

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Bruno Tavares de Souza**

**Um estudo de como os produtores de cervejas artesanais de Juiz de Fora definem suas  
escolhas mercadológicas**

Juiz de Fora

2019

**Bruno Tavares de Souza**

**Um estudo de como os produtores de cervejas artesanais de Juiz de Fora definem suas escolhas mercadológicas**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial à obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Gilmar José dos Santos

Juiz de Fora

2019



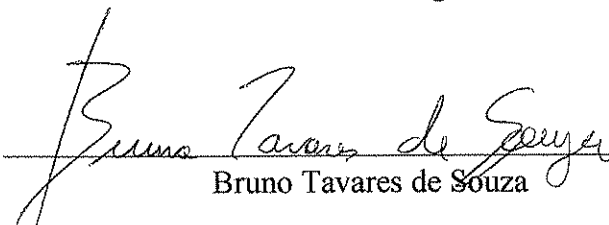
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria**

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral<sup>1</sup> e criminais previstas no Código Penal<sup>2</sup>, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 02 de dezembro de 2019.

  
Bruno Tavares de Souza

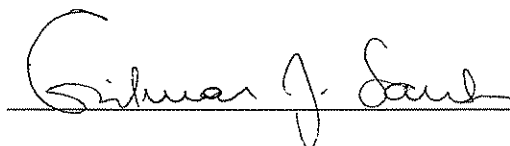
<sup>1</sup> LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

<sup>2</sup> Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

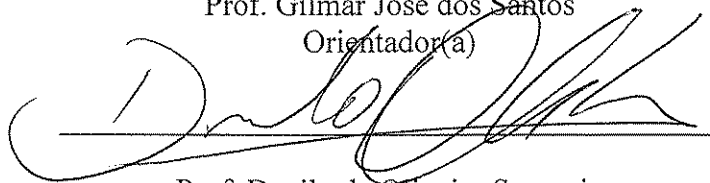
## ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aos 2 (dois) dias do mês de dezembro de 2019, nas dependências da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados para examinar o Trabalho de Conclusão de Curso de **Bruno Tavares de Souza**, discente regularmente matriculado(a) no Bacharelado em Administração sob o número 201046046, intitulado **Um estudo de como os produtores de cervejas artesanais de Juiz de Fora definem suas escolhas mercadológicas**. Após a apresentação e conseqüente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando o (a) discente APROVADO. Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão definitiva do trabalho, impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, 2 de dezembro de 2019.



Prof. Gilmar José dos Santos  
Orientador(a)



Prof. Danilo de Oliveira Sampaio



Prof. Ary Ferreira dos Santos Junior

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais pelo imenso apoio durante toda minha jornada, acompanhando todos os momentos de alegria, tristeza e luta. Muito obrigado. Amo vocês!

A todos os meus familiares pelo suporte e carinho em todos os momentos.

A Universidade Federal de Juiz de Fora por todo suporte e oferecer a oportunidade de me tornar um grande profissional.

A todos os professores que me ensinaram muito durante o período que estive na FACC com dedicação, ética, boa vontade e competência. Um agradecimento especial ao professor Gilmar que foi de extrema importância nesse trabalho.

A todos meus amigos pelo imenso suporte durante minha caminhada, em especial: Douglas, Caio, Suellen, Allisson, Gabriel, Jéssica, Marcus, Rômulo e todos os amigos do grupo de danças folclóricas germânicas Schmetterling.

## RESUMO

Dado o aumento do número de microcervejarias no Brasil nas últimas décadas, o mercado de venda de cervejas artesanais vem se tornando cada vez mais competitivo, exigindo assim estratégias mais eficientes desses empreendedores. Este estudo buscou entender como um grupo de dez produtores de cervejas artesanais de Juiz de Fora definem suas escolhas mercadológicas. Partiu-se também de uma proposição inicial que essas escolhas não são feitas com base nos preceitos teóricos, mas sim na percepção do próprio empreendedor. Para atingir os objetivos propostos e responder o problema de pesquisa, os dados coletados foram obtidos por meio de entrevistas em profundidade, com um roteiro semiestruturado e perguntas abertas. Estes dados foram classificados e analisados de acordo com a técnica de análise temática, sendo divididos em eixos temáticos. Com base nos resultados, percebe-se que as escolhas mercadológicas dos entrevistados são baseadas na própria experiência e intuição, mesmo que algumas ferramentas de marketing sejam utilizadas. Foi constatado que a grande maioria não possui um plano de marketing formalizado, não faz pesquisa de mercado através de estudos ou empresas especializadas de gestão de marketing e também tem grande influência dos mestres cervejeiros nas tomadas de decisões estratégicas. Também foi identificado a diferença de profissionalismo entre as microcervejarias e as cervejarias ciganas, o uso de um ponto fixo como principal ponto de venda da marca e a dificuldade em logística de todos os empreendimentos.

Palavras-chave: Marketing. Marketing em micro e pequenas empresas. Empreendedorismo. Microcervejarias.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Um modelo simplificado do processo de marketing.....	13
Figura 2: Os 4Ps do mix de marketing.....	15
Figura 3: Etapas na segmentação de mercado, determinação do mercado-alvo e posicionamento .....	17
Figura 4: Fatores que influenciam no processo empreendedor .....	24
Figura 5: forças que dirigem a concorrência na indústria .....	22
Quadro 1: Principais características dos entrevistados .....	35

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Evolução da distribuição dos estabelecimentos por porte 2006-2016 (em %) .....	26
--	----



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
2.1 MARKETING.....	11
2.2 ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO DE MARKETING .....	15
<b>2.2.1 Segmentação de Mercado</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2.2 Diferenciação e Posicionamento de Mercado</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2.3 Marketing Empreendedor e vantagem competitiva</b> .....	<b>19</b>
2.3 EMPREENDEDORISMO .....	22
<b>2.3.1 Micro e Pequeno Empreendedor</b> .....	<b>25</b>
<b>2.3.2 Profissionalização</b> .....	<b>27</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>28</b>
3.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	29
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>31</b>
4.1 O PERFIL DOS PRODUTORES DE CERVEJAS ARTESANAIS ENTREVISTADOS.....	34
4.2 FORMALIZAÇÃO DE PLANO MERCADOLÓGICO .....	37
4.3 DEFINIÇÃO DO PÚBLICO ALVO.....	39
4.4 DEFINIÇÃO DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS.....	40
4.5 DIFERENCIAÇÃO, POSICIONAMENTO E CONCORRÊNCIA.....	42
4.6 MIX DE MARKETING.....	44
4.7 ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DOS DADOS DE DESEMPENHO COMERCIAL.....	49
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>53</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>55</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente a cerveja é uma das bebidas mais populares do mundo e de preferência nacional entre os brasileiros. Nota-se que há um crescimento do consumo nas últimas décadas, tornando o mercado cada vez mais segmentado e especializado.

Maestrini (2015) ressalta a chegada da cerveja por meio da família real em 1808 e depois o surgimento das primeiras fábricas de cervejas (*mainstreams*) na segunda metade do século XIX em solo tupiniquim. O autor também destaca o crescimento da fabricação de cervejas caseiras a partir da década de 1980 nas regiões Sul e Sudeste.

A cidade de Juiz de Fora tem uma importância histórica com o surgimento da primeira cervejaria de Minas Gerais e de influência da imigração alemã, o que é apresentado ao longo deste estudo.

O crescimento do número de cervejas artesanais no Brasil e, especialmente, na região de Juiz de Fora na última década é inegável, visto o alto volume de eventos voltados para as cervejas artesanais, matérias de jornais e revistas, surgimentos de bares, restaurantes e casas especializadas na bebida. Tais fatos podem ser notados ao longo de todo ano na cidade. Em vista disso, há um aumento da competição entre os produtores de cervejas, necessitando do uso de ferramentas de gestão eficientes para a sobrevivência de seus empreendimentos.

Para continuarem competitivas no atual cenário comercial, as organizações necessitam de boas estratégias para manterem um bom relacionamento com seus clientes e, conseqüentemente, resultados superiores. As decisões estratégicas devem ser tomadas com muita cautela e planejamento criterioso. Pensando nisso, os profissionais da área de marketing devem estar preparados para compreender o cenário em que essas organizações estão inseridas.

Kotler e Armstrong (2007) ressaltam a importância do marketing para atrair novos clientes, atendendo às suas necessidades e desejos, criando a percepção de valor superior em que foi adquirido e gerando satisfação. O marketing dentro das organizações tem fundamental importância, pois integra todas as áreas, atuando diretamente nas decisões estratégicas e ajudando no planejamento dos investimentos a fim de atingir seus objetivos estratégicos.

Porém, conforme ressalta Coelho et. al. (2015), muitas micro e pequenas empresas (MPEs) têm dificuldade em elaborar e implementar planejamento profissionalizado, baseando as decisões e escolhas estratégicas muitas vezes em crenças e na própria experiência.

Ao observar o crescimento do mercado de cervejas artesanais em Juiz de Fora e a necessidade do desenvolvimento de estratégias de marketing que possam diferenciar os empreendimentos, tal temática motivou este estudo. Nesse sentido, a pesquisa teve como objeto

de estudo as cervejarias artesanais de Juiz de Fora, com foco na maneira que esses produtores definem suas escolhas voltadas para o marketing.

A partir dessas constatações, este estudo procurou responder ao seguinte problema de pesquisa: ***Como os produtores de cervejas artesanais de Juiz de Fora definem suas escolhas mercadológicas?*** A partir dessa questão foi identificado o seguinte objetivo central de pesquisa: ***Entender como um grupo de dez produtores de cervejas artesanais de Juiz de Fora definem suas escolhas mercadológicas.***

Para o alcance do objetivo central da pesquisa, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

1. Descrever o perfil dos produtores de cervejas artesanais de Juiz de Fora.
2. Verificar se os produtores possuem algum plano mercadológico.
3. Analisar como definem o seu público alvo, seu portfólio de produtos e seu mix de marketing.
4. Analisar como é feita a análise da concorrência.
5. Analisar como diferenciam e posicionam a marca e o produto no mercado.
6. Analisar como é feita a avaliação dos resultados comerciais da empresa.

Este estudo também parte de uma proposição inicial (P0) para auxiliar no desenvolvimento do objetivo central: ***As escolhas dos produtores de cervejas artesanais não são feitas com base nos preceitos teóricos do marketing estratégico, mas sim na percepção do próprio empreendedor.***

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. Nesta introdução é feita a apresentação do tema e listados o problema de pesquisa e os objetivos; o segundo capítulo contém o referencial teórico com os conceitos e teorias que servem como base do estudo; o terceiro capítulo é a metodologia utilizada para extração dos dados; o quarto capítulo contém a análise dos dados coletados na pesquisa; e por último, o quinto capítulo aborda as considerações finais do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho aborda em primeiro lugar o marketing, visto que esta é base para fundamentar as teorias do presente estudo. Adiante, a estratégia e planejamento de marketing, que são fundamentais para entender as tomadas de decisões dos produtores de cervejas. Por fim é analisado o empreendedorismo, que ajudará a entender o perfil dos entrevistados.

### 2.1 Marketing

O fundamento do marketing está na criação de um valor superior para seus clientes, mantendo uma relação de mútuo benefício através da criação e manutenção de relacionamentos. Cobra (2009) destaca que a essência do marketing está nas trocas em que as partes envolvidas enxergam certas vantagens, atendendo assim às suas necessidades e desejos.

A troca envolve a aquisição de um produto desejado ofertando algo em contrapartida. O acordo entre as partes depende da percepção de que o valor é compreendido como benéfico para ambos. Durante o processo de troca, ocorre uma transação em que há um intercâmbio entre as partes envolvidas, não necessariamente envolvendo apenas valores monetários, mas também a troca de bens, serviços e ideias. Atualmente profissionais de marketing têm direcionado vários estudos para o processo de transferência, o que é diferente de uma transação, pois quem oferece não recebe algo em troca. Porém a transferência pode provocar uma reação desejada no público alvo, gerando uma resposta comportamental perfeita para os objetivos das organizações (KOTLER; KELLER, 2006).

A importância estratégica do marketing só foi largamente constatada no século passado aproximadamente na década de 1940 nos Estados Unidos, pois praticamente tudo que era produzido antes era vendido sem muito esforço (COBRA, 2009).

Cobra (2009), assim como outros autores, destacam que a história do marketing pode ser dividida em três partes: a *Era da produção*, a *Era da venda* e a *Era do Marketing*. A *Era da Produção* perpetuou até aproximadamente 1925, quando muitas empresas eram orientadas para otimizar os sistemas de produção. Tudo que era produzido era vendido sem muito esforço preocupando-se apenas com a qualidade dos produtos e métodos produtivos visando à economia de escala. A *Era da Venda* durou entre 1925 e o início de 1950 quando diversas nações, preocupadas em escoar seu excedente de produção, passam a dedicar esforços em vendas. O objetivo era encontrar seus consumidores e tentar convencê-los mesmo que não houvesse a

necessidade da compra, estimulá-los a consumir através de anúncios ou “vendas de porta em porta”.

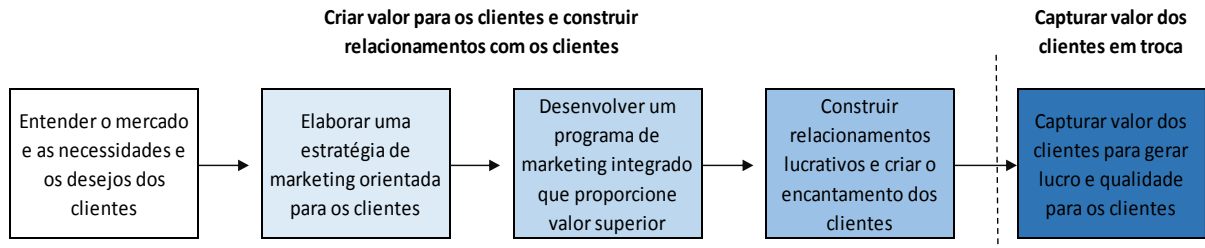
Por fim, a *Era do Marketing*, em que o cliente passa a ter grande importância. A grande depressão em 1929 nos Estados Unidos teve reflexos na economia mundial e, conseqüentemente a crise do café no Brasil. Com isso, o poder de compra dos consumidores passa a ser irrisório, atentando para a necessidade de atendê-los de forma mais precisa, mostrando a importância do marketing na economia. Nos Estados Unidos, o marketing explorou a venda de produtos voltados a chamada geração *baby boomer* logo após a 2ª Guerra Mundial, o que estimulou a entrada do marketing em toda América.

Segundo a American Marketing Association – AMA (2013) “O marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”.

