



## BIER KELLER

Um olhar para o mercado e um pulo para o sucesso



## BIER KELLER

# Um olhar para o mercado e um pulo para o sucesso

Preparado pelas alunas Cristine Werner Primo, Francine Ramos e Juliana Kotowski dos Reis, da ESPM-RS. Orientadora: Profa. Ani Mari Hartz.

Recomendado para as disciplinas de: Marketing e Serviços.

Competências desenvolvidas: empreendedorismo, análise de riscos e oportunidade, tomada de decisão, planejamento.

Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção das autoras avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Janeiro 2014

## RESUMO

Este caso conta a história da cervejaria Bier Keller, localizada em Porto Alegre, que surgiu há oito anos a partir do olhar do empresário Vítório Levandovski para o mercado. Ele percebeu que havia uma oportunidade no setor de cervejas Premium e artesanais, e assim começou a investir no seu próprio negócio. Enfrentando muitos desafios na sua gestão, que levaram a mudanças no atendimento e a busca de um serviço mais personalizado, hoje a empresa apresenta resultados positivos decorrentes das decisões de Vítório.

## PALAVRAS-CHAVE

Marketing de Serviço. Posicionamento. Negócio. Mercado. Empreendedorismo.

## SUMÁRIO

|    |   |    |
|----|---|----|
| 1. | O mercado de cervejas premium .....       | 6  |
| 2. | O mercado de cervejas artesanais .....    | 7  |
| 3. | Um olhar para o mercado .....             | 8  |
| 4. | O bar .....                               | 8  |
| 5. | Iniciando o negócio e abrindo o bar ..... | 10 |
| 6. | Lidando com a concorrência.....           | 11 |
| 7. | O pulo para o sucesso.....                | 12 |
| 8. | Questões para discussão .....             | 13 |
| 9. | Referências .....                         | 13 |

Um olhar para o mercado e um pulo para o sucesso. Foi assim que começou a história da Bier Keller, gerenciada por Vitório. O empresário, em certo dia, esgotado pelos esforços demandados pela empresa de grande porte em que trabalhava, notou uma oportunidade no mercado de cervejas que poderia mudar sua vida daquele momento em diante. Vitório olhou em volta e percebeu que o setor não possuía variadas opções de cervejas artesanais e premium para os consumidores degustarem. Foi assim que ele começou a investir no seu próprio negócio, enfrentando muitos desafios, visto que no Brasil a fabricação dessas cervejas era quase inexistente. Entre os desafios estava a adoção de um atendimento que, combinado ao serviço personalizado, criasse uma experiência única ao consumidor que frequenta o bar. Descubra como Vitório fez para vencer todas as dificuldades que apareceram em seu caminho.

## O mercado de cervejas premium

A cerveja – feita basicamente de água, malte, lúpulo e fermento – é uma bebida muito apreciada em diversos países. Não há uma precisão sobre a época em que ela foi descoberta. O homem tomou conhecimento do processo de fermentação há mais de 10.000 anos, provavelmente devido ao contato da água com cereal – que, posteriormente, fermentado, gerou o álcool. A primeira prova referente à produção de cerveja vem da Suméria. Os sumérios teriam percebido que a massa do pão, quando molhada, fermentava. Assim, imagina-se o surgimento de uma forma primitiva da cerveja – por volta de 6.000 a.C.

Por algum tempo os gregos e romanos encararam a cerveja como a bebida das classes menos favorecidas, e foram os romanos que começaram a usar a denominação *cervesia* para a bebida – em homenagem a Ceres, deusa da agricultura e da fertilidade. Foi na Idade Média que a cerveja ganhou o sabor característico da que consumimos hoje. Os gauleses passaram a fabricá-la com malte, e os monges descobriram o lúpulo como conservante natural.

O Brasil é o quarto maior mercado de cervejas, liderado pela China e seguido pelos Estados Unidos e Alemanha. O mercado brasileiro é formado basicamente por jovens entre 25 e 44 anos, com baixo poder aquisitivo. As classes C, D e E respondem por mais de 70% do consumo (ROSA, Sérgio Eduardo Silveira; COSENZA, José Paulo; LEÃO, Luciana Teixeira de Souza. *Panorama do Setor de Bebidas no Brasil*. Rio de Janeiro: BNDES, 2006).

