um ex-diretor da empresa. "Lá dentro está um clima de velório." Num primeiro momento, houve otimismo entre os empregados. "Logo o pessoal caiu na real e viu que o estilo da maior vai predominar", afirma o ex-diretor. "É o sentimento de que a Brahma será a dona e de que eles são os perdedores."



PANDOLPHO MONTA UM ESTÚDIO NO MINISTÉRIO DA FAZENDA E SURPREENDE OS RIVAIS NA APRESENTAÇÃO DO PARECER DA SEAE

Parceiros bem diferentes

A Brahma é tão agressiva na ação e nos bônus quanto despojada nos benefícios do dia-a-dia. Ninguém tem celular pago pela empresa, nem mesmo os principais executivos. Já entraram para o folclore interno as diárias que os empregados recebem para sobreviver em viagens profissionais. Enquanto isso, a Antarctica corre por outro caminho, com distinção clara entre a diretoria e os outros empregados, separados até por restaurantes próprios. "A Antarctica ajuda no material escolar dos filhos, dá vale-compras, tem melhores convênios médicos que a Brahma", diz Arthur Bueno de Camargo, presidente da Confederação Nacional dos Trabalhadores da Indústria de Alimentação. "O temor dos empregados é de que a fusão nivele tudo por baixo."

Fusão ou compra?

Victório de Marchi se irrita com a visão espalhada no mercado de que não há fusão, mas sim a simples compra de uma ex-líder que ficou para trás. A prova estaria nos anos seguidos de queda de participação no mercado e de



redução dos lucros, até chegar ao prejuízo de 250 milhões de reais apresentado no balanço do terceiro trimestre de 1999. “Não somos a única grande empresa brasileira com problemas”, afirma De Marchi. “E já vínhamos trabalhando para reverter a situação.”

Certamente, esse senhor de gestos comédicos — perturbados apenas pelo tique nervoso de bater o pé no chão enquanto fala — e incapaz de chamar uma senhora ou senhorita de “você” não tem o carisma de Marcel ou de Magim Rodríguez. Não se verá De Marchi praticando caça submarina (como Marcel) ou criando cavalos da raça lusitana (como Magim). Esse estilo combina mais com o vença-os-ônus-e-desfrute-os-

bônus da cultura corporativa da Brahmá. Perto de completar quatro décadas de companhia, De Marchi é, na descrição e na ação, um símbolo da Antártica.

Foi assim que o então diretor financeiro chegou ao topo da empresa em 1998. Naqueles tempos, a Antártica tinha um estranho rodízio no comando, em que a presidência era exercida por um membro do conselho a cada semana. Fazia-se a troca de cadeira, mas, em caso de dúvida, o titular de plantão recorria sempre à mesma pessoa. E assim, de consulta em consulta, sem os traumas que a empresa tanto abomina, De Marchi ganhou prestígio e confiança até ser ungido a diretor-geral, em 1998, quando o rodízio foi enfim abolido.

Em dois anos, De Marchi acelerou o ritmo das mudanças na Antártica. Sete fábricas foram fechadas e, em alguns casos, substituídas por unidades mais modernas. O índice de produtividade por funcionário subiu 26% no ano passado. Um programa de MBA interno foi montado com a Faculdade de Economia e Administração da USP. Executivos foram contratados no mercado, derrubando uma tradição de diretores formados em décadas de servi-

ço na empresa. Boas ações, mas ainda assim insuficientes para resolver os problemas da dívida, que chega a 550 milhões de reais, da perda de mercado e, com isso, da existência dos atuais 60% de capacidade ociosa.

Kaiser, via satélite

No dia 11 de novembro, a Secretaria de Acompanhamento Econômico, do Ministério da Fazenda, finalmente iria divulgar o parecer sobre a fusão AmBev. Os representantes da AmBev que chegavam à sede da Seae se espantaram ao deparar com um caminhão estacionado, com toda a aparelhagem de uma unidade móvel de emissora de TV. Mas não era de uma emissora de TV. Era da Kaiser.