Para Kotler e Keller (2006, p. 4) o marketing pode ser definido de maneira simples, como “suprir as necessidades lucrativamente”. Destacam que pode estabelecer duas definições diferentes: uma sob a perspectiva social, em que os desejos e necessidades são atendidos por meio da criação, oferta e livre troca entre os indivíduos relacionados e a outra definição é a gerencial, em que o marketing é a “arte de vender”. Seguindo esse conceito, as necessidades humanas incluem as “físicas básicas de alimentação, vestuário, abrigo e segurança; necessidades sociais de pertencer a um grupo e de afeto e necessidades individuais de conhecimento e expressão das próprias ideias e sentimentos” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 4). Os autores ainda destacam que os desejos ajudam a moldar essas necessidades.

Churchill e Peter (2000) salientam que as “necessidades” dos consumidores e compradores organizacionais são fundamentais para suas sobrevivências, pois ambos precisam satisfazê-las para se manterem vivos. Além disso, o marketing é visto como administrar relacionamentos lucrativos com o objetivo de atrair novos clientes, mantendo e preservando os atuais através de valor superior e satisfação (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). A seguir, a figura 1 exibe um modelo simples, no qual é visto o processo de marketing, desde entender seus clientes até criar valor superior.

**Figura 1: Um modelo simplificado do processo de marketing**



**Fonte: Kotler e Armstrong (2007, p. 4)**

Diante do abordado, o conceito de marketing pode ser definido ainda de maneira mais ampla:

Os principais objetivos do marketing são: atrair novos clientes, prometendo-lhes valor superior, e manter e cultivar os clientes atuais, propiciando-lhes satisfação. [...] Hoje, o marketing não deve ser entendido no velho sentido de efetuar uma venda – “mostrar e vender” - , mas no novo sentido de satisfazer as necessidades dos clientes. Se o profissional de marketing entender as necessidades dos clientes, desenvolver produtos e serviços que ofereçam valor superior e definir preços, distribuir os produtos e promove-los de maneira eficiente, esses produtos serão vendidos com facilidade. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 3-4)

Seguindo essa linha de raciocínio, a satisfação torna-se um dos importantes constructos no conceito de marketing. Vavra (1992) destaca que a satisfação está ligada diretamente à qualidade do produto, o que envolve entregar produtos que atendam às expectativas dos clientes. Para Kotler e Keller (2006) a satisfação envolve o resultado do desempenho percebido de um produto com as expectativas do comprador, tornando-o altamente satisfeito ou encantado. Porém altos níveis de satisfação do cliente nem sempre querem dizer altos níveis de lucratividade. Ainda segundo os autores, as empresas procuram manter níveis aceitáveis de satisfação com os clientes, contudo procuram fazer investimentos também na satisfação de seus parceiros, como a melhoria de processos, pesquisas e outros.

Nesse sentido, destacam um importante conceito que é o de Marketing de Relacionamento, que tem como objetivo desenvolver cada vez mais relacionamentos de longo prazo com todos os agentes envolvidos direta ou indiretamente nas atividades de sucesso das empresas. Churchill e Peter (2000) ressaltam que criar relacionamentos de longo prazo vão além do fechamento de uma venda e o acompanhamento da satisfação do cliente com um produto.

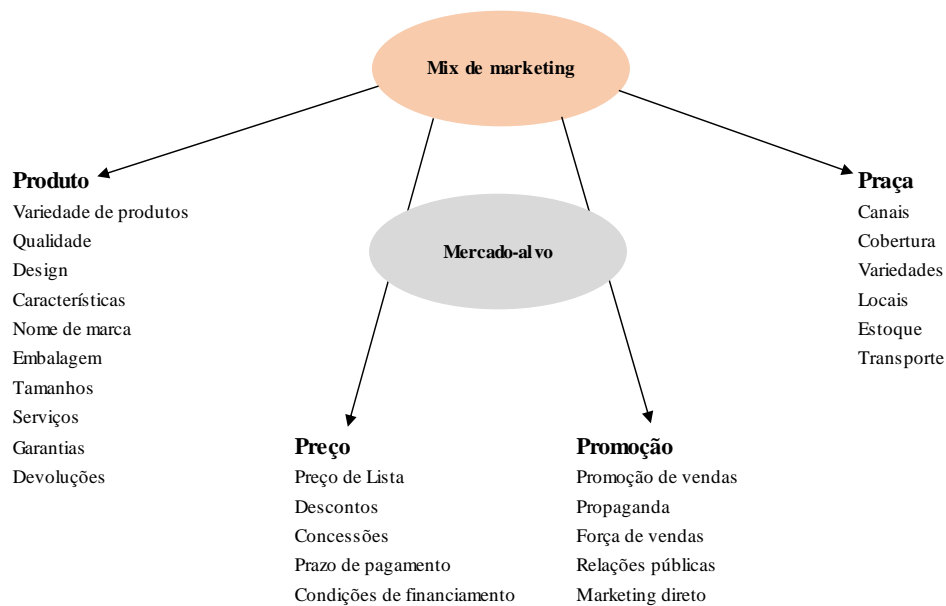
A partir do abordado, infere-se que quanto maior for o conhecimento das necessidades, desejos e objetivos de seus clientes de forma individualizada, mais duradouro será esse

relacionamento. Utilizando seu *mix de marketing* de forma correta e ao grupo correto de clientes, as organizações modernas conseguem formar a chamada “rede de marketing”, com a qual desenvolveram esse tipo de relacionamento profissional de benefício mútuo que envolve empresas e todos agentes que os apoiam (KOTLER; KELLER, 2006).

Prosseguindo com essa lógica, as organizações modernas necessitam de boas estratégias de marketing para continuarem competitivas no atual cenário comercial. A ideia de que o marketing é apenas vendas e propaganda deve ser revista, pois esse conceito não pode ser tão restrito, conforme abordado em outros tempos. Essa denotação faz parte também do *mix de marketing*, o qual envolve várias ferramentas de marketing com o objetivo de satisfazer às necessidades e desejos dos clientes, quanto também construir relacionamentos (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

O *mix de marketing* é definido por Kotler e Armstrong (2007, p.42) como “um conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja do mercado-alvo”, ou seja, modificando diretamente a demanda de seus produtos. Essas ferramentas, segundo os autores, podem ser classificadas em quatro grupos de variáveis denominadas os Ps de marketing (produto, preço, praça e promoção). Analisando os grupos, a princípio o produto será o que a empresa irá negociar e ofertar a seus clientes, assim necessitando de um preço a se pagar para ocorrer a transação e formas de acessar seus cliente-alvo para entregar o item ofertado, determinando a praça. Por fim a promoção, em que o produto será apresentado aos clientes através de meios de comunicação de forma que consiga convencê-los que o ofertado os atendam satisfatoriamente e permitir que haja troca de informações entre ambos os atores. A seguir, a figura 2 exibe um modelo com as variáveis específicas de marketing e os quatro Ps.

**Figura 2: Os 4Ps do mix de marketing**



**Fonte: Kotler e Keller (2007, Pg.17)**

## 2.2 Estratégia e Planejamento de Marketing

Kotler e Armstrong (2007) abordam que o marketing tem grande influência sobre o planejamento estratégico das organizações. Através desse planejamento estratégico que são decididos os objetivos e a quais negócios serão voltados seus investimentos. As organizações conseguem, através de uma *filosofia* voltada para a orientação de marketing, criar relacionamentos duradouros e lucrativos com seus clientes, identificando oportunidades de mercado, atingindo seus objetivos e gerando valor e satisfação a seus clientes. Essa geração de valor e satisfação junto ao consumidor exige que diversas áreas das organizações se integrem gerando uma espécie de cadeia de valor. Ainda segundo os autores, o planejamento estratégico que irá orientar quais as melhores estratégias serão utilizadas para atingirem seus objetivos gerais.

Conforme a nossa sociedade evolui, percebe-se que o comportamento de compra das pessoas também se altera. Os clientes se tornam cada vez mais exigentes em um cenário cada vez mais competitivo para as organizações. Tendo em vista esse cenário, o estudo voltado para a segmentação e diferenciação de mercado passou a ter relevância, a fim de ajudar essas organizações a atingirem e manterem seus clientes cada vez mais satisfeitos, entendendo melhor cada segmento.



Alinhada também com o *mix de marketing*, a estratégia de marketing voltada para o cliente exige uma análise minuciosa de cada um. As organizações entendem que não é possível atender de forma lucrativa a todos seus clientes, pois suas necessidades são variadas demais dependendo do segmento de mercado escolhido (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Os autores ainda destacam que é preciso escolher os melhores segmentos de mercado e desenvolver estratégias eficientes afim de servi-los lucrativamente, entregando maior valor para eles. Todo esse processo compreende a segmentação de mercado e diferenciação de mercado, demonstrando a importância do estudo desse tema que será abordado a seguir.

### **2.2.1 Segmentação de Mercado**

Conforme Weinstein (1995, p. 18) a “segmentação é o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características similares, que, provavelmente exibirão comportamento de compra similar.” Seguindo esse raciocínio, Cobra (2009) acrescenta a importância da segmentação para alocação de recursos de forma mais eficiente pelas organizações, destinando assim recursos mais concentrados para mercados especializados e obtendo retorno financeiro maior desses segmentos menores.

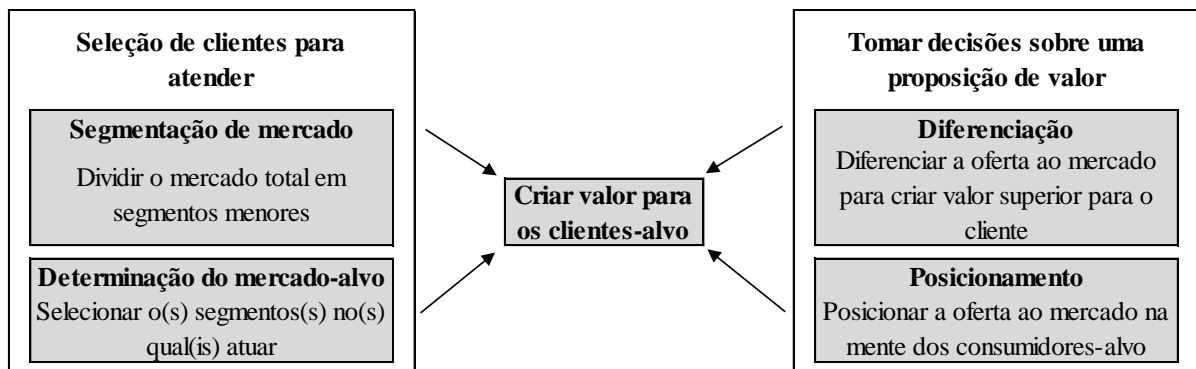
Para Kotler e Keller (2006, p. 236) “o ponto de partida de qualquer discussão sobre segmentação é o *marketing de massa*”, pois nele as vendas estão voltadas para a produção e distribuição em massa, atingindo o maior número de consumidores, gerando assim custos baixos e lucros altos. Porém os autores salientam que esse modelo está ultrapassado, tendo em vista o crescimento da fragmentação dos mercados, principalmente em consequência do aumento dos meios de comunicação e distribuição, alcançando assim um público maior, o que gera mais custos para atingi-los. Kotler e Armstrong (2007) destacam ainda que as organizações estão direcionando seus esforços para os consumidores que identificam alto valor em seus produtos, com uma abordagem direcionada.

Seguindo essa linha de pensamento, a segmentação de mercado como um diferencial das organizações modernas pode ser conceituada ainda de maneira mais ampla, conforme Cobra (2009) aborda:

Identificamos os agrupamentos homogêneos de consumidores, dito segmentos de mercado, os produtos e serviços podem ser adaptados para atender expectativas, necessidades, gostos e desejos específicos de cada segmento. Com os gostos e preferências dos consumidores que formam determinado mercado são individualizados, é importante a identificação do padrão de compra de cada segmento de mercado. Portanto, para segmentar, ou seja, dividir um mercado maior em partes menores, é preciso conhecer as necessidades dos consumidores-alvo, bem como suas atitudes e comportamentos mais frequentes na decisão de compra. É preciso ainda identificar e medir um segmento de mercado através de dados demográficos, sociais e culturais e identificar o potencial desse segmento de mercado (COBRA, 2009, p. 123)

Weinstein (1995) ainda acrescenta que o objetivo geral de uma estratégia de segmentação de mercado é tornar a empresa mais competitiva, atingindo as necessidades dos consumidores de maneira superior. A administração dos esforços na segmentação deve ser feita de maneira muito eficiente e estratégica, reconhecendo que nem todas as pessoas são consumidores em potencial. A seguir, a figura 3 mostra as principais etapas na composição de uma estratégia de marketing voltada ao cliente.

**Figura 3: Etapas na segmentação de mercado, determinação do mercado-alvo e posicionamento**



Fonte: Kotler e Armstrong (2007, p. 165)

Portanto os grandes e heterogêneos mercados precisam ser divididos em parcelas menores para as organizações atingirem de maneira eficaz as necessidades específicas dos seus consumidores. Cabe aos profissionais de marketing fazerem essa divisão através da segmentação de mercado. Existem diversas formas de fazer essa segmentação, que podem combinar ou não inúmeras variáveis a fim de identificar a melhor maneira de examinar a estrutura de mercado. As variáveis centrais são as geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

A segmentação geográfica é a fragmentação do mercado de acordo com sua localização física, levando em consideração regiões, países, cidades, bairros e outros fatores geográficos. As organizações, de maneira estratégica, direcionam seus esforços mercadológicos em quais áreas atuar, levando sempre em consideração as diferenças geográficas e as necessidades e desejos de seus consumidores (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Weinstein (1995) acredita que essa seja a primeira variável a ser considerada, pois o comportamento de compra dos consumidores é moldado de acordo com o lugar onde vivem, impactando no seu consumo direto.

Kotler e Keller (2006) consideram que a segmentação demográfica possui as variáveis mais simples de mensurar, tendo em vista que seus dados devem ser considerados mesmo em perspectivas de variáveis não demográficas, tornando mais eficaz o alcance ao mercado-alvo pelos meios de comunicação. Outro ponto é que a mensuração de seus dados é a mais comum para diferenciar grupos de clientes, analisando suas necessidades e desejos. As variáveis demográficas mais comuns de serem analisadas são a idade e o ciclo de vida, a fase da vida, sexo e renda.

Em relação à segmentação psicográfica, os autores definem que psicografia é o composto de psicologia e demografia a fim de estudar seus consumidores. Os consumidores se diferem de acordo com seu estilo de vida, personalidade e valores e que mesmo fazendo parte de grupos similares, seus perfis psicográficos podem ser distintos.