Ao pesquisar sobre o mercado em que pretendia se inserir, Vitório percebeu que o Brasil ainda engatinhava no setor de cervejas premium – aquelas importadas, com sabores diferenciados e especiais, que deixam a simplicidade de lado e passam a ser apreciadas por um público mais seletivo e exigente. Segundo entrevista do caderno on-line *Economia&Negócios*, de O Estado de S. Paulo, não é à toa que é projetado um crescimento total de 13 vezes para esse nicho na próxima década. Atualmente, as cervejas especiais equivalem a apenas 7% do consumo da bebida no Brasil.

Ao mesmo tempo em que a classe C começou a tomar mais espaço no mercado de consumo, mais pessoas passaram a buscar produtos de desejo, em que entram as cervejas de preços médio e elevado, de marcas líderes. Já o consumidor das classes A e B começa a procurar exclusividade e migra com mais intensidade para produtos diferenciados e exclusivos. O preço certamente é um ponto que diferencia a cerveja premium da comum. Em média, uma garrafa de 600 ml no autosserviço (prateleira) custa a partir de R\$ 9, enquanto no bar, R\$ 14.

Diante de constantes oscilações no mercado de consumo, devido a mudanças econômicas e políticas, o segmento de luxo é o que apresenta maior estabilidade. Marcas sólidas e de prestígio, como Budweiser e Heineken raramente obtêm resultados negativos em relação às suas vendas e conseqüentemente ao lucro. Essa segurança e prosperidade atraem marcas de diversos setores a se tornarem cada vez mais próximas do mercado de luxo. São inúmeras as possibilidades de aumentar os benefícios do produto com o objetivo de torná-lo mais interessante, prestigiado e desejado. E o nicho de cervejas premium aposta nesses aspectos e demonstra pleno crescimento no Brasil.

Segundo a revista *Exame* (2011), “com expansão em ritmo acelerado nos últimos anos, o segmento premium elevou a participação no consumo total de cervejas de 2% para 5% nos últimos 10 anos, de acordo com dados do setor, e se tornou a menina dos olhos das cervejarias. O espaço para crescimento ainda é alto, na comparação com mercados desenvolvidos, em que o consumo desse produto atinge de 15% a 20%.”

## O mercado de cervejas artesanais

Além das cervejas premium, que possuem preço elevado, especialmente pela sua qualidade extra e por serem mais lupuladas e maltadas, Vitório percebeu que havia um mercado de cervejas artesanais muito atrativo, que também poderia ser aproveitado. Essas cervejas são famosas por serem produzidas quase que de “forma caseira”. Porém, existem algumas microcervejarias que utilizam equipamentos modernos e engarrafam suas produções, podendo também ser consideradas como cervejarias artesanais. Isso porque existe um cuidado em relação à sua produção, desde os ingredientes básicos da cerveja, passando pela receita de preparo até os conservantes finais, que devem ser naturais e não químicos. Entretanto, a verdadeira cerveja artesanal é aquela em que não há o uso de engarrafadoras, é produzida com equipamentos pequenos e tem suas produções guardadas em garrafas de cerveja comuns e com rolhas. As cervejas artesanais possuem algumas características próprias, como o fato de serem mais bem cuidadas e possuírem produções mais restritas (o que não significa que são pequenas), transformando o resultado do produto final muito mais interessante e diversificado.

Hoje, elas representam apenas 0,15% do setor cervejeiro nacional, porém o seu crescimento dobra a cada ano. Segundo reportagem de Mariana Queiroz Barboza, publicada na revista ISTOÉ (2013), a expectativa é que em até uma década o setor das cervejas artesanais represente 2% do negócio de cervejas no Brasil. Barboza ainda afirma que nos Estados Unidos, em 1990, reinavam as pilsen (cervejas claras e sem muito sabor), até o surgimento de um movimento que propunha o contrário disso: trazer sabor à bebida. A ideia deu certo e passados 20 anos, as microcervejarias americanas respondem por mais de 100 mil empregos naquele país, 6,5% do mercado em volume e 10,2% em faturamento. “Nos Estados Unidos, só no ano passado foram abertos 409 negócios relacionados às cervejas artesanais. No Brasil, estima-se que existam mais de 200 microcervejarias. O potencial de expansão é, portanto, enorme” (ISTOÉ, 2013).