“Eles nos pegaram de surpresa no primeiro anúncio. Agora, faríamos o nosso show”, afirma Humberto Pandolpho. Assim que a Seae anunciou o parecer, os jornalistas presentes puderam ir ao telão montado ao lado do caminhão e entrevistar Pandolpho, que não estava em Brasília, mas a 1 000 quilômetros dali. Num estúdio no Ibirapuera, bairro da Zona Sul de São Paulo, o presidente respondeu às perguntas ao vivo, via satélite.

A Skol, não!

A derrota de mídia para a Kaiser no caso do estúdio móvel não se compara ao estrago causado pelo parecer da Seae. A AmBev tinha discursos prontos para cinco decisões diferentes da secretaria, entre elas até um parecer totalmente contrário à fusão. Na avaliação interna, imaginava-se que a Seae sugeriria a venda de duas fábricas em Manaus e Cuiabá e a suspensão por dois anos da marca Pplar, da Antártica, um nome forte no Sul do país. Não passou pela cabeça de ninguém que a Seae pudesse falar na venda de uma marca inteira, com todos os seus ativos. Ao ouvir a notícia, transmitida por celular pelos representantes da AmBev em Brasília, De Marchi só disse uma palavra: “Enlouqueceram!”

Confusão geral

A proposta de vender a Skol teria surgido apenas uma semana antes da divulgação do parecer da Seae. Até então os técnicos da secretaria buscavam soluções que diminuíssem a concentração em cervejas, sem afetar outras áreas do mercado de bebidas. “A Skol só tem cervejas, enquanto a Brahma e a Antártica trabalham também com refrigerantes, águas e outras bebidas”, afirma o secretário Cláudio Considera. “Não teria lógica mandar a AmBev se desfazer da cerveja Antártica e continuar com o guaraná Antártica.” Lógica é o que mais faltou à Seae na opinião da AmBev. “Eles criaram uma situação absurda”, diz Marcel Telles. “Se vendermos a Skol, será a primeira vez em que as companhias ficam menores depois de uma fusão.”

ORTAGEM DE CAPA

rapidamente, a Kaiser se disse interessada numa possível venda da Skol. "Eles não têm cacife para isso. Só se a Coca botar dinheiro, e aí cai a máscara", afirma um graduado funcionário do governo diretamente envolvido no processo da AmBev.

Hoje, a Skol é a líder de vendas em cervejas, com 26,8% do mercado de marcas pilsen, o mais disputado. A Antarctica tem 12,9% do mercado. A Brahma aparece com 21,3%, a Kaiser possui 14,5% e a Schincariol, 8,7%. A Brahma credita boa parte do sucesso à estrutura própria de distribuição que faz a Skol disputar o consumidor como se fosse uma empresa à parte de sua "irmã" Brahma Chopp. Manter essa filosofia de redes separadas também para a Antarctica é uma das promessas da AmBev.

Indicação infeliz

Aquele estúdio móvel e a surpreendente vitória da Kaiser instalaram a certeza na AmBev de que a concorrente sabia do resultado. Até hoje, ninguém provou nada. Cláudio Considera, da Seae, rebate qualquer insinuação de influência política. Mas o fato é que a AmBev perdeu e houve, sim, erros. O maior, que irritou setores do governo, foi a ausência de representantes da AmBev em quase todas as audiências públicas realizadas pelo Brasil para discutir a fusão. "Eles foram arrogantes", afirma uma fonte do Executivo. Sempre com seu silêncio respeitoso, a AmBev evitou o debate e apostou que as informações que prestava diretamente à Seae seriam suficientes. Por isso, investiu 4 milhões de reais em pesquisas e estudos, 500 000 reais só para pagar uma análise feita por William Lynk, economista da Universidade de Chicago, Estados Unidos, e especialista em direito concorrencial. "Tivemos uma indicação de que seria melhor assim", afirma Marcel Telles. Por que era melhor? Quem indicou? "Foi uma indicação. Uma indicação errada."