Por fim, a segmentação comportamental seleciona os consumidores de acordo com um padrão de compreensão que ele tem de um produto, na forma que ele o utiliza e reage a percepção do atendimento às suas necessidades e desejos. Acredita-se que as variáveis comportamentais são essenciais para o começo da elaboração de segmentos de mercado, destacando-se as ocasiões, os benefícios procurados, status de usuário, índice de utilização e status de fidelidade (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

### **2.2.2 Diferenciação e Posicionamento de Mercado**

Após serem tomadas as decisões de quais segmentos de mercado serão direcionados seus investimentos, faz-se necessário que o produto se destaque com relação a seus concorrentes. A diferenciação de mercado é uma ferramenta estratégica fundamental para a criação de um valor superior percebido por seus consumidores a fim de influenciar em suas escolhas (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Com relação à diferenciação de mercado, Cobra (2009) afirma que:

Diferenciar significa agregar valor para o cliente que adquire um produto ou serviço, distinguindo-o da concorrência. Em outras palavras, diferenciar pode significar “*o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas dos concorrentes diretos e indiretos...*”. Quanto mais comum for o produto mais o serviço agregado pode criar diferenciação. Mas não apenas o serviço que é agregado diferencia um produto, o preço e demais condições de vendas, como o prazo de pagamento e condições de crédito também se constituem em importantes formas de diferenciação. Diferenciação é a criação de diferenças tangíveis ou intangíveis em uma ou mais dimensões de um produto em relação aos seus principais concorrentes. (COBRA, 2009, p. 165-166)

Essa diferenciação pode criar uma certa vantagem competitiva com relação a seus concorrentes na entrega de valor superior percebido pelos seus consumidores (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Kotler e Keller (2006) abordam a diferenciação de produtos em que os bens se destacam através da sua forma (tamanho, formato ou estrutura física), características básicas, qualidade de desempenho, qualidade de conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo e estilo. Os autores também abordam a diferenciação de serviços, em que a qualidade e o quanto são valorizados se destacam frente a seus concorrentes. Variáveis como a facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento do cliente e orientação ao cliente são diferenciais.

O posicionamento de um bem ou serviço requer uma distinção bem clara no consciente de cada consumidor sobre seus concorrentes, demonstrando que podem oferecer valor superior e através de suas diferenças proporcionem certa vantagem competitiva. Conclui-se, portanto, que esse posicionamento efetivo começa com a diferenciação (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

O tema segmentação de mercado e diferenciação não é amplamente abordado no Brasil, conforme um estudo bibliométrico realizado por Souza e Freitas (2016). A falta de autores de referência no tema, o fato de não se tratar o assunto como tema central de pesquisas e as poucas implicações gerenciais abordadas, conforme verificado no estudo dos autores, inviabiliza estudos e análises mais profundas a respeito do tema.

### **2.2.3 Marketing Empreendedor e vantagem competitiva**

Segundo Collinson e Shaw (2001, *apud* Zoschke e Lima, 2006)<sup>1</sup>, o marketing empreendedor abrange os estudos combinados das áreas de marketing e empreendedorismo. Os

---

<sup>1</sup> Collinson, Elaine e Shaw, Eleanor. Entrepreneurial marketing: a historical perspective on development and practice. London, 2001

autores relataram que, naquela época, essa ainda era uma área pouco explorada, pois era considerada nova e com estudos restritos. Atualmente, mesmo um certo incremento, o tema ainda precisa ser mais bem explorado.

Zoschke e Lima (2006) salientam que diversos autores tentam ajustar, ainda que de maneira inadequada, o tema marketing empreendedor para o contexto das pequenas organizações e negócios com base no marketing tradicional. Porém, um pequeno número de autores especializados no tema consegue diferenciá-lo e focar nas pequenas empresas e não nas grandes organizações. Solé (2013, *apud* Coelho *et al*, 2015)<sup>2</sup> ainda complementa que o marketing utilizado nas pequenas empresas se diferencia devido à prática cotidiana alinhada a experiência e à atividade gerencial rotineira. Por fim, o autor define que o marketing empreendedor procura de forma eficiente monetizar novas oportunidades de negócios perante o mercado em que está inserido.

De acordo com Coelho *et al* (2015) e Zoschke e Lima (2006) a produção do tema ainda é muito precária no Brasil, e o resultado de buscas sobre o presente assunto é mínima, o que requer mais estudos aprofundados.

Com relação a vantagem competitiva, Kotler e Armstrong (2007) destacam que a percepção de valor superior por um cliente torna-se um diferencial para qualquer negócio, pois criar um relacionamento lucrativo e de satisfação pode gerar uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes.

Barney e Hesterly (2011) conceituam que:

Uma empresa tem vantagem competitiva quando cria mais valor econômico do que suas rivais, e valor econômico é a diferença entre benefícios percebidos pelo consumidor associados a compra de produtos ou serviços de uma empresa e o custo para produzir e vender esses produtos ou serviços. (BARNEY; ARMSTRONG, 2011, p. 10)

Porter (1989) ainda acrescenta a esse conceito que esse maior valor econômico percebido pode ser com a oferta de preços mais baixos, porém com benefícios iguais ou preços mais altos com benefícios únicos. Para o autor, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva. Um deles é a liderança de custos, no qual a empresa diminui seus custos de produção e distribuição visando à participação de mercado. O outro é a diferenciação, que visa criar produtos únicos, assumindo a liderança do setor escolhido.

---

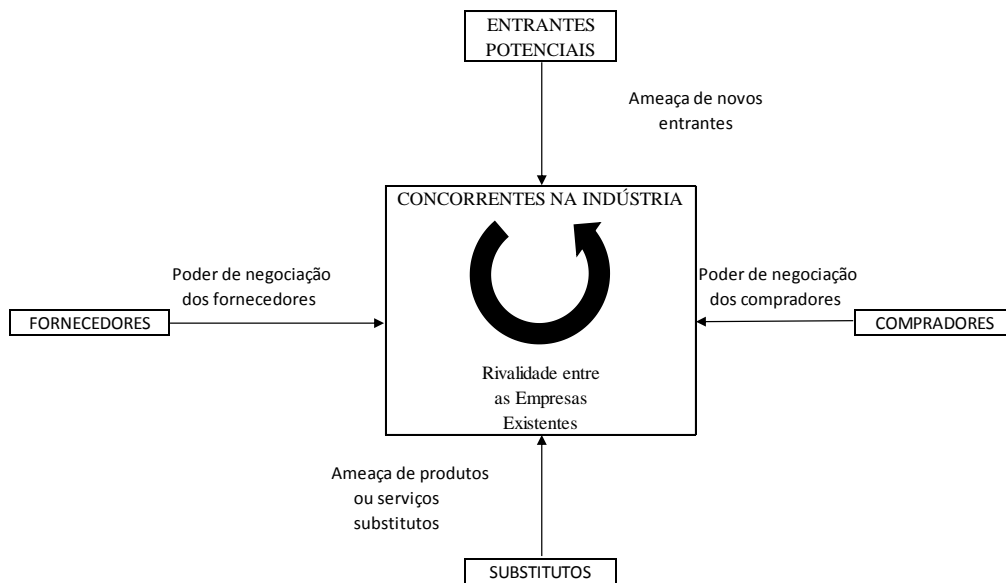
<sup>2</sup> SOLÉ, M. Entrepreneurial marketing: conceptual exploration and link to performance. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, v. 15, n. 1, p. 23-38, 2013.

Seguindo essa linha de raciocínio, Oliveira (2014) salienta a importância de as empresas escolherem os produtos corretos e quais mercados atuar de forma diferenciada, gerando vantagem competitiva. Esta pode surgir a partir de fatores internos ou externos da empresa frente ao segmento de mercado escolhido. Os fatores externos que geram essa vantagem competitiva podem ser baseados na estratégia adotada pela empresa de diminuir seus preços, atendendo às necessidades dos clientes, ou aumentar seus preços se diferenciando de seus concorrentes pelos benefícios dos produtos, conforme já mencionado por Porter. Para os fatores internos, o autor cita a capacidade de as empresas conseguirem diminuir seus custos de produção, administração ou gestão, sempre alinhados a tecnologia, frente a seus concorrentes.

Kotler e Armstrong (2007) ressaltam a importância da estratégia competitiva de marketing para gerar vantagem competitiva. Segundo os autores, o primeiro passo é fazer a análise de seus concorrentes, identificando-os, avaliando seus objetivos, estratégias, pontos fracos e fortes e selecionar quais desses pontos atacar. Após definidos esses pontos, a empresa precisa desenvolver estratégias amplas que possam gerar essa vantagem frente a seus concorrentes e para seus clientes, mantendo sempre o equilíbrio entre uma estratégia voltada para o seu cliente ou para a concorrência.

Segundo Porter (1986), a vantagem competitiva faz parte diretamente do desenvolvimento da estratégia competitiva de uma empresa. Essa vantagem é gerada não só a partir da competitividade de mercado com os concorrentes, mas de toda a cadeia envolvida direta ou indiretamente com a empresa. Para o autor, existem cinco forças que influenciam e direcionam a competição em um setor industrial moldando a estratégia a ser seguida. Essas forças são: a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores e a rivalidade dos concorrentes. A figura 5 demonstra a interação dessas forças competitivas no setor industrial.

**Figura 4: forças que dirigem a concorrência na indústria**



**Fonte: Porter (1986, p. 23)**

Este referencial teórico sintetiza as categorias essenciais para se analisar as escolhas mercadológicas dos micro e pequenos empresários, permitindo refletir sobre os processos que levam às suas decisões estratégicas, como segmentação, diferenciação e desenvolvimento de vantagens competitivas, a configuração do mix de marketing e a capacidade de acompanhar resultados de desempenho e variáveis ambientais.

### 2.3 Empreendedorismo

O termo empreendedor não possui uma definição única e concreta, visto que ainda não há uma elucidação concisa a respeito de seu conceito. O termo *entrepreneur* tem origem francesa e remete traduzindo literalmente “àquele que está entre” ou “intermediário” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) reforçam a cronologia da definição de empreendedor, classificando o período inicial através do exemplo de Marco Polo, com as rotas comerciais para o extremo oriente, nas quais atuava como “intermediário”. Em seguida o termo era vinculado na Idade Média aos administradores de vultosos projetos de produção de cada governo da época. No século XVII o empreendedor desempenhava o papel de fornecer produtos ou prestar serviços a um governo. Já no século XVIII o que diferenciou foi o processo de industrialização.

Por fim, nos séculos XIX e XX o conceito de inovação passa a fazer parte do termo empreendedor.

Leite e Melo (2008)<sup>3</sup> destacam que mesmo sem uma definição coesa do termo *entrepreneur* o mesmo pode ser associado a inovação, obtendo como consequência o desenvolvimento econômico através de novos recursos ou diferenciação dos existentes.

Diante disso, vários estudos em relação ao empreendedorismo foram realizados ao longo dos anos visando atender a sociedade. Para Dornelas (2012) o empreendedorismo é o conjunto de pessoas e processos que se envolvem e resultam em ideias e oportunidades, podendo levar à criação de negócios bem-sucedidos. Farah *et al* (2008) ainda ressaltam que o estudo do empreendedorismo se torna um tema de grande interesse para as grandes nações, visto que essa geração de negócios bem-sucedidos está ligada diretamente aos seus desenvolvimentos econômicos, acarretando diretamente o aumento de suas riquezas.

Seguindo essa linha de raciocínio, Hisrich, Peters e Shepherd (2009), citando Ronstadt (1984) conceituam o empreendedorismo da seguinte maneira:

O empreendedorismo é o processo dinâmico de gerar mais riqueza. A riqueza é criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio, tempo e/ou comprometimento com a carreira ou que proveem valor para algum produto ou serviço. O produto ou serviço pode ou não ser novo ou único, mas o valor deve de algum modo ser infundido pelo empreendedor ao receber e localizar as habilidades e os recursos necessários. (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, p. 30)<sup>4</sup>

Schumpeter (1982, p.56) complementa que “alguém só é um empresário<sup>5</sup> quando efetivamente “levar a cabo novas combinações”, e perde esse caráter assim que tiver montado o seu negócio, quando dedicar-se a dirigi-lo, como outras pessoas dirigem seus negócios.”

Essa lógica do empreendedorismo e o empreendedor não pode ser confundida ou relacionada a um inventor. O indivíduo que cria algo inédito é caracterizado por ser altamente criativo, autoconfiante, com boa educação, capaz de resolver problemas complexos e totalmente motivado pelo seu trabalho e ideias, valorizando o número de suas realizações e assumindo riscos. Porém na maioria dos casos, esses inventores não creditam os benefícios monetários diretamente a seu sucesso. O empreendedor torna-se bem diferente do inventor, pois leva em consideração todo processo que levou a criar algo, a organização como um todo, dando o máximo de si para que essa organização sobreviva e se sustente comercialmente, enquanto o

---

<sup>3</sup> Schumpeter, Joseph Alois. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, 1982.

<sup>4</sup> Robert C. Ronstadt, Entrepreneurship (Dover, MA: Lord Publishing Co, 1984), p. 28

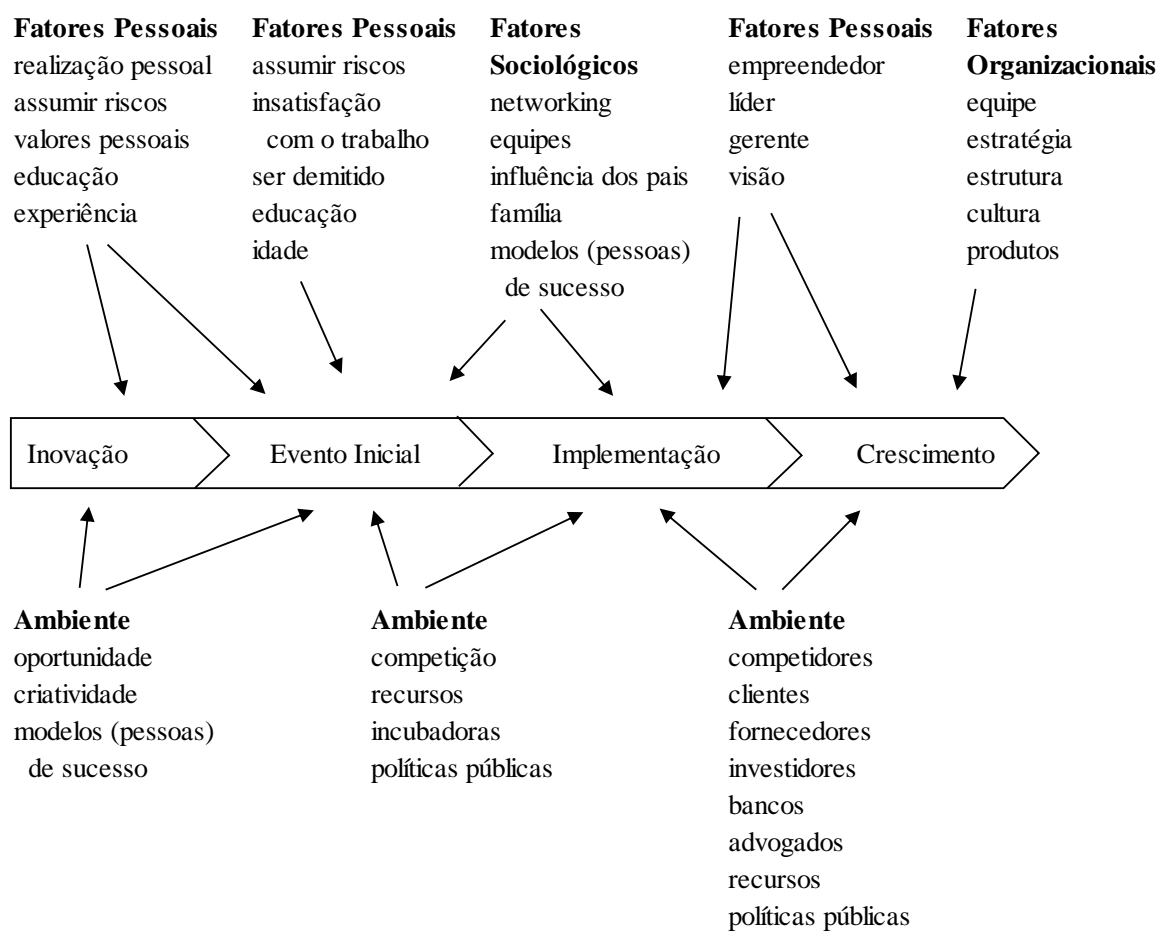
<sup>5</sup> Termo traduzido em português para *entrepreneur*.



inventor se preocupa mais com o processo de invenção em si (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Dornelas (2012) destaca ainda que um indivíduo pode se tornar um empreendedor por acaso, devido a fatores que o próprio desconhece, tais como: externos, ambientais e sociais ou aptidões pessoais e que, se somados ou não, podem gerar um evento que possibilita um novo empreendimento. A figura 4 destaca alguns desses fatores que podem influenciar no processo empreendedor.