De acordo com os dados do Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja (Sindicerv), as pequenas produtoras já movimentam cerca de R\$ 2 bilhões, frente aos R\$ 30 bilhões do total do mercado. Portanto, isso resulta um faturamento de 7%, quase alcançando o patamar dos Estados Unidos. Pode-se atribuir esse fortalecimento do setor a questões como o aumento do poder aquisitivo da população, a mudança nos hábitos de consumo dos brasileiros e a maior compreensão sobre as artesanais e gourmets.

A imagem<sup>1</sup> a seguir ilustra as informações citadas anteriormente:



(1) Disponível em: [http://www.istoe.com.br/reportagens/319458\\_O+NEGOCIO+MILIONARIO+DA+S+CERVEJAS+ARTESANAIS](http://www.istoe.com.br/reportagens/319458_O+NEGOCIO+MILIONARIO+DA+S+CERVEJAS+ARTESANAIS)

Segundo Paula Lebbos, diretora de Marketing da cervejaria Backer, “existe uma demanda segunda a qual a produção artesanal seja diferenciada daquela em escala industrial. Isso porque estão em jogo processos e volumes diferenciados, o que torna a concorrência nas condições atuais desleal. Além da tributação, há a dificuldade de acesso aos pontos de venda, em que as grandes marcas impõem presença.”

### Um olhar para o mercado

O mundo dos negócios sempre foi uma questão que interessou a Vitório Levandovski, que desde criança observava os aspectos envolvidos no processo de negociação. Nascido em Porto Alegre, e filho de um alfaiate, Vitório começou a reparar, por volta dos anos 60, a forma como seu pai negociava com seus clientes. Daquele momento em diante, esse assunto passou a chamar a atenção do empresário onde quer que ele fosse, até mesmo ao Mercado Público, onde aprendeu mais por presenciar a negociação de verduras feita aos gritos pelos comerciantes.

O empresário cresceu e junto com ele cresceu também o entusiasmo pelos negócios. Foi então que Vitório começou a trabalhar e realmente fazer parte desse mundo, afinal, para ele, “só aprende quem faz”. Ele ajudou seus irmãos que, na época, trabalhavam em empresas e, posteriormente, conquistou seu próprio emprego. Com dezesseis anos, trabalhava como empacotador e varredor no Zaffari ao mesmo tempo em que fazia xis, na parte da noite, em uma lancheria de Porto Alegre. Seu esforço não foi em vão. Com vinte anos de idade, Vitório conquista o cargo de gerente do Zaffari, sendo responsável por mais de 400 funcionários. Após isso, foi convidado a trabalhar nas áreas comerciais da Brahma e posteriormente da Antarctica, adquirindo a experiência que lhe proporcionou maior conhecimento para abrir seu negócio.

Ao perceber que o seu trabalho estava demandando muito do seu tempo, ficando cada vez mais cansativo e resultando inclusive em problemas de saúde, Vitório decidiu levar uma vida mais tranquila. Voltou um olhar para o mercado e percebeu uma demanda não atendida por cervejas artesanais e por um espaço que oferecesse, além desses produtos diferenciados, segurança. O empresário observa não ter encontrado em nenhum bar no Brasil a oferta de diferentes opções de cervejas importadas ao consumidor, e notou que havia um público para tal. Somou a isso o fato de que o setor possuía algo de especial para ser explorado. Vitório foi em busca de informações que possibilitassem a concretização de seu desejo. E foi então que se deparou com um grande desafio: abrir um negócio que era incipiente na época – uma cervejaria com foco em cervejas artesanais.

Havia uma grande dificuldade de encontrar os produtos que ele precisava e de convencer as pessoas de que esse era um mercado que tinha grande potencial. Assim, Vitório buscou por fornecedores no País e afirma que abriu distribuidores no Rio Grande do Sul para conseguir o produto que desejava e oferecer ao consumidor diferentes opções de cerveja. Vitório afirma ter ido às rádios, revistas, feiras, fez diversas viagens e palestras em locais como Minas Gerais, São Paulo, Argentina e Peru para conquistar um público que lhe fosse útil na produção e no fornecimento da bebida. Ele focou no setor de cervejas artesanais para fugir das grandes companhias e expandir esse mercado. Atualmente, ele possui 300 rótulos diferentes disponíveis em seu bar e, com muito entusiasmo tem o prazer de dizer: “Hoje, se eu quiser 1.000 rótulos diferentes eu consigo, pois fomentei o mercado para ter isso”.