Caros colegas

Em dezembro, Humberto Pandolpho decidiu buscar ajuda externa. A Kaiser enviou uma carta do executivo para 10 000 empresas, sindicalistas e parlamentares. O texto de uma página faz um resumo do caso AmBev e da posição da cervejaria. Pareceria apenas um informativo, não fosse pelo último parágrafo, que diz assim: "É por isso que o seu ponto de vista é de suma importância para que esta discussão possa ser ampliada e venha a público. Para a consolidação de um país que acredita na livre concorrência e no direito do consumidor". Pandolpho quer convencer os "formadores de opinião", mas, para a concorrência, quer muito mais ler, ver, ouvir os comentários deles na mídia — mesmo que sejam a favor da AmBev. "Assim ele teria uma justificativa para agradecer o apoio

ou rebater a crítica e conseguir espaço para defender a Kaiser", afirma um dirigente da AmBev.

Novas batalhas

Neste momento, o processo da AmBev está na Secretaria de Defesa Econômica, que pretende apresentar seu parecer no início deste mês, totalizando três meses para a análise. O Cade, etapa seguinte, promete agilidade. O presidente do conselho, Gesner Oliveira, lembra que até os anos 80 o Cade decidia sobre dois processos por mês. Agora, a média chega a dois por dia.

Gesner avisa também que as bandeiras agitadas de ambos os lados não impressionam. Assim, para preocupação da Kaiser, o Cade já aprovou fusões acima dos 73% da AmBev, como no caso do setor de tubos de aço inox, que tem 92% do mercado com um único grupo, liderado pela Acesita. Em compensação, a tese da multinacional verde-e-amarela não é vencedora por si só. "Não nos esqueceremos do mercado interno", afirma Gesner.

O fato é que o processo chega à reta final. Nas contas de um burocrata acostumado aos trâmites do conselho, a decisão final deverá surgir nas primeiras semanas de março de 2000.

Todos na luta

Na sede da Brahma, apenas as salas de reunião têm portas, mesmo assim com paredes envidraçadas. Cada uma leva o nome de um produto ou de um slogan. Há, por exemplo, a sala Pepsi, a Brahma e a Número 1. Nesta última só se discute o tema AmBev. Encontros frequentes de advogados, diretores e consultores dão os subsídios para a atual estratégia das duas empresas no processo. Os presidentes não aparecem muito por lá. Se a conversa exige sigilo absoluto, sobem até o terraço e pegam um helicóptero rumo à sede da Antarctica, no bairro da Mooca, onde não faltam salas fechadas.

A AmBev retomou o silêncio respeitoso, mas numa versão menos radical, que abre espaços para rebater a Kaiser, principalmente via declarações de advogados. Encomendou contestações do parecer da Seae ao economista Luciano Coutinho e, novamente, ao professor Lynk, de Chicago. A exemplo da Kaiser, a Brahma decidiu mobilizar seus funcionários. Recentemente, o diretor de marketing Juan Vergara enviou um e-mail interno para toda a gerência da Brahma. Ele lembrava a luta da AmBev e queria no seu computador "tudo o que vocês souberem sobre a Kaiser". Ao final, dava a palavra de ordem: "Vamos contra-atacar!"

B – Estratégias de mercado. ¹

Página **A-6**

■ NACIONAL

AmBev produz energia

Empresa tem estratégia, da produção à distribuição, para pa

Cláudio Bacal
de São Paulo

A Companhia de Bebidas das Américas (AmBev) é uma das poucas indústrias nacionais em que racionamento de energia elétrica não é sinônimo de diminuição de produção, queda nas vendas ou prejuízo. Victório Carlos De Marchi, co-presidente da indústria em parceria com Marcel Teles, afirma que não há a menor chance de faltar cervejas geladas nos bares e restaurantes do País. Muito do otimismo vem do fato de que, antes do final deste ano, a AmBev terá autogeração energética para suprir 50% das necessidades das fábricas instaladas em regiões afetadas pelo racionamento.

“Como a economia imposta pelo governo é de 15% a 20%, estaremos garantidos”, diz De Marchi. Para meados de 2002, o plano é chegar à autogeração de 75% do total consumido pela empresa. Ele acredita que, em pouco tempo, a AmBev terá até excedente de energia. “Se isso ocorrer, colocaremos a geração extra no MAE.”