**Figura 5: Fatores que influenciam no processo empreendedor**



**Fonte: Dornelas (2012, p. 31)<sup>6</sup>**

<sup>6</sup> MOORE, C. Understanding Entrepreneurial Behavior. Chicago, 1986.

### 2.3.1 Micro e Pequeno Empreendedor

Para Farah *et al* (2008) o que motiva a maioria das pessoas a empreenderem e abrirem seu próprio negócio é a perspectiva de novas oportunidades, assim como a insatisfação e disponibilidade de tempo no atual emprego.

Puga (2002, *apud* Valcácio *et al*, 2017)<sup>7</sup> salienta que no intervalo entre a revolução industrial e o final da década de 1970 apenas as grandes empresas representavam relevância na economia, visto que as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) eram ineficazes em sua produtividade. Porém na década de 1980 as Pequenas e Médias Empresas (PME) demonstraram avanços tecnológicos e de seu desempenho, tornando-se mais relevantes economicamente em contraposição com as grandes empresas, que contemplavam um panorama de redução de empregos e estabelecimentos.

Apesar da recente crise econômica e política, Alves (2015) destaca que o Brasil é um dos países com a mais alta taxa de empreendedorismo do mundo, contribuindo no crescimento econômico e acarretando no aumento da competitividade de mercado, geração de empregos e ampliação do segmento de micro e pequenas empresas. A tabela 1 traz dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2018), demonstrando a grande relevância das MPEs entre os anos de 2006 e 2016, de acordo com o seu porte.

---

<sup>7</sup> Puga, Fernando Pimentel. O apoio financeiro às micro, pequenas e médias empresas na Espanha, no Japão e no México, 2002.

**Tabela 1: Evolução da distribuição dos estabelecimentos por porte 2006-2016 (em %)**

<b>Porte</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	
MPE	99,0	99,0	99,0	99,0	99,0	
Micro	94,0	94,0	94,0	94,0	93,0	
Pequena	5,0	5,0	5,0	5,0	6,0	
MGE	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
Média	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
Grande	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
<b>Total (em numeros absolutos)</b>	<b>5.659.950</b>	<b>5.810.645</b>	<b>6.030.722</b>	<b>6.244.787</b>	<b>6.412.502</b>	
<b>Porte</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
MPE	99,0	99,0	99,0	99,0	99,0	99,0
Micro	93,0	93,0	93,0	93,0	93,0	93,0
Pequena	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
MGE	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Média	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Grande	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Total (em numeros absolutos)</b>	<b>6.642.332</b>	<b>6.676.242</b>	<b>6.898.425</b>	<b>6.966.674</b>	<b>7.015.871</b>	<b>6.910.393</b>

**Fonte: MTb. Rais. Elaboração: DIEESE (2016)**

As micro e pequenas empresas (MPEs) são classificadas no Brasil de acordo com seu faturamento, conforme os critérios da Lei Complementar nº 123/2006 conhecida como a “Lei Geral das Microempresas e Pequenas Empresas”, diferenciando assim os impostos e taxas a serem cobrados. As MPEs são todas que possuem faturamento anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00, enquanto as Empresas de Pequeno porte possuem um faturamento anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (BRASIL, 2006).

Vale destacar também a criação do MEI (Micro Empreendedor Individual) através da Lei Complementar nº 123/2006, em que o empreendedor registrado é classificado de acordo com o faturamento anual de até R\$81.000,00. Essa modalidade gera para o empreendedor diversos benefícios fiscais e previdenciários (BRASIL, 2006). Segundo dados do Portal do Empreendedor<sup>8</sup>, o registro de MEIs nos últimos 10 anos cresce exponencialmente, desde o início do programa de incentivo ao registro formal das atividades com a Lei complementar nº 128/2008. (BRASIL,2008)

<sup>8</sup> Disponível em: < <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/estatisticas> > Acesso: 10/06/2019

### 2.3.2 Profissionalização

A sobrevivência de um empreendimento torna-se uma das mais difíceis tarefas de gestão em qualquer negócio. Dornelas (2012) ressalta a grande importância de uma boa assessoria, principalmente no início de um empreendimento, pois os mesmos não possuem experiência, conhecimento de mercado suficiente e posicionamento de marca bem definido, o que não acarreta que seu desenvolvimento deva ser lento, apenas com medidas cautelosas.

As políticas públicas de estímulo ao crescimento do empreendedorismo também ajudam na profissionalização de suas atividades, dada a importância econômica da atividade no mercado. Os incentivos dados pelos governos, como redução de impostos, legislações flexíveis, melhorias nos sistemas de comunicação, criação de órgãos de assessoria, prédios e outros impactam diretamente no estímulo da população a querer cada vez mais empreender e se profissionalizar, afetando diretamente em sua renda (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009). No Brasil, ainda vale ressaltar a criação do MEI como forma de incentivo direto, conforme já citado no capítulo anterior.

Valcácio *et al* (2017) destacam o grande índice de mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil em seu início e ressaltam a importância desses órgãos de assessoria de gestão e profissionalização dos empreendimentos. Um órgão que os autores destacam é o Sebrae, uma entidade privada que auxilia no desenvolvimento sustentável e competitivo dos micro e pequenos empreendedores.

Outro importante órgão no desenvolvimento das micro e pequenas empresas e sua profissionalização são as incubadoras de empresas. Essas entidades se caracterizam por não possuírem fins lucrativos e criarem um ambiente flexível, encorajador e com facilidades para o desenvolvimento das atividades desses empreendedores, oferecendo assessoria de gestão técnica, empresarial e até o uso do espaço físico compartilhado com outras empresas (DORNELAS, 2012).

Coelho *et al* (2015) destacam através de pesquisa realizada que a gestão das MPes ainda é muito precária, principalmente a gestão de marketing, devido ao porte das empresas, seu caráter informal e a grande influência que os gestores e donos dessas empresas têm nas tomadas de decisões, pois baseiam-se na maioria das vezes em suas experiências, demonstrando total falta de conhecimento das ferramentas de marketing. Essa relação entre o marketing e o empreendedorismo será abordada no tema a seguir.

### 3 METODOLOGIA

Com o objetivo de levantar questões que determinem como os produtores de cervejas artesanais de Juiz de Fora definem suas escolhas mercadológicas, a pesquisa aqui destacada utilizou uma abordagem predominantemente qualitativa.

Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa se preocupa em responder questões que não podem ser capturadas e mensuradas por meio de variáveis matemáticas e que fazem parte do âmbito da subjetividade e simbolismo existentes nas relações humanas. Minayo e Sanches (1993) reiteram a importância da abordagem qualitativa de aproximar sujeito e objeto de estudo, pois fazem parte da mesma natureza. O seu uso pode ser justificado, segundo Minayo (2011, p. 626), para “tornar possível a objetivação de um tipo de conhecimento que tem como matéria prima opiniões, crenças, valores, representações, relações e ações humanas e sociais sob perspectiva dos atores em intersubjetividade.”

Gunther (2006) ainda define que a pesquisa qualitativa possui cinco atributos, que são: as características gerais do estudo; a coleta de dados; o objeto de estudo; a interpretação dos resultados; e a generalização.

Este trabalho de conclusão de curso possui natureza exploratória, uma vez que busca entender as escolhas mercadológicas dos produtores de cervejas de Juiz de Fora tendo como base na presença ou ausência dos preceitos teóricos do marketing, da estratégia e do empreendedorismo. “As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 2008, P.27). O autor ainda destaca que esse tipo de pesquisa normalmente é utilizada em entrevistas não padronizadas, estudos de casos e de levantamento bibliográficos e documentais através de temas pouco explorados e com hipóteses difíceis de serem formuladas.

Quando ao desenho metodológico, este trabalho configura-se como um estudo de múltiplos casos. Para Yin (2001) o estudo de caso contribui na compreensão de fenômenos complexos e pouco explorados, para os quais os pesquisadores não têm total controle sobre os eventos que podem ser individuais, organizacionais, sociais e políticos. Considerando que a pesquisa desta monografia foi direcionada aos microempreendedores e pequenos empreendedores de cervejas artesanais de Juiz de Fora, ainda de acordo com Alves-Mazzotti (2006), ela pode ser caracterizada como estudos de casos múltiplos, pois vários estudos, sobre várias unidades de caso, são coordenados ao mesmo tempo.

### 3.1 Procedimentos de coleta de dados

Esta pesquisa utilizou dados secundários e primários.

Os dados secundários extraídos e utilizados nessa monografia partiram de uma análise documental, o que de acordo com Figueiredo (2007, *apud* Sá-Silva, Almeida e Guidani, 2009)<sup>9</sup> pode ser utilizado como fonte de informações (escritos, não escritos, vídeos, slides e outros) para esclarecer conteúdos e também servir como provas, de acordo com o interesse da pesquisa. Foram utilizados dados estatísticos, econômicos e culturais do Sebrae, revistas eletrônicas, jornais eletrônicos e sites de associações ligadas ao ramo de cervejas para elucidar a atuação e a participação no mercado brasileiro e da região de Juiz de Fora.

Todos os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas em profundidade, o que para Gil (2008, P.110) “é uma técnica muito eficiente para obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano”. Boni e Quaresma (2005) reiteram a interação constante entre entrevistador e entrevistado, retratando experiências pessoais, de organizações ou grupos. Ainda segundo Gil (2008), as entrevistas podem ser classificadas de acordo com níveis de estruturação: informais, focalizadas, por pautas e estruturada.

Para as entrevistas, utilizou-se um roteiro semiestruturado com perguntas abertas a respeito do tema e baseadas no referencial teórico. De acordo com Boni e Quaresma (2005), esse tipo de roteiro possibilita ao informante discorrer livremente sobre o tema, enquanto o pesquisador, por meio de questões previamente definidas, direciona e intervém, quando necessário, o foco do objeto de estudo, podendo acrescentar novas perguntas.

As entrevistas foram aplicadas junto a produtores de cervejas artesanais que possuem um nível de profissionalização dos seus negócios, como por exemplo, possuir registro no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ). Foram entrevistados sete donos de microcervejarias e 3 donos de cervejarias ciganas<sup>10</sup>, durante a segunda quinzena de junho de 2019 e a primeira quinzena de julho de 2019. Essas entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados e transcritas para a análise. Vale destacar que a identidade de todos os entrevistados foi mantida em sigilo, utilizando códigos para fazer alguma citação a respeito de alguma fala utilizada que foi relevante para o desenvolvimento do estudo.

Sendo assim, foram utilizados os seguintes códigos: Microcervejeiro 1; Microcervejeiro 2; Microcervejeiro 3; Microcervejeiro 4; Microcervejeiro 5; Microcervejeiro

---

<sup>9</sup> FIGUEIREDO, N.M.A. Método e metodologia na pesquisa científica. 2ª ed. São Caetano do Sul: Yendis, 2007

<sup>10</sup> Cervejarias chamadas dessa forma pelo próprio meio por utilizarem as estruturas das microcervejarias para a produção de seus produtos.

6; Microcervejeiro 7; Cervejeiro Cigano 1; Cervejeiro Cigano 2 e Cervejeiro Cigano 3. Esta distinção entre Microcervejeiros e Cervejeiros Ciganos torna-se importante como base para análise, pois são configurações distintas de empreendimento.

Com relação aos dados coletados durante as entrevistas, eles foram classificados e analisados de acordo com a técnica de análise temática. Maguire e Delahunt (2017, p. 3353) classificam esse método como “o processo de identificação de padrões ou temas dentro de dados qualitativos”. Bardin (2011) complementa que tal técnica é a soma de vários outros temas ou itens, codificados previamente e que podem ser classificados e divididos de acordo com o discurso em categorias delimitadas aos critérios orientados pela dimensão da análise, indo de encontro ao objetivo traçado na pesquisa.

## 4 RESULTADOS

Primeiramente será descrito o panorama geral das cervejarias artesanais no Brasil e em Juiz de Fora. Na sequência, as entrevistas serão analisadas de acordo com os seguintes eixos temáticos: o perfil dos produtores de cervejas artesanais em Juiz de Fora, como (e se) eles formalizam seus planos mercadológicos, como definem seu público-alvo e seu portfólio de produtos, como desenvolvem seus pontos de diferenciação, como decidem sobre seu posicionamento, como analisam a concorrência, como (e se) estruturam seu mix de marketing e acompanham e avaliam seus dados de desempenho comercial.

Dados históricos afirmam que a cerveja é uma das bebidas mais antigas já produzidas na história, com registros de 6 mil anos antes de Cristo. O consumo e a produção da bebida já eram bem populares na Europa Medieval, passando a ter uma maior dedicação na Idade Média com os mosteiros e a primeira produção em larga escala com os beneditinos de Weihestephan no ano de 1040, tornando-se a cervejaria mais antiga do mundo (MAESTRINI, 2015).