### O bar

Quem vê uma casa azul, simples, aparentemente residencial, localizada no bairro Petrópolis, em Porto Alegre, não imagina o que o lugar realmente é. Formado por um clima misterioso que envolve os dois andares da casa, adotado em função do próprio posicionamento, que reflete a segurança, o relacionamento e a experiência única proporcionada ao consumidor, o local escolhido por Vitório



rio para estabelecer o seu negócio não é simplesmente uma casa. Vários são os aspectos do funcionamento do bar que reforçam a imagem da marca e criam um lugar diferenciado para o consumidor. Ao ir ao bar, a ideia é de que o consumidor possa desfrutar, segura e tranquilamente, de uma experiência diferenciada. Com funcionamento de segunda a sábado, das 18h às 24h, o bar tem disponível 300 rótulos de cervejas nacionais e importadas, além de outras bebidas, como refrigerante e água. Para acompanhar, é oferecido ao consumidor um buffet de frios com alguns outros petiscos. A faixa de preços varia entre R\$ 8 e R\$ 75.

Para os clientes consumirem os produtos oferecidos no local, o empresário também optou por uma forma diferenciada, que fizesse com que eles se sentissem em casa: um serviço 100% self service, no qual o cliente é quem escolhe a sua cerveja, retira ela do freezer e escolhe o copo em que irá degustá-la. A questão do sabor também é peculiar, uma vez que, sem uma experimentação prévia da cerveja, o cliente não saberá se a mesma lhe agrada ou não, descobrindo apenas no momento em que beber. Entretanto, esse aspecto é facilmente contornado ao consultar os responsáveis, que possuem conhecimento sobre todos os produtos oferecidos.

A decoração do bar é composta por itens de uma antiga mercearia e peças de alto valor de museu, tudo escolhido a dedo por Vitório para criar uma experiência diferenciada para o consumidor no momento em que ele consome esse serviço. É possível encontrar lá, por exemplo, anúncios publicitários antigos, um jukebox, capas de vinil, além de uma caixa registradora antiga, utilizada até hoje para acertar a conta com os clientes. No andar de baixo, há uma sala escondida ideal para quem procura por mais privacidade, além de uma câmara fria, em que é possível entrar e escolher uma entre várias opções de cervejas presentes em seu interior.



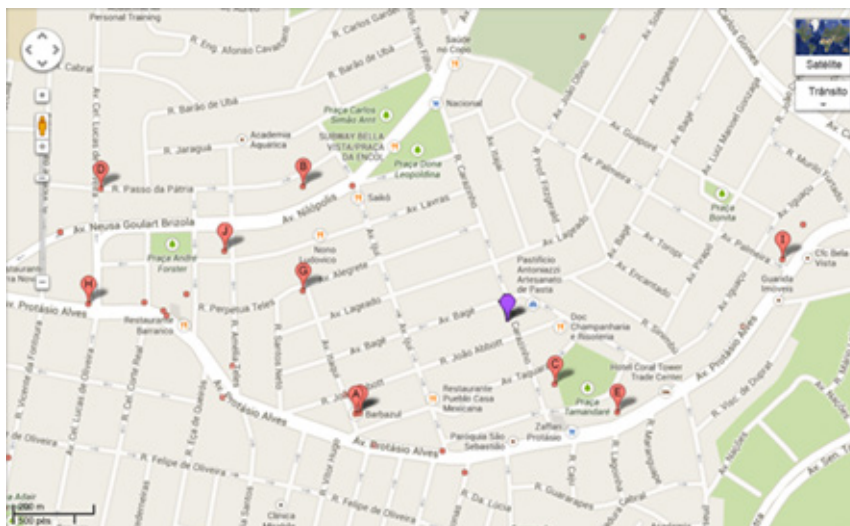
Caixa registradora utilizada para pagamento

Para criar um ambiente seguro e com um grupo mais seletivo de clientes, a ida ao local só é possível se a pessoa for conhecida do proprietário, cliente sócio, ou estiver acompanhando um desses dois. Para reforçar essa ideia, foi adotada, inicialmente, uma porta com fechadura biométrica, que hoje serve como parte da decoração do local, além de reforçar seu posicionamento. O relacionamento que Vitório mantém com seus clientes também é essencialmente pessoal. Ele afirma “é um envolvimento de amizade, a gente trata de dar abraço, beijo, de ir à casa deles, de saber a empresa que ele trabalha, o que ele faz, para onde ele está viajando, de eles trazerem presentes pro lugar aqui, envolvimento muito, muito próximo, transcende relação cliente e empresa”.