O MAE a que se refere o presidente da AmBev é o Mercado Atacadista de Energia. O governo abriu a possibilidade de as empresas — que tiverem energia além de suas necessidades — venderem o excedente. Como os preços da energia no MAE são muito mais altos do que os contratados normalmente pelas indústrias, De Marchi diz que o mecanismo pode servir como uma forma de compensar pequenas perdas.

Algumas etapas da produção da cerveja, segundo ele, necessitam de atenção redobrada, em tempos de crise de fornecimento de energia. Nas fases de fermentação e decantação, por exemplo, qualquer descuido traduz-se em prejuízos. “Os dois processos são feitos em adegas resfriadas”, diz. “A operação não pára nunca e o fornecimento de eletricidade não pode falhar.” Justamente as unidades onde ocorrem esses estágios da produção é que serão as contempladas prioritariamente com geração própria. “Outras etapas de produção, como o cozimento e o engarrafamento, podem ser adequados às necessidades de economia de energia, sem nenhum prejuízo”, afirma o presidente da AmBev.

Mesmo com a possibilidade de adotar horários mais flexíveis, o setor de envasamento também mereceu cuidados especiais, no plano emergencial da companhia. Isso porque as latinhas são, hoje, responsáveis por um quarto das vendas das cervejarias. A principal matéria-prima dos fabricantes de latas de cerveja é o alumínio, produto dos mais eletrointensivos. A AmBev, segundo seu presidente, não poderia sofrer, mesmo que indiretamente, pela falta de alumínio no mercado. “Tratamos com os fornecedores, que, em caso de escassez do produto, serão os responsáveis por importá-lo de suas unidades no Mercosul, garantindo o nosso suprimento”, afirma De Marchi.

Depois de envasados, a cerveja e os refrigerantes precisam chegar aos varejistas e, em seguida, aos consumidores finais. Em relação à distribuição, o produto mais sensível à falta de energia elétrica é o chope. “Grande parte da distribuição é ter-

ceirizada e o chope precisa ser mantido em cantinas resfriadas”, afirma De Marchi. No caso de falta de energia, serão duas as alternativas. “Trabalharemos com as unidades móveis de geração ou armazenaremos, nos mesmos, o produto resfriado, enquanto o distribuidor, enquanto falta eletricidade.” Ocorrendo a segunda situação, o distribuidor terá de providenciar a retirada do chope diretamente nas fábricas, e levá-lo para o cliente. “Esse esforço, com a rede de distribuidores, faz parte do plano para cumprir as cotas fixadas pelo governo de economia de 20%.”



Projeto/Localização
Jacareí (SP)
Jundiá (SP)
Jaguariúna (SP)
João Pessoa (PB)
Águas Claras do Norte (SE)
Camacari (BA)
Águas Claras do Sul (RS)
Juatuba (MG)
Agudos (SP)

Fonte: AmBev

Dona da

Simone Azevedo
de São Paulo

Após oferta pública realizada na segunda-feira, a AmBev assumiu a totalidade das ações da Pilcomayo, empresa de participações que detém as marcas do isotônico Marathon e da água Fratelli Vita. A líder do mercado de cervejas no País passou a deter participação direta de 50,6% no capital votante da Pilcomayo.

VCP diz que vai cumprir meta de 20%

Sônia Salgueiro

¹ Gazeta Mercantil, 27 de maio de 2001.

C - Estratégias de mercado.

ADMINISTRAÇÃO & MARKETING

AmBev atrela patrocínio da seleção a

Jogadores não precisam ganhar a partida, mas fazer a torcida tomar guaraná, para dobrar a cota de US\$ 10 milhões

Marili Ribeiro
de São Paulo

A turma da AmBev — Companhia de Bebidas das Américas — não está nem um pouco preocupada com o desempenho da seleção canarinho. Não que eles desprezem futebol, ou então, tenham total fé no sucesso das estratégias do técnico Leão. Buscam outro tipo de resultado sobre as peripécias dos jogadores brasileiros. Querem aumentar as vendas do guaraná Antarctica. A nova patrocinadora da seleção, no lugar da multinacional americana Coca-Cola, arisca até a duplicar o atual valor de US\$ 10 milhões por ano, se as aferições do Instituto A/C Nielsen exibirem conquistas acima dos 28,4% de participação de mercado que o refrigerante detém atualmente.