No Brasil, a cerveja chegou em 1808 por meio da família real portuguesa, devido a seu apreço pela bebida. Porém, o consumo era restrito a uma minoria da população até metade do século XIX, em consequência de existirem apenas marcas importadas e um processo muito rudimentar de fabricação nacional. A partir da segunda metade do século XIX surgem as primeiras cervejarias de influência alemã, destacando-se em 1853 como a primeira cervejaria a Companhia Cervejaria Bohemia de Petrópolis (RJ). Logo mais tarde estabeleceram-se a Manufatura de Cerveja Brahma Villiger & Companhia, em 1888, e a Antartica Paulista em 1889 (MAESTRINI, 2015).

Nos últimos 30 anos (1985-2015), o Brasil tem aumentado cada vez mais a sua produção de cerveja industrial, tornando-se o terceiro maior produtor, atrás apenas de China e Estados Unidos<sup>11</sup>. Segundo dados da CervBrasil, em seu anuário de 2016, destaca-se em sua cadeia produtiva a produção de 14 bilhões de litros por ano, a geração de 2,2 milhões de empregos e 1,6% de participação no PIB.<sup>12</sup>

O fenômeno das cervejarias caseiras e microcervejarias no Brasil teve efeito a partir da década de 1980, com o surgimento de diversos estabelecimentos nas regiões Sul e Sudeste (MAESTRINI, 2015). Coelho-Costa (2015) ainda acrescenta que entre os anos de 2004 e 2013,

---

<sup>11</sup> Disponível em: <<https://www.cervesia.com.br/artigos-tecnicos/downloads/artigos-t%C3%A9cnicos.html>> Acesso: 14/06/2019

<sup>12</sup> Disponível em: <[http://www.cervbrasil.org.br/novo\\_site/anuarios/CervBrasil-Anuario2016\\_WEB.pdf](http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/anuarios/CervBrasil-Anuario2016_WEB.pdf)> Acesso: 14/06/2019



com base em dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) foram criados 214 estabelecimentos, sendo caracterizado esse período como o “renascimento da cerveja artesanal brasileira”.

Uma pesquisa realizada pela Mintel no ano de 2018 revela que cada vez mais o consumo de bebidas alcoólicas no Brasil passa por mudanças e causa preocupações nas grandes marcas de cervejas. A pesquisa explora o perfil e o hábito dos consumidores que estão priorizando a qualidade dos produtos e a oportunidade de experimentarem novos sabores, que para muitos possuem ingredientes de melhor qualidade nas cervejas artesanais.<sup>13</sup> Coelho-Costa (2015) ainda reforça em sua pesquisa que o preço não é o elemento chave do sucesso das cervejas artesanais, mas sim o apelo ao tradicional, à qualidade dos ingredientes, ao visual lúdico dos rótulos e também aos sabores utilizados pelos mestres cervejeiros, que por muitas vezes são exóticos.

Segundo a Associação Brasileira de Cerveja Artesanal (ABRACERVA) é inegável o crescimento e o ganho de mercado das cervejas artesanais. Em junho de 2019 foi registrado através do MAPA a cervejaria de número mil, o que representa um aumento aproximadamente de quatro vezes mais que há 10 anos. Os dados demográficos serão divulgados em seu anuário, o que deve comprovar ainda a maior concentração de cervejarias nas regiões Sul e Sudeste.<sup>14</sup>

Santos (2017) ainda destaca em sua pesquisa que um dos maiores problemas enfrentados pelas microcervejarias são os impostos, que atingem cerca de 60% das cervejas e os custos com matérias primas.

Juiz de Fora tem uma importância histórica muito grande na produção de cervejas artesanais. Foi ali, no ano de 1861 que surgiu a primeira cervejaria do estado de Minas Gerais, que foi a Cervejaria São Pedro, fundada por Sebastian Kunz, imigrante alemão (MAESTRINI, 2015). Segundo o autor, a grande maioria das cervejas produzidas hoje na cidade possuem características alemãs, devido à influência dos imigrantes que vieram colonizar a cidade junto com suas famílias no século XIX.

Maestrini (2015) ressalta o constante crescimento do número de cervejarias, microcervejarias, cursos especializados e outros desde 2007. A produção na cidade até 2010 não passava de mil litros mensais. Em contrapartida, no ano de 2015 a produção chegava a mais de 25 mil litros mensais, colocando a cidade na segunda colocação em Minas Gerais na

---

<sup>13</sup> Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/negocios/grandes-empresas/noticia/7785509/consumo-de-cerveja-no-brasil-passa-por-mudancas-preocupantes-para-grandes-marcas>>. Acesso 14/06/2019

<sup>14</sup> Disponível em: <<https://abracerva.com.br/2019/06/07/brasil-chega-a-mil-fabricas-de-cerveja/>> Acesso: 14/06/2019

produção de cervejas artesanais. O autor ainda destaca a criação da ACERVA da Zona da Mata em 2014, conhecida hoje como ACZ (Associação de Cervejeiros Zona da Mata – MG), com o objetivo de fortalecer os produtores de cerveja caseiros.

Através desse crescimento em investimentos no setor de cervejas artesanais, a cidade no ano de 2017 recebeu o reconhecimento do Arranjo Produtivo Local (APL) das cervejas da Zona da Mata, devido à sua produção no setor e passando a integrar políticas públicas de incentivo às atividades. Em 2018, começou a colher os frutos desse desenvolvimento, com a premiação de quatro rótulos no Festival Brasileiro da Cerveja em Blumenau (SC). Nesse mesmo ano foi sancionada uma lei no município que institui o dia da Cerveja Artesanal Mineira em Juiz de Fora, com o objetivo de divulgação de Juiz de Fora como polo catalisador de iniciativas econômicas e turísticas.<sup>15</sup>

Neste ano de 2019, mais uma vez a cidade foi premiada com quatro rótulos no Festival Brasileiro da Cerveja em Blumenau (SC), comprovando de vez a importância da cidade como polo cervejeiro e de desenvolvimento econômico no setor de cervejas artesanais.<sup>16</sup> Visando desenvolver ainda mais a cultura e a produção de cervejas especiais na cidade, foi criada mais uma lei que incentiva produtores de insumos e equipamentos cervejeiros, instituições de ensino cervejeiro, produtores caseiros, a promoção de eventos ligados ao setor, o desenvolvimento do turismo e a geração de empregos e renda (JUIZ DE FORA, 2019).

Com relação a dados bibliográficos, matérias ou pesquisas a respeito do número de cervejarias e o quanto o mercado movimenta em renda na cidade, não foram encontrados dados confiáveis. Estima-se com base na informação dos próprios entrevistados e da ACZ que a fatia de mercado de Juiz de Fora no Brasil tenha uma variação de 2% a 5% e isso é refletido na cidade, o que comprova ainda o amplo domínio das chamadas *mainstreams*. Outro fato interessante que foi relatado durante as entrevistas é que Juiz de Fora é o segundo maior polo cervejeiro do Brasil, ficando atrás apenas de Nova Lima, Minas Gerais.

Nas seções a seguir, serão analisados os dados deste trabalho. Durante o período de aplicação das entrevistas, pode-se notar que alguns entrevistados se propunham a discorrer livremente sobre as perguntas e o tema, enquanto alguns se mostravam mais receosos, dando respostas bem curtas.

---

<sup>15</sup> Disponível em: < <https://g1.globo.com/mg/zona-da-mata/noticia/lei-que-institui-o-dia-da-cerveja-artesanal-mineira-e-sancionada-em-juiz-de-fora.ghtml>> Acesso: 14/06/2019

<sup>16</sup> Disponível em: < <https://tribunademinas.com.br/blogs/na-cozinha-com-claudinha/14-03-2019/jf-tem-mais-4-cervejas-premiadas.html>> Acesso: 14/06/2019

#### **4.1 O perfil dos produtores de cervejas artesanais entrevistados**

A análise que se inicia nesta seção está levando em consideração o perfil de todos os entrevistados, verificando dados tais quais como o grau de escolaridade, quanto tempo a cervejaria existe e quais foram suas motivações para entrar no ramo de produção de cervejas artesanais. A princípio, o quadro 1 elucida as principais características de cada entrevistado e seu empreendimento.

**Quadro 1: Principais características dos entrevistados**

<b>Código</b>	<b>Ano de fundação</b>	<b>Tipo de cervejaria</b>	<b>Classificação</b>
Microcervejeiro 1	2017	Microcervejaria	Micro e pequena empresa
Microcervejeiro 2	2012	Microcervejaria	Micro e pequena empresa
Microcervejeiro 3	2017	Microcervejaria	Empresa de pequeno porte
Microcervejeiro 4	2005	Microcervejaria	Micro e pequena empresa
Microcervejeiro 5	2017	Microcervejaria	Micro e pequena empresa
Microcervejeiro 6	2008	Microcervejaria	Micro e pequena empresa
Microcervejeiro 7	2014	Microcervejaria	Micro e pequena empresa
Cervejeiro Cigano 1	2016	Cervejaria Cigana	Micro empreendedor individual
Cervejeiro Cigano 2	2014	Cervejaria Cigana	Micro empreendedor individual
Cervejeiro Cigano 3	2016	Cervejaria Cigana	Micro empreendedor individual

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

Com relação ao grau de escolaridade dos entrevistados, verificou-se que a grande maioria possui ensino superior completo em diversas áreas acadêmicas, salientando que nenhuma está na área de gestão ou produção de alimentos e bebidas. Porém, vale destacar que todos possuem diversos cursos feitos na área de produção de cervejas artesanais, a maioria começando com uma produção caseira, os chamados “paneiros” no próprio meio, demonstrando domínio de técnicas de produção e, depois, evoluindo conforme as exigências de mercado, fazendo cursos de aperfeiçoamento e se adequando à legislação. Tal fato corrobora o

grau de profissionalismo empregado no empreendimento, conforme Dornelas (2012) destaca, podendo ser correlacionado com o tempo médio que cada cervejaria existe, 2 a 5 anos, algumas chegando a mais de 10 anos, comprovando assim conhecimento e experiência de mercado, o que pode manter a sobrevivência do negócio.

Outro fator importante na profissionalização, que deve ser destacado, é que todas as microcervejarias e cervejarias ciganas possuem CNPJ, sendo classificadas como MEI, MPE ou PME de acordo com a classificação de seu faturamento anual, gerando alguns benefícios perante o governo e que Hisrich, Peters e Shepherd (2009) salientam no referencial teórico.

Durante a coleta de dados, analisou-se outro fator de destaque, que foi a motivação que levou cada produtor a entrar no mercado de produção de cervejas artesanais. As características, das mais variadas, vão ao encontro do que Dornelas (2012) destaca como sendo o perfil de um empreendedor e suas motivações a empreender. Fatores como oportunidade de negócios, devido ao crescimento exponencial do ramo de cervejas artesanais, e o acaso com a influência de fatores externos e sociais são destaques nas falas dos entrevistados. Tal análise pode ser destacada a seguir, com a citação de um dos entrevistados.

Por necessidade criei meu próprio negócio e eu percebia que as pessoas passavam por outros diversos negócios do mesmo ramo antes de chegar no meu, e que eu precisava de um produto que somasse e agregasse. Eu estava estudando a história de Juiz de Fora e vi que a produção de cerveja artesanal fazia parte dessa história e que a cidade possui um selo de polo cervejeiro. Fiz o curso de cerveja artesanal e comecei a vender no meu negócio. As vendas da cerveja decolaram junto do meu empreendimento inicial, o tornando um sucesso (MICROCERVEJEIRO 4)

Vale destacar o caráter empreendedor de querer manter seu negócio autossustentável, enxergá-lo como um todo e visualizar uma oportunidade de negócio para destacá-lo entre os demais. A seguir mais um fator de caráter empreendedor pode ser destacado.

Um amigo meu convidou para fazer o curso de produção de cervejas, mas eu nem conhecia direito sobre cervejas artesanais. Porém animei por incentivo desse amigo. Comprei os equipamentos e a princípio não gostei dos resultados. Conforme fui testando, consegui melhorar minhas técnicas de produção e tive um bom retorno do público e amigos que consumiam. Então participei de um concurso de cervejas artesanais com a intenção de ter um feedback dos sommeliers (jurados) do concurso sobre o que poderia ser melhorado e fiquei em terceiro lugar. Empolgamos, participamos de outros concursos ganhando até alguns ou ficando bem classificados e começamos a produzir mais. Fiz também outros diversos cursos para aperfeiçoamento na produção em lugares conceituados no ramo. (CERVEJEIRO CIGANO 1)

O acaso surgiu como determinante para o início do empreendimento, um fator externo qualquer, e logo após a oportunidade de negócio e a crescente demanda do mercado também

impulsionaram o negócio. Tais fatores também podem ser destacados nas motivações de outros cervejeiros a começar na empreitada do ramo de produção de cerveja artesanal.

## 4.2 Formalização de plano mercadológico

De acordo com os dados analisados com relação à elaboração de um plano mercadológico formalizado pelas cervejarias, nota-se que a maioria se preocupa com o desenvolvimento do planejamento estratégico de marketing do empreendimento, porém a minoria se propôs a elaborar algum de maneira formal.

Durante a análise, todos os entrevistados concordaram que o marketing é uma ferramenta fundamental para o crescimento e desenvolvimento do empreendimento. As estratégias traçadas pelas cervejarias para atingirem os seus objetivos, a fim de gerarem satisfação e manter o bom relacionamento com os seus clientes, passam pela importância do marketing e seu planejamento, conforme Kotler e Armstrong (2007) ressaltam e pode ser vista nas falas seguintes de alguns dos entrevistados.

O marketing só é eficiente se é alinhado a vendas. Quem acha que marketing é propaganda, comercial e rótulo bonito está totalmente por fora! [...] ou o marketing tem uma efetividade direta e clara, ou ele não serve para nada [...]. Ele vira custo para a empresa, e custos para qualquer empresa que está começando tem que ser cortado e todos os meus sócios sabem disso. Não sabem de marketing, mas sabem de negócios. Então se eu não mostro que o marketing é eficiente, os caras cortam minha verba totalmente e não deixam investir em mais nada, e pelo contrário, estou investindo cada vez mais. (MICROCERVEJEIRO 5)

Eu tenho certeza que o marketing é uma ferramenta importante no crescimento do meu negócio. Quem não trabalha com comunicação, quem não trabalha com marketing, não vende o produto. (MICROCERVEJEIRO 4)

O uso de ferramentas de marketing por parte dos entrevistados no próprio negócio se mostra existente, porém com uma presença maior do marketing empreendedor, corroborando com Solé (2013, *apud* Coelho *et al*, 2015) que destaca que as tomadas de decisões são baseadas muitas vezes nas experiências e o cotidiano dos donos dos empreendimentos. Essa característica mostra-se presente principalmente nas cervejarias ciganas, as quais todas responderam não possuir um plano mercadológico formal.

Hoje a gente atua muito nas redes sociais, principalmente no Instagram [...], muito o boca a boca, procurando atuar em segmentos de nichos específicos [...], e hoje agente está diminuindo nossa participação, até como um posicionamento de marketing, mas mais estratégico [...], diminuindo pontos de vendas, para ter uma ponte direta com o consumidor final [...], porém agora estamos começando a debater um plano de negócios e começando a criar um plano de marketing para colocá-lo em ação. (CERVEJEIRO CIGANO 2)

Não. Nada muito formalizado. Nós não temos dinheiro, mas alguns investidores, porém nós focamos muito em um nicho de cervejas especiais[...], eu fazendo uma cerveja mais especial, ela tem um valor agregado maior e eu posso vender ela mais caro. A nossa estratégia foi mais focada nisso. (CERVEJEIRO CIGANO 1)

Tal fator também pode ser observado pela maioria das microcervejarias, que da mesma forma, não possuem um plano de marketing formalizado, sendo estes pelos mais variados motivos, porém não caracterizando como uma regra. Vale destacar as respostas de alguns entrevistados que possuem ou não plano de marketing formalizado.

Temos sim. São vários. Com relação ao posicionamento da marca [...], temos um outro de estar atacando um nicho de cervejas mais especiais em garrafas [...], esse também é um posicionamento e estratégia de marketing nova nossa. (MICROCERVEJEIRO 7)

Sim. A gente trabalha em cima de um plano para 10 anos, e ano a ano eu venho fazendo meu mapa estratégico. Em cima do meu mapa estratégico, eu faço todo ano meu planejamento estratégico para o ano seguinte. Meu sonho é fazer minha marca sinônimo de Juiz de Fora, assim como outras marcas para outras grandes cidades [...], para que tanto meu negócio quanto a cervejaria sejam ponto de visitação, para que venham em Juiz de Fora e não deixem de visitá-los. (MICROCERVEJEIRO 4)

Não possui um plano de marketing formalizado [...]. Assumi uma postura de recuar e ter a cerveja apenas no meu restaurante. Não queria mais colocar em prateleira de lojas ou botequim, até porque como indústria acarretava uma carga tributária alta. (MICROCERVEJEIRO 6)

A cervejaria ainda é muito nova no ramo. Tem apenas dois anos de operação. Então ainda não possui um plano estratégico de marketing, mas está em desenvolvimento. O projeto já está feito e será implementado em breve. (MICROCERVEJEIRO 1)

Seguindo o raciocínio e os dados analisados, nota-se que o caráter informal das cervejarias ciganas e de algumas microcervejarias, por ainda estarem evoluindo em seu plano de negócios e marketing, reforça a pesquisa de Coelho *et al* (2015) em relação a tomada de decisões, a influência dos donos e a total falta de conhecimento das ferramentas de marketing. Identificou-se na pesquisa que nenhum dos entrevistados contou com algum órgão na assessoria de gestão de marketing, gozando da ajuda pontual do Sebrae em algumas ocasiões por parte de alguns entrevistados. Porém, observa-se que tais fatores não servem de regra em relação à total falta de conhecimento nas ferramentas de marketing por parte dos entrevistados.

### 4.3 Definição do público alvo

A definição de público alvo pelos entrevistados mostrou-se bem variada, porém sempre voltado para um nicho específico, que é o de quem aprecia cerveja artesanal.

Para os entrevistados, a grande maioria do seu público está na faixa dos 25 a 55 anos, classe média alta e que já experimentou o produto e sabe diferenciar das chamadas *mainstreams*. Tal percepção pode ser analisada pelos próprios donos, em sua grande maioria, através da observação de suas vendas, feedback do público em eventos ou redes sociais e também seus distribuidores e pontos de vendas. As variáveis de segmentação demográficas, comportamentais e geográficas mostraram-se presentes nas análises feitas, de acordo com Kotler e Armstrong (2007).

O nosso público é A, B e C de 35 anos para cima[...]. O bar ficou bonito, mas para alguns ficou bonito demais. Então ao invés de ser um atrativo tornou-se um inibidor. Eu preciso mostrar o tempo todo com promoções que o meu produto é acessível para esse público[...]. Aqui é mais barato que muitos outros pontos de venda, mas o problema é que é “longe” demais[...]. Nós já somos o segundo maior polo cervejeiro do Brasil e está atrás apenas de Nova Lima[...]. Isso é muito forte e pouco explorado. (MICROCERVEJEIRO 5)

A variável geográfica pode ser evidenciada acima através da relação da distância que o empreendimento está dos demais pontos de venda de seus concorrentes. O fato de a cidade ser considerada o segundo maior polo cervejeiro também influencia diretamente as vendas das cervejas e também a criação de novos empreendimentos no ramo. Outro fator observado é a variável comportamental, pois muitos clientes consumidores do seu produto, para o entrevistado, associam estética do seu ponto de venda a um status de maior percepção de valor à marca, refletindo diretamente no seu público-alvo. A seguir, pode-se notar mais um exemplo de variável comportamental na fala de outro entrevistado.

No início era voltado para um nicho específico, um público de colecionadores de rótulos e acessar também um público de cervejeiros que buscam coisas diferentes, estilos diferentes, cervejas que não são as do dia a dia[...]. Porém hoje através da reformulação do empreendimento meu público alvo hoje está meio confuso. (CERVEJEIRO CIGANO 3)

Por fim, a variável demográfica pode ser denotada através da idade, faixa etária e renda dos clientes. Para muitos dos entrevistados, a percepção da qualidade do produto associada à idade, direciona seu nicho para um público com uma renda maior e atinge as classes A, B e C de renda alta, conforme já abordado no estudo e logo a seguir nas falas de alguns entrevistados.



O público alvo nosso é uma classe média mais alta, nós focamos mais nessa turma mesmo, até por causa do nosso estilo de cerveja [...]. E o pessoal mais “entendedor”, que já saiu da linha base de cerveja (CERVEJEIRO CIGANO 1)

Nosso público alvo está em torno de 25 a 60 anos, que já é um público da cerveja artesanal. Porém um nicho específico de 35 a 45 anos, que é um público que aceita pagar “melhor” em uma cerveja [...]. Tem uma percepção melhor de qualidade e não voltado a quantidade[...]. O público mais novo de 18, 19 e 20 anos, tem a vontade de experimentar, mas tem “outras prioridades” [...]. É um público com uma renda acima de R\$ 2.500,00. (CERVEJEIRO CIGANO 2)

O público alvo baseado em pesquisa mercadológica é de 25 a 55 anos, e que “gosta de coisa boa”. Eu não defino por classes e sim por quem tem bom gosto. Quem gosta de comer bem e beber bem. (MICROCERVEJEIRO 4)

Alguns pontos interessantes identificados na pesquisa valem destaque. Muitas cervejarias têm o seu produto associado a um ponto fixo de venda (restaurante, bar, empório e outros) e que geralmente leva o nome da marca, utilizando esse ponto para tomar como parâmetro para descrever seu público alvo. Outro fator de destaque é que apenas dois dos entrevistados revelaram fazer pesquisa de mercado para definir seu público. Porém um deles leva muito em consideração o feedback do restaurante associado à marca e também as redes sociais como parâmetro. E por fim, um dos entrevistados tem seu público alvo voltado apenas para as cervejas ciganas, demonstrando a variedade e nicho que cada empreendedor quer atingir nesse mercado em ascensão.

#### **4.4 Definição do portfólio de produtos**

O desenvolvimento do portfólio de produtos das cervejarias segue quase que uma tendência de necessidade de mercado, preferência dos clientes e experiência dos mestres cervejeiros, evidenciando também quais segmentos de mercados querem atingir.

Durante a pesquisa, foi constatado que quase todos os entrevistados fabricam as cervejas que eles chamam de “cervejas de entrada”, pois são as mais populares no mercado de cervejas artesanais. Assim sendo, o público que não tem tanto conhecimento de cervejas artesanais tem maior “tolerância” na hora de experimentar e consumir esses estilos de cervejas.

Nós buscamos cervejas em que as pessoas têm muita afinidade. O mercado ainda é muito jovem no Brasil. As pessoas têm preferência por um, no máximo dois estilos. E isso fica muito claro quando a gente participa de eventos, feira e exposição. As pessoas já chegam procurando aquilo e isso é muito normal, porque elas estão começando a aprender a degustar. (MICROCERVEJEIRO 2)

As variações de diferentes tipos de cervejas artesanais desenvolvidos por cada cervejaria utilizando processos de produção, sabores, insumos e equipamentos diferentes, faz

com que cada um dos empreendedores saiba em qual nicho atuar. Portanto, destinam seus recursos e investimentos de forma mais eficiente no seu empreendimento, conforme abordado com Cobra (2009).

A gente observa o mercado e principalmente o que tem lá fora e vamos buscando fazer essas cervejas parecidas ou diferenciadas [...]. Temos muitos amigos influenciadores que vão para fora tomar cerveja e buscam novidades e trazem para nós o que falta melhorar [...]. Se todos eles gostaram, a gente sabe que a cerveja está boa. (CERVEJEIRO CIGANO 1)

Nosso portfólio é um dos maiores da região e a palavra que define nosso portfólio é variedade [...]. O que a gente mais preza é ter variedade e boa cerveja, para atender a todo tipo de consumidor [...]. Fazemos observações de mercado, quais são as tendências do mercado. Nós observamos muito a época do ano [...]. Tanto por causa do tempo quanto por causa das frutas na época de usar. O processo de criação é mais ou menos assim. Agente imagina uma cerveja pronta e vem de trás para frente desconstruindo ela para achar os ingredientes que precisa para sair do papel. (MICROCERVEJEIRO 7)

A experiência de mercado dos entrevistados também fica evidente acima, mas vale destacar que para quase todas as cervejarias a influência no desenvolvimento do portfólio é muito marcante por parte dos mestres cervejeiros, visto que grande parte dos mesmos são sócios dos empreendimentos. Assim sendo, o uso do marketing empreendedor destacado por Solé (2013, *apud* Coelho *et al*, 2015) pode ser retomado nesse ponto, aliado também à necessidade de mercado, o que é destacado na fala seguinte.

Nosso portfólio é definido pelo nosso mestre cervejeiro, ele já está há mais de 20 anos no mercado [...]ele juntou com os sócios e montou a cervejaria [...]. A gente tem algumas cervejas estratégicas de atuação e mediante isso vai se baseando no portfólio e conforme também a necessidade do mercado. Porque a gente tem vários estilos hoje de cervejas e chopp, e o que dita muito é mercado. (MICROCERVEJEIRO 1)

Logo, essa aliança entre a experiência e o conhecimento de mercado visando atender às necessidades dos clientes, expectativas, desejos e outros, leva a um certo grau de especialização do produto, pois nem todos consumidores são clientes em potencial, de acordo com Weinstein (1995), definindo assim os portfólios de maneira específica para cada nicho de empreendimento.

O portfólio nosso, ele foi definido muito em cima do que nós absorvemos de experiência [...]. Nós buscamos cervejas em que as pessoas têm muita afinidade [...]. E nós temos sempre um ou dois estilos que as pessoas e as cervejarias procuram não fazer muito e que a gente faz [...]. Como nós participamos muito de feiras e eventos onde tem muitas pessoas que estão indo para conhecer a cerveja artesanal, geralmente os estilos que a gente quer lançar no outro ano, a gente coloca nessas feiras, para degustação. A gente escuta muito das pessoas o que têm a dizer e tendo uma receptividade positiva a gente lança a cerveja. (MICROCERVEJEIRO 2)

Portanto, a preferência dos consumidores e o seu feedback positivo que foram observados pelos empreendedores, aliados à sua experiência, podem ser destacados como critérios para a definição do portfólio de maneira específica.

#### **4.5 Diferenciação, posicionamento e concorrência**

A análise dos dados deixou bem claro um ponto de convergência quando assunto é a diferenciação entre os empreendimentos, a qualidade.

O aspecto da qualidade do produto interfere diretamente na escolha e na percepção do consumidor para agregar e identificar um valor superior no que está consumindo, segundo a maioria dos entrevistados, corroborando com Kotler e Armstrong (2007) em termos de diferenciação de mercado. O fator positivo da qualidade realmente está presente em todos os empreendimentos, mas vale destacar a percepção a seguir de um dos entrevistados.

Eu acredito que hoje todo mundo está num patamar muito parecido. O mercado evoluiu demais [...]. Então hoje a qualidade não é um diferencial, é uma premissa básica. Então tem gente que vai curtir cerveja X, cerveja Y, cerveja Z e cada um vai ter suas particularidades. Mas em termos de qualidade está todo mundo na mesma linha. (MICROCERVEJEIRO 4)

A evidência da similaridade dos produtos citada na resposta acima, atrai a atenção para outro fator de diferenciação entre as cervejarias, que é a subjetividade do gosto de cada cliente em suas escolhas. Essa subjetividade leva a crer que outros fatores influenciam na diferenciação de cada empreendimento. Visto isso, pode-se salientar a resposta de outro dos entrevistados que destaca a sua marca (conceito, exposição e rótulo) como um dos diferenciais na escolha dos clientes, ou seja, o visual de seu produto.

Se eu fizer um teste cego com você das cervejas X, Y e Z, eu tenho certeza que nem você e nem eu que faço a cerveja X, acerto quais são todas [...]. Então eu mantive meu foco muito no visual, mais até que no produto [...]. Nós temos uma marca muito forte. A gente gera uma percepção de valor para um público leigo muito legal. Temos o bar, que é um marketing claríssimo direto [...]. A percepção de valor geradas por esses itens é um ponto bem forte nosso. (MICROCERVEJEIRO 5)

Outro diferencial observado foi a qualidade em atendimento do pós-vendas com relação aos pontos de vendas e distribuidores, destacado por outro entrevistado. Esse relacionamento criado pode se tornar um diferencial na hora da escolha do produto e é visto como um ponto forte da marca.

De um modo geral aqui em Juiz de Fora, as outras cervejarias estão muito preocupadas em abrir pontos de vendas. Eles não têm pós-vendas nenhum, e é nisso que a gente

ganha [...]. Eu tenho uma funcionária que fica por conta de entrar em contato com todos os pontos de vendas, toda semana ela tem o dia certo para cada um, para saber o que está precisando [...]. Isso é um ponto muito forte para a gente. Geralmente quem vira cliente nosso não se arrepende. (MICROCERVEJEIRO 7)

Com relação ao posicionamento de mercado das microcervejarias e cervejarias ciganas, pode-se constatar que todas convergem para o mesmo objetivo, não havendo muita distinção já que o mercado de cervejas artesanais se mostra bem homogêneo. O apelo à qualidade do produto pelos próprios entrevistados é referenciado a todo momento. Contudo, vale ressaltar os fatores subjetivos muito presentes e já citados. Uma observação pertinente a se fazer e notada no estudo com relação ao posicionamento de mercado, foi que o apelo visual das marcas é fundamental para fazer a distinção de cada cervejaria.