A Coca-Cola promete revidar e anuncia em breve nova investida em esportes

Com o contrato assinado com a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) por 18 anos e cinco copas do mundo, a AmBev pretende posicionar o guaraná Antarctica entre as dez maiores marcas de refrigerantes globais. Hoje, a bebida exótica nascida de uma frutinha típica dos trópicos está entre as 15 mais, com os seus 800 milhões de litros consumidos ao ano. Evidentemente que, caso a seleção venha a fazer bonito em campo, a visibilidade da marca, tanto aqui dentro como lá fora, ganhará um impulso extra. O outro, virá do acordo feito com a PepsiCo para produção e distribuição do guaraná mundo afora. Um negócio que, apesar de anunciado com pompa e circunstância à época da fusão das cervejarias Brahma e Antarctica, ainda não decolou.



A tacada comercial, inédita no meio esportivo, altera os acordos anteriores entre times de futebol e patrocinadores, sempre atrelados à performance. No mercado publicitário americano, a remuneração variável em ações de marketing é tendência crescente. No Brasil, engatinha. "Acreditamos que este sistema será vencedor, pois na AmBev utilizamos com nossos funcionários uma política de remuneração variável, o que tem feito da empresa, um modelo em meritocracia", diz, em comunicado oficial da empresa, Juan Vergara, diretor de refrigerantes da companhia.

Em treinamento no Japão, a seleção brasileira já recebeu ontem mesmo o toque verde que faltava ao seu uniforme de treino, com a marca Antarctica. Deu assim adeus ao ver-

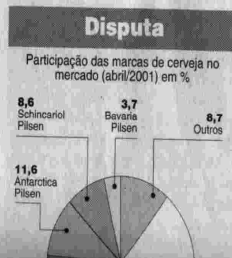
Política remuneratória variável utilizada nos furto da co

Cerveja Bavaria tenta recuperar imagem e mercado

Após sair do guarda-chuva da AmBev, participação da marca nas vendas do setor caiu de 7,3% para 3,7%

Daniel Otticica
do Rio

Com os dias contados para deixar o pequeno escritório localizado em uma fábrica desativada da Brahma, no centro do Rio, rumo às modernas instalações no centro empresarial Downtown, na Barra da Tijuca, a cervejaria Bavaria quer mais do que simplesmente ampliar geograficamente seu quartel-general. Coadjuvante em um mercado dominado por sua ex-dona, a gigante AmBev — que



tégias próprias as ações do sistema de distribuição da AmBev. A companhia não descarta, por exemplo, a possibilidade de criar uma gerência exclusiva para cuidar da área de distribuição. O organograma da Bavaria prevê a nova área, ainda sem prazo definido para ser implantada.

Organizado de maneira simples, o organograma tem seu presidente, Ricardo Mayer, como principal executivo. Quatro gerências estão dire-

relacionar com o meio sertanejo e muito menos com o futebol", diz o executivo. "Mas nossa cara principal será outra."

O executivo sabe do que está falando. A Molson, dona da Bavaria, é uma gigante no Canadá, dona de mais de 80 marcas de cerveja naquele país e faturamento de US\$

O sucesso da estratégia da Bavaria no Brasil poderá levar a cerveja ao Canadá. Ricardo Mayer não esconde a idéia de exportar a marca para o

Nova campanha a ser criada vai abandonar o estilo country que popularizou a marca

país de sua controladora, tão logo a produção por aqui justifique o investimento. Para isso, as cinco fábricas do grupo — Salvador, Manaus, Cuiabá e Getúlio Vargas (RS)