Principalmente no ramo de cervejas artesanais [...] hoje as pessoas compram o que conhecem ou o que veem [...]. O rótulo que chama atenção é o que a pessoa vai querer [...]. Então hoje em dia a identidade visual e o marketing digital para a cervejaria é muito importante (CERVEJEIRO CIGANO 2)

Tal fato, corrobora com Kotler e Armstrong (2007) na questão de posicionar-se e se distinguir dos seus concorrentes de maneira bem clara no consciente de cada consumidor, gerando certa vantagem competitiva ao fazer perceber o valor superior adquirido. Essa variável e outras que podem interferir no mix de marketing dos empreendimentos serão estudadas mais adiante nesta monografia.

A vantagem competitiva que todos empreendimentos buscam para se diferenciar no nicho de cervejas artesanais, está atrelada a fazer a análise de seus concorrentes, sabendo seus pontos fortes e fracos e atacando-os, também identificando os fatores internos e externos que influenciam nessa vantagem competitiva e abordado por Oliveira (2014).

Todos os empreendedores relataram saber os pontos fortes e fracos de seus concorrentes, utilizando a observação e experimentação dos produtos apenas como forma de análise, porém não foram destacados nas respostas dos entrevistados. Os mesmos souberam também destacar seus próprios pontos fortes e fracos. Com relação aos pontos fortes, a qualidade intrínseca do produto foi a que esteve presente em todas as respostas e foi citada acima como diferencial nos empreendimentos. Já em relação aos pontos fracos, as respostas foram muito variadas como: concorrência com as *mainstreams*; concorrência com cervejarias maiores; logística; impostos; falta de incentivo dos governos; insumos caros; falta de capital; equipamentos caros; falta de espaço; problemas internos.

Um fator de destaque observado como vantagem competitiva foi que a maioria dos microcervejeiros possui um ponto de venda atrelado ao nome da marca (seja bar, restaurante, empório e outros).

Nós temos três negócios em um só. É uma escola cervejeira, fábrica de cerveja e um bar e restaurante [...]. O visual do local é o nosso maior “chamarisco” hoje em dia. Sábados, domingos e feriados com sol aqui fica lotado. Todos vêm pelo visual, pela comida e boa cerveja. (MICROCERVEJEIRO 3).

Acredito que uma cervejaria artesanal sem um local com ponto de vendas fica bem difícil de ela estar presente no mercado vendendo [...]. O local faz toda diferença. Uma referência, por menor que seja, por mais afastado que seja, por mais simples que seja. Eu aposto nisso e na qualidade do lugar, o verde da natureza, estacionamento, qualidade de atendimento e comida. (MICROCERVEJEIRO 6)

Podemos identificar que, ao explorar os serviços desse estabelecimento, valoriza-se ainda mais a sua marca e pode dar essa sensação de valor superior percebido aos clientes de suas cervejas, indo de acordo com o que Kotler e Armstrong (2007) abordam no referencial.

#### **4.6 Mix de Marketing**

O conjunto de ações de marketing utilizados pelos produtores de cervejas artesanais de Juiz de Fora, através da análise de dados, demonstrou ter coerência no uso de algumas ferramentas de marketing para as tomadas de decisões.

O mix de marketing, que consiste no conjunto de ações de marketing que cada empresa utiliza para atingir da forma que deseja seu mercado alvo, definido por Kotler e Armstrong (2007), foi explorado através de suas quatro principais variáveis (produto, preço, promoção e praça) e que serão analisadas a seguir.

A primeira variável analisada, o produto, um dos seus atributos que é a qualidade do produto já foi analisada na seção anterior como um fator positivo de diferenciação das cervejarias. A qualidade é um fator de exigência do próprio mercado e as características dos produtos também devem ser mantidas, dependendo dos estilos comercializados. Pequenas variações no que tange a sabores ou outro fator não são vistos como problemas, mas sim como uma forma de inovação dependendo do estilo a ser seguido e que é padronizado de acordo com o modo de preparo e ingredientes.

Nós somos uma das cervejarias que mais tem controle nos processos fabris de uma cervejaria. Os controles são “infinitos”. Por exemplo: a cervejaria Ambev tem mais de 250 parâmetros diferentes. Hoje eu estou controlando mais ou menos uns 80 parâmetros diferentes [...]. E aqui em Juiz de Fora é a gente e umas duas que têm essa pegada. Isso faz muita diferença no produto. Um ponto forte no nosso produto é a estabilidade dele. É muito comum você comprar um barril de outras cervejarias e em questão de dois a três dias alterar muito as suas características iniciais que ele saiu da fábrica. Isso é um ponto forte nosso de não deixar, muito pelo controle que temos. (MICROCERVEJEIRO 7)

Eu prezo por questão de posicionamento, gastar mais na cerveja, diminuir minha margem de ganho, mas ela tem que ficar diferenciada dos outros. Se eu quero fazer uma red, eu quero que ela seja a melhor de Juiz de Fora. Se quero fazer uma ipa, a minha está entre as melhores. (CERVEJEIRO CIGANO 2)

A cerveja que fazemos está muito ligada a estar dentro do estilo que ela te compromete a ter. Estudamos muito o estilo antes. De preferência bebemos muito cervejas de reconhecimento nacional ou mundial dentro daquele estilo, fazendo as críticas e vamos em cima daquilo que o que queremos na nossa cerveja. (MICROCERVEJEIRO 2)

Outro atributo que chama atenção com relação ao produto é a escolha do nome da marca e o design. Praticamente todos os entrevistados demonstram preocupação na escolha do nome e na logomarca que usariam, pois acreditam serem fundamentais para destacar e manter uma memória visual em seus clientes que os faça lembrar de suas cervejas. Esse apelo visual como diferencial já foi citado antes e será retomado a seguir na fala de dois entrevistados. Vale lembrar que, para evitar a identificação dos entrevistados, as histórias não foram contadas por completo e apenas destacou-se as ideias centrais.

Hoje a marca de qualquer coisa que você vai fazer é o que você carrega, né? Todo mundo vai ser lembrado pela marca. Todo mundo vai linkar um produto bom àquela marca, produto ruim àquela marca. Então a definição da marca ela deve ser tão estratégica quanto ao lançamento de um produto. (MICROCERVEJEIRO 1)

Os rótulos hoje ainda são um grande diferencial. A estética do produto sempre foi. Desde o início eu pensei nisso. É resultado que eu vi na prateleira, no dia a dia, a garrafa que chama a atenção [...]. A curiosidade no mínimo te faz pegar a garrafa no meio da prateleira e dar o mínimo de atenção para o que está ali. (CERVEJEIRO CIGANO 3)

A identidade visual é extremamente importante para as vendas. Hoje em dia ela já está consolidada na cervejaria e a princípio ela foi criada para o bar por um designer [...]. Hoje em dia apenas das pessoas verem o desenho desenvolvido já reconhecem a cervejaria. Chama ela de a cerveja do desenho, ou só pelo desenho. (MICROCERVEJARIA 7)

Por fim, mais um atributo que vale ser destacado ao produto é a questão da embalagem. A comercialização dos produtos é feita via barris de alumínio ou garrafas de vidro em sua grande maioria. A comercialização por barril de alumínio pode ser destacada como um ponto interessante de ser analisado, pois a grande maioria dos empreendedores classificam o recipiente como um ponto negativo por diversos motivos: tamanho, peso, design negativo,

equipamentos caros para seu uso, dificuldade de transportar e dificuldade de manter as características do produto no recipiente.

O barril é totalmente “afórmico”, nem sei se existe essa palavra. O formato dele é bizarro. Ele é pesado para caramba. As nossas chopeiras de três bicos pesam 60 quilos, o barril pesa 13 quilos vazio. A forma cilíndrica é horrorosa. Nada ergonômico. Um caminhão que você poderia levar 60 barris exemplo, de forma cúbica, cabem 45. Então você perde 20 a 25% da sua logística por conta disso. Fora outras coisas. Tudo é muito caro. Uma chopeira de três bicos custa muito. Ai você coloca ela em um ponto de venda e até você recuperar o investimento em lucro, é um ano que você está vendendo para o cara. (MICROCERVEJEIRO 5)

O barril estraga mais rápido, é muito pesado, a demanda para você fazer controle é difícil. Você colocar em um ponto de venda nesse calor que a gente estava agora, uma pilsen não dura uma semana. Eu tenho que fazer um controle com pontos de vendas. (CERVEJEIRO CIGANO 3)

Seguindo a linha de raciocínio, a segunda variável que será analisada é o preço. Através dos dados coletados, foi constatado que os atributos analisados para todos os empreendimentos são quase os mesmos: margem de lucro, custos, impostos e percepção de mercado.

Benchmarking, pesquisa de concorrentes, custos, margem esperada, impostos e percepção de valor [...]. Preço é percepção de valor. E você se posiciona de acordo com o seu preço e sua percepção de valor [...]. Se eu cobro R\$1,99 eu estou sendo a “Glacial” das cervejas “standard”. Eu quero é ser a “Heineken” das “standard”. Esse é o posicionamento. A gente faz promoções, o que é diferente de baixar preço. Isso eu não faço pois não paga os custos e também não é o posicionamento que eu quero atingir [...]. Eu quero que o público tenha essa percepção de valor da minha marca. (MICROCERVEJEIRO 5)

Tem o preço de fora para dentro e o de dentro para fora. O de dentro para fora é quando eu faço a análise de custos e vejo o markup que eu tenho que colocar na cerveja para cobrir todos os custos e ainda conseguir ter uma margem operacional ali. E o de fora para dentro é o que o mercado está disposto a pagar pelo meu produto. E a gente avalia a concorrência e vê como o pessoal está marcando para saber se está dentro da realidade ou não. Não é algo fácil de fazer, até achar um ponto de equilíbrio. (MICROCERVEJEIRO 4)

Dois fatores. Cálculo de custo e margem ideal. Também o preço daquele tipo de produto na gôndola [...]. Por exemplo: mais de R\$10,00 em uma garrafa de 600ml você não vende uma pilsen. Por mais que meu custo seja R\$8,00, então não posso colocar 100% de ganho nele. Eu vou tentar vender a 10, 11 ou 12 reais. Ou se eu não conseguir e for impossível porque eu não ganho nada eu nem faço. O mercado regula os preços. (CERVEJEIRO CIGANO 3)

Um fator que chamou a atenção nas respostas dos entrevistados e que vale dar um destaque, é o contraponto da política de preços que cada empreendimento pratica. Para alguns empreendedores, observando seus concorrentes, há uma certa incoerência com relação à maneira que algumas cervejarias colocam os preços de seus produtos.

Você vai em um mestre cervejeiro “da vida aí” hoje e tem latinha de 473ml por R\$40,00. Eu não sei você, mas eu acho absurdamente caro. Isso para mim é um roubo. Eu sei o quanto custa para fazer aquela cerveja. Então R\$ 40,00 em uma latinha de cerveja é roubo e isso não está no imposto. É empresário que quer ficar rico da noite para o dia. (MICROCERVEJEIRO 3)

Eu sempre fui do aspecto de cerveja acessível para todo mundo. Eu nunca gostei de colocar preços altos. Se eu consigo fazer uma cerveja que saia a 5x a garrafa, eu não preciso vender ela a 20x. Tirar 400% de margem só porque todo mundo vende a 20x. Eu consigo vender a 12x ou 13x. Uma margem até maior que 100% e está muito bom. Mas em um preço que está muito mais acessível e todo mundo está podendo experimentar, eu prefiro que seja assim. A essência do mercado cervejeiro quando foi criado lá nos Estados Unidos era cerveja boa e acessível para todos. Agora esse negócio de colocar muito caro eu não concordo. (CERVEJEIRO CIGANO 3)

Com relação à variável promoção, todos os entrevistados relataram utilizar as principais redes sociais on line (Instagram, Facebook e Twitter) como o principal meio de comunicação para atingir seu público-alvo. Alguns ainda fazem divulgação por rádio, banners e eventos, mas o maior uso é das redes sociais. A utilização de ferramentas presentes nessas redes sociais como, por exemplo, o recurso “stories” do Instagram ou uma postagem normal que receba muitas “curtidas” para a divulgação de uma nova cerveja, promoção ou divulgação de eventos está muito presente em todas as cervejarias. Há ainda as parcerias entre cervejarias e os chamados influenciadores digitais do ramo de cervejas artesanais para a divulgação da marca, que vêm se tornando muito comuns.

A divulgação é por redes sociais, basicamente. Tem muita mídia espontânea dos lançamentos que a gente faz. Hoje em dia estamos trabalhando muito no modelo de lançamento de cerveja. Por exemplo, vai sair uma cerveja nova, a gente vai fazer um evento no bar de lançamento, chamamos convidados, alguns “beer influencer”. Eu falo da produção da cerveja, tiro dúvidas, tiramos fotos, fazemos a divulgação. De um modo geral a divulgação é toda feita ali. No Instagram, Facebook... Também tem os eventos que participamos. (MICROCERVEJEIRO 7)

Nossa divulgação é muito por Instagram, rádio, blogueiros das redes sociais, eventos, e o boca a boca. Nós tínhamos uma pessoa que fazia o gerenciamento das redes sociais e a divulgação da marca, fazendo toda essa parte de marketing, mas hoje em dia com a reestruturação da empresa, não temos mais. É tudo feito por nós mesmos. (CERVEJEIRO CIGANO 2)

Nós tentamos acompanhar bem o cenário cervejeiro. Trabalhamos com planejamento estratégico, patrocinamos muitos eventos do ramo, participamos de todos os eventos cervejeiros de Juiz de Fora. As redes sociais hoje são a tendência. A comunicação está toda na palma da mão. Trabalhamos também com uma agência de comunicação e eu fico o dia inteiro pensando e “maquinando”, pesquisando e acompanhando tendências de fora. O que eu posso estar inovando e colocando [...]. O restaurante também é um meio de comunicação e divulgação da marca. (MICROCERVEJEIRO 4)

Podemos destacar ainda que todas as microcervejarias utilizam um ponto de venda fixo com o nome da marca para divulgação e venda de seus produtos, conforme já foi citado anteriormente. Um departamento de vendas com equipes voltadas especificamente para vender



o produto foi identificado em duas microcervejarias. Outro ponto importante é que quase todas as microcervejarias possuem uma agência de comunicação para fazer a gestão da divulgação da empresa, diferentemente das cervejarias ciganas. Vale ressaltar também que não existem órgãos de assessoria em gestão de marketing em nenhum empreendimento.

Analisando a última variável, praça, nota-se que os principais canais de vendas são bares, restaurantes, supermercados, empórios, eventos públicos e particulares. Vale destacar a preocupação com os pontos de vendas que alguns microcervejeiros possuem, utilizando do marketing de relacionamento em seu pós-vendas, conforme Kotler e Keller (2006) destacaram sobre manter um relacionamento de longo prazo com todos os agentes envolvidos direta ou indiretamente no sucesso do negócio.

Nós temos uma política atualmente de não procurar pontos de vendas. Os pontos de vendas chegam até nós [...]. Há uma preocupação com a gestão dos pontos de vendas. Isso é uma coisa que nós oferecemos [...]. Eu ofereço, por exemplo, uma vez por ano, a gente faz um encontro aqui em Juiz de Fora de todos os nossos pontos de vendas para fazer um treinamento de gestão financeira. Isso a gente faz no Sebrae. Isso eu ofereço particularmente para aquele ponto de venda, ajuda em gestão no bar, porque a gente tem uma boa experiência nisso [...]. O que é mais importante na hora de fechar com um ponto de venda, você tem que entender que o cara pode ser rentável para você e você pode ser rentável com o cara. (MICROCERVEJEIRO 7)

Hoje nós estamos dentro de empórios, algumas redes de supermercados e casas especializadas como growlerias, hamburguerias... Enfim, casas especializadas onde a gente vai atender ao público que a gente procura. É um público que está indo atrás da cerveja artesanal e quer qualidade na cerveja que vai tomar. (MICROCERVEJEIRO 2)

Por fim, o atributo relacionado ao transporte do produto foi citado por alguns cervejeiros como um grande problema para o empreendimento. A logística de entrega, as distâncias dos pontos de vendas e o próprio equipamento a ser usado, contando com o recipiente são alguns entraves encontrados.

Hoje estamos com mais de 200 pontos de vendas em oito cidades [...]. Estamos tentando encurtar os caminhos da logística. A logística do negócio é uma coisa a ser estudada. Nós trabalhamos muito com as vendas na parte comercial, agora entregar é muito complicado. (MICROCERVEJEIRO 4)

Por sermos uma microcervejaria, às vezes não temos uma condição de competitividade por conta de logística. Da distância dos pontos de vendas algumas vezes, nos tornando um pouco menos atrativos por questão dos preços [...]. A logística acaba sendo a maior dificuldade nossa. Quando eu digo isso é a cadeia toda. Desde comprar o insumo, garrafa, tampinha, rótulo...É tudo muito caro, pois nem sempre conseguimos comprar em grande escala. (MICROCERVEJEIRO 2)

Assim como nos atributos de outras variáveis, foi citado a questão de a cerveja estar ligada a um ponto de venda fixo com seu nome, que geralmente são bares, restaurantes ou

empórios. Essa característica também foi identificada como atributo na variável praça pela maioria dos entrevistados microcervejeiros.

#### 4.7 Acompanhamento e avaliação dos dados de desempenho comercial

O acompanhamento e a avaliação dos dados comerciais dos empreendimentos, de acordo com o estudo, demonstrou uma assimetria entre as microcervejarias e cervejarias ciganas.

O uso de programas específicos como ERP e CRM ou análise de DRE<sup>17</sup> mostrou-se presente em todas as microcervejarias. Tal fato vai ao encontro do profissionalismo empregado no empreendimento e também o uso de ferramentas específicas de marketing nos programas de avaliação, ajudando a integrar os setores das empresas, conforme Kotler e Armstrong (2007), que foram citados no referencial teórico.

Nós temos um financeiro que vai acompanhando e mensurando tudo que foi feito de campanha, de investimento para ver se ele “se pagou” ou não. Nós avaliamos DRE mês a mês, trimestre a trimestre e ano a ano, comparando todos os períodos. Isso aqui foi legal, mas não deu dinheiro. Então não dá para fazer de novo. Isso tem que estar sempre alinhado. (MICROCERVEJEIRO 4)

Hoje fazemos acompanhamento de metas, vendas, projeções. Hoje temos que fazer esse acompanhamento para ver a curva de oscilação, para ver em que período deixou de ganhar, que período poderia ter ganhado mais. Fazer esse acompanhamento tanto de venda quanto de produção. Saber o momento exato de investimento [...]. Tudo isso é feito com um programa que nós compramos para fazer todos esses acompanhamentos de compra de insumos, cálculo de custos, vendas e outros. (MICROCERVEJARIA 1)

Nós temos o CRM e o ERP do bar e da fábrica. Na verdade, estamos criando a equipe comercial agora. Então ainda não tenho metas bem definidas, um plano comercial bem definido. Claro tenho tudo na cabeça [...]. Mas está sendo desenvolvido esta semana, estou fazendo reuniões com o responsável do comercial e o mais breve possível será colocado em prática. (MICROCERVEJARIA 5)

Com relação às cervejarias ciganas, o acompanhamento comercial é feito mais de forma básica, apenas com preenchimento de planilhas de Excel e anotações com relação ao que vendeu ou não, contabilizando os estoques também manualmente.

As planilhas administrativas são claras. Há divisão por mês de vendas, então eu sei os meses que vendem melhor. Quem está vendendo mais, quem está pagando direito. Na hora que você coloca tudo isso em resultado, eu tenho noção de quais cervejas minhas mais vendem, quais o público mais gosta, quais geram mais resultado de marketing. (CERVEJEIRO CIGANO 3)

---

<sup>17</sup> Enterprise Resource Planning (ERP) integra todos os dados da empresa em um programa; Customer Relationship Management (CRM) faz a gestão do relacionamento com o cliente; Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) evidencia o resultado líquido em exercício através das suas receitas, despesas e custos.

O uso de ferramentas de avaliação de dados comerciais pelo outros dois cervejeiros ciganos foram relatados como sendo feitos de “cabeça”, termo usado por um deles, ou pela entrada e saída do produto, sendo o lucro todo reinvestido na cervejaria.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central da pesquisa (entender como um grupo de dez produtores de cervejas artesanais de Juiz de Fora definem suas escolhas mercadológicas) foi atendido. O referido trabalho foi analisado e dividido em sete etapas. Estudou-se por meio das respostas dos entrevistados o perfil dos produtores, a formalização do plano mercadológico, a definição do público alvo, a definição do portfólio dos produtos, a diferenciação, posicionamento e análise da concorrência, o mix de marketing e a avaliação dos dados comerciais.

A princípio, este estudo partiu da proposição que as escolhas não são feitas com base nos preceitos teóricos do marketing estratégico, mas sim na percepção do próprio produtor de cerveja artesanal. Tal proposição, de maneira geral, parece ser confirmada, visto que a grande maioria dos entrevistados utiliza da experiência adquirida no próprio empreendimento e a própria intuição em alguns casos para a tomada de decisões estratégicas, ainda que haja uma relação entre porte e implantação de instrumentos mais sofisticados, uma vez que os microcervejeiros têm uma tendência maior em usar esses recursos do que os cervejeiros ciganos.

O uso de ferramentas de marketing pelos empreendedores se mostram presentes ao analisar os dados, passando pelas variáveis do mix de marketing conforme Kotler e Armstrong (2007) descrevem, assim como algumas tomadas de decisões baseadas nesses conceitos como: explorar os meios de comunicação para a divulgação do produto (principalmente as redes sociais), desenvolver um conceito para a marca, desenvolver uma identidade visual por meio dos rótulos, ter conhecimento do produto que estão vendendo, tentar atender as necessidades do seu público alvo, fazer análise das vendas, fazer análise dos custos, oferecer produtos de qualidade, observar o mercado e a concorrência e fazer análise dos pontos de vendas. Todos esses fatores foram baseados nas experiências dos próprios empreendedores e de maneira intuitiva, sem pesquisas de marketing detalhadas feitos pelos empreendedores ou algum órgão de assessoria ou empresa de consultoria.

Durante a análise dos dados do estudo, ainda foi identificado que quase todos os entrevistados não possuíam um plano de marketing formalizado. Outro fator é que apenas um dos entrevistados realizava pesquisa de mercado (com órgãos especializados) para identificar seu público alvo, fazer análise dos concorrentes, tendências de mercado e qualidade dos produtos. A grande maioria utiliza apenas da observação e o feedback do público através do boca a boca nos pontos de vendas, eventos e redes sociais. Foi observado também a influência dos mestres cervejeiros nas escolhas de portfólios, baseado apenas na sua experiência. Por fim,

foi identificado que todas as escolhas da margem de ganhos dos produtos ainda são baseadas apenas em custos, necessidade de mercado e percepção de valor, sem que outros fatores ligados ao negócio sejam levados em consideração. Todos esses indícios levaram à confirmação da proposição inicial do estudo.

Apesar dessas constatações, não é o objetivo do autor estabelecer qual a forma correta que os empreendedores devem direcionar as decisões de seus negócios, apenas estudar suas definições e escolhas mercadológicas.

Algumas observações interessantes foram identificadas durante o estudo. A primeira foi que quase todos os microcervejeiros possuíam um ponto de venda (sejam bar, restaurante ou empório) com o nome da marca, tornando quase que uma característica única dos cervejeiros da cidade, explorando o marketing e as vendas para a divulgação dos produtos. Também foram identificadas as diferenças entre os cervejeiros ciganos e os microcervejeiros, que não ficam apenas no uso da estrutura para a produção das cervejas. As microcervejarias possuem um grau de profissionalismo maior, com análises mais complexas de dados financeiros, operacionais e de marketing evidentes. Os cervejeiros ciganos ainda estão desenvolvendo seus negócios sem uma estrutura de gestão bem definida, reinvestindo quase 100% de seus ganhos na própria empresa. Outro fator é a dificuldade em logística de praticamente todos os empreendimentos, seja na entrega dos produtos ou no uso do recipiente e seus equipamentos obrigatórios.

A limitação deste estudo se deu pela realização de entrevistas com um pequeno número de empreendedores e não com uma amostra representativa do conjunto de produtores de cervejas da região de Juiz de Fora. A falta de mais dados secundários confiáveis e também do interesse de muitos empreendedores em participar da pesquisa, impedem que tenham informações mais detalhadas do estudo.

Para estudos futuros, inicialmente sugere-se realizar a pesquisa com grupos focais e o aprofundamento da base de dados real dos produtores de cervejas artesanais de Juiz de Fora, tornando os dados da pesquisa mais precisos. Outro tema que pode ser explorado é o quanto as redes sociais influenciam de forma direta na divulgação das cervejas artesanais da região. Por fim, acredita-se que o tema pode ser mais aprofundado, explorando os dados coletados dos bares, restaurantes e empórios atrelados a marca do produto, diferenciando seus dados dos serviços e outros produtos explorados no local.

## REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. **Usos e abusos dos estudos de caso**. Cadernos de Pesquisa, v.36, n.129, p. 637-651, set./dez. 2006.

ALVES, Murilo Rodrigues. **Brasil é o primeiro em ranking de empreendedorismo**. Revista Exame, Brasília, 2015. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/pme/brasil-e-o-primeiro-em-ranking-de-empreendedorismo/>> Acesso em: 02/06/2019

American Marketing Association, "About AMA: Definition of Marketing," <<https://www.ama.org/aboutama/pages/definition-of-marketing.aspx>> (cited 23 March 2017).

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. **Lei Complementar n.123**, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm) > Acesso em: 01/06/2019

BRASIL. **Lei Complementar n.128**, de 19 de dezembro de 2008. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp128.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp128.htm) > Acesso em: 01/06/2019

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing – criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COELHO, Ricardo Limongi França; MIRANDA, Jaquelyne Resende; CAMARGO FILHO, Altair; FREITAG, Maria Salete Batista; ALMEIDA, Marcos Inácio Severo. **Gestão do Marketing em Micro e Pequenas Empresas**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v.4, n.2, p. 219-250, 2015.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES, Luciana Passos (Org.). **Empreendedorismo estratégico: criação e gestão de pequenas empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JUIZ DE FORA. **Lei n.13.840**, de 06 de fevereiro de 2019. Disponível em: < [https://www.pjf.mg.gov.br/e\\_atos/e\\_atos\\_vis.php?id=66888](https://www.pjf.mg.gov.br/e_atos/e_atos_vis.php?id=66888) > Acesso em:14/06/2019

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEITE, Elaine da Silveira; MELO, Natália Maximo e. **Uma nova noção de empresário: a naturalização do “empreendedor”**. Revista de Sociologia e Política, v. 16, n. 31, p. 31-47, nov. 2008

MAESTRINI, Alexandre Hill. **A história do Polo Cervejeiro de Juiz de Fora**. 1 ed. Juiz de Fora: Editar, 2015.

MAGUIRE, Moira; DELAHUNT, Brid. **Doing a Thematic Analysis: A practical, Step-by-Step guide for learning and teaching scholars**. All Ireland Journal of Teaching and Learning in Higher Education, v.8, n.3, p. 3351-3359, 2017

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de; **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PORTER, Michael E., **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E., **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SEBRAE, 2018. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios 2016**. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/anuario/2018/anuarioDosTrabalhadoresPequenosNegocios.html>>  
Acesso em: 02/06/2019

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SOUZA, Lucas Lopes Ferreira; FREITAS, Ana Augusta Ferreira. **Revisão da Produção Científica Brasileira em Segmentação de Mercado**. Revista de Ciências da Administração, v. 18, n. 45, p. 96-108, Agosto 2016.

SWIFT, Ronald. **CRM - Customer Relationship Management: O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente**. 10 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

VALCÁCIO, Suzanne dos Anjos, *et al.* **A Estratégia do Sebrae e os fatores de sucesso e mortalidade precoce das Micro e Pequenas Empresas conforme a literatura e visão dos gestores e consultores**. 2017. XX SemeAD – Seminários em Administração.

ZOSCHKE, Ana Cláudia Knoll; LIMA, Edmilson de Oliveira. **Marketing Empreendedor e Redes de Relação: Um estudo sobre Micro, Pequena e Médias Empresas**. Revista Gestão e Planejamento, v. 7, n. 14, p. 07-18, jul./dez. 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE

### Apêndice A – Questionário semiestruturado para entrevistas em profundidade

<b>Nome da Cervejaria:</b>	
<b>Nome do Entrevistado:</b>	
<b>Nível de escolaridade:</b>	
<b>Duração da entrevista:</b>	

Questões:

- 1) O que o motivou a entrar no mercado de produção e venda de cervejas artesanais?
- 2) Possui algum plano estratégico de marketing? Se sim, como é feito?
- 3) Descreva seu público alvo.
- 4) Como você define seu portfólio?
- 5) Quais são os lugares de venda e exposição da sua marca?
- 6) Porque foram escolhidos esses lugares e como é o relacionamento com esses distribuidores?
- 7) Descreva os pontos fortes e fracos de seus concorrentes.
- 8) Qual a maior dificuldade da cervejaria?
- 9) Em quais fatores você se baseia na hora de colocar os preços em seus produtos.
- 10) Como foi desenvolvida a identidade visual da sua marca? Você considera que essa identidade visual é importante para as vendas de seus produtos?
- 11) Como é feita a divulgação da marca?
- 12) Você considera que o marketing é uma ferramenta importante no crescimento do seu negócio?
- 13) Há algum profissional especializado ou empresa que faça a gestão de marketing da marca?



- 14) Existe ou já existiu algum órgão de assessoria em gestão e marketing ajudando na cervejaria?
- 15) Existe algum indicador de análise dos resultados comerciais?
- 16) A cervejaria faz pesquisa de mercado?