EMPRESAS

QUARTA-FEIRA, 30 DE MAIO DE 2001
GAZETA

MINERAÇÃO

Vale faz parceria para comprar mina na China

■ PÁGINA C-4

INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA

Chrysler pode manter produção da Dakota

■ PÁGINA C-5



Rubens Cabral

EMPRE

Inte

reci

■ PÁGINA

AmBev desafia domíni

Crescer no mercado de refrigerantes tornou-se o desafio da com

Marilyn Ribeiro
de São Paulo

A Coca-Cola do Brasil tem razões de sobra para lamentar a perda do contrato de patrocinador oficial da seleção brasileira. Ao assumir o seu lugar na parceria com a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), a AmBev - Companhia de Bebidas das Américas expõe seu grande desafio para os próximos anos: crescer no segmento de refrigerantes. Com mais de 70% no mercado de cervejas, a empresa não tem muito porquê brigar nessa área. Por isso, vai levantar armas contra a maior companhia do mundo do setor de refrigerantes, empunhando, num primeiro momento, o brasileiroíssimo Guaraná Antarctica.

Dona de cerca de 17% de participação no mercado de refrigerantes, a AmBev tem objetivos ousados para minimizar a presença do portfólio de produtos da Coca no cenário nacional — que, juntos, detêm quase 50% do mercado total de refrigerantes. O diretor geral de refrigerantes da AmBev, Juan Vergara, admite que suas metas de crescimento para os próximos cinco anos são “agressivas”. Ao mesmo tempo, faz a ressalva de que são também “realistas”. Arredio a revelar números, Vergara limita-se a comentar, com um meio sorriso no rosto, que “o céu é o limite”.

Um limite que ganhou impulso extra ao imprimir a logomarca do Guaraná Antarctica nas camisetas de treino da seleção brasileira, no lugar da Coca-Cola. As vendas do carro-chefe da carteira de refrigerantes da AmBev desenhavam, desde se-



Fernando Mazzarolo

Somente a líder Coca, que nha responde por quase 36% vendas totais de refrigerantes, para este ano uma verba de marketing de R\$ 200 milhões. Estão desse valor até mesmo os projetos que envolvem a versão light de refrigerante, assim como a linha de outros produtos, como Fanta e etc. Segundo Mazzarolo, a companhia nunca divulga seus investimentos totais em marketing.

Mesmo assim, diante desse recorte parcial, fica evidente a disputa entre as potenciais rivais. A AmBev informa que, para este ano, a verba para toda a linha de produtos de seu portfólio, aí incluídas mesmo as cervejas, é de R\$ 330 milhões. Nem o recém-assinado contrato com a CBF, que prevê desembolsos de US\$ 10 milhões ao ano, valor que poderá duplicar, se as vendas dos refrigerantes da AmBev aumentarem, conforme cláusula de remuneração variável — fora desse cálculo.

Para além dos campos de futebol, a disputa no mercado de refrigerantes tem lances próprios na conquista do consumidor. Um deles, campanhas muito próprias, está nos pontos-de-venda, disputados milimetricamente pelos maiores do ramo. “Temos consciência de que a Coca-Cola é um chamariz de vendas em qualquer loja”, reconhece Mazzarolo. “Mesmo assim, desenvolve ações de marketing bastante agressivas nos pontos de venda.”

Na gôndola dos supermercados ao lado da Coca-Cola, o consumidor dificilmente encontrará uma embalagem da Pepsi. Há uma espéc

múlti também norte-americana PepsiCo. Mas, em outros mercados, como no caso brasileiro, a batalha pode-se dar em outros fronts. O reconhecimento de que necessidades regionais devem receber tratamentos específicos fez com que a cúpula da multinacional adotasse uma nova máxima: “Pensar e agir localmente”. Antes, o paradigma era pensar globalmente e agir regionalmente.

A partir dele, as subsidiárias ganharam autonomia em suas ações de marketing. Não precisam mais correr para o colo de Atlanta, sede da companhia, cada vez que querem aprovar uma nova investida. No Brasil, o diretor de marketing da Coca, Fernando Mazzarolo, reconhece que essa maior liberdade, ganha há pouco mais de um ano, já rendeu frutos. Em 2000, as vendas cresceram 7%, um dos melhores resultados do grupo. Nos Estados Unidos, por exemplo, aumentaram apenas 1% em relação ao ano anterior.

“O desempenho alcançado foi

¹ Gazeta Mercantil – Latino Americano, 28 de maio de 2001.