## Iniciando o negócio e abrindo o bar

Vitório deixa claro que a abertura do Bier Keller foi decorrente de um interesse de negócio, pensado, pesquisado e analisado: “Eu estou todo dia pensando nisso... Daqui a dez anos, daqui a 20 anos, o que o mercado estiver querendo, eu estarei posicionado no mercado”. Após a coleta de informações e a busca por fornecedores, chegou a hora de ele abrir a sua empresa. Porém, Vitório precisaria de verba para isso, um bom lugar para se estabelecer e clientes. Foi então que o empresário começou a desenvolver suas estratégias para a abertura do negócio.

A escolha do local adequado para o funcionamento do bar foi fundamental, pois foi sua primeira grande decisão. Vitório conta que fez um estudo para definir a melhor localização para o estabelecimento, privilegiando o estacionamento, um bairro agradável e um custo baixo de operação no dia a dia. O empresário conseguiu o lugar, porém era muito caro. A solução foi negociar com o dono da área, até chegar a um preço que ele pudesse pagar. Além disso, para começar a desenvolver o projeto, no ano de 2005, Vitório vendeu o seu carro e realizou um empréstimo bancário, quitado cinco anos depois, para pagar outros custos iniciais, como a construção de uma câmara fria e a instalação de um ar-condicionado.



Mapa de localização do bar. Em roxo Bier Keller, A- Barbazul, B- Armazém Ventura, C- Guaraná Café Bar, D- Djabah Bar, E- Bar e Lancheria Imperador Valandro, F- Satine Bar, G- Barbazul Bar, H- Entreato, I- Bar e Pizzaria Astro e J- Pi Bar.

Mesmo reconhecendo a grande oportunidade que era abrir o novo negócio, Vitório sabia que enfrentaria dificuldades: “entrar no mercado não é fácil, é um trabalho árduo, para qualquer negócio ou empresa. É preciso fazer um produto que atenda adequadamente o mercado que se pretende atingir.” Nesse caso, os obstáculos enfrentados exigiram maior dedicação, pois se tratava de um negócio diferente, pouco conhecido e não consolidado no mercado.

Na época da abertura do bar, o destaque no mercado de cervejas no Brasil era dado às cervejas nacionais e industriais, que visam atingir o maior número de consumidores possível a um custo relativamente baixo. Ou seja, para se inserir nesse cenário o empresário precisou buscar alternativas que atraíssem um público mais seletivo, que começasse a notar e se interessasse por essa categoria de produto. Para isso, ele teve que realizar um estudo de mercado e, consequentemente, atender além da expectativa dos consumidores.

As primeiras divulgações da cervejaria foram feitas pelo próprio Vitório. Sem poder contar com a facilidade das ferramentas de comunicação que a internet oferece hoje, o empresário buscou pessoas conhecidas para divulgar o seu bar: “Então eu fiz no boca a boca, através da rede de pessoas que eu conhecia.” Além disso, procurava conquistar os consumidores por indicação, aumentando gradativamente a carteira de clientes.

O empreendedor também teve que resolver questões de funcionamento do estabelecimento. Uma delas era ter à disposição a quantidade de cervejas, com boa qualidade, que ele precisava, visto que Vitório acredita que a excelência do produto teve grande participação na conquista de clientes. Como ele mesmo afirma: “quando você faz um bom produto, todo mundo vai indicar ele. Então você parte de um bom produto, o resto é consequência. As pessoas vão trazer outras pessoas.” Além desses aspectos, ainda existiam problemas secundários a serem resolvidos: o abastecimento de luz no bairro, que fez com que Vitório tivesse que investir em um gerador próprio, para promover um ambiente agradável aos consumidores e manter a bebida sempre gelada; e a necessidade de um controle maior de custos devido à recente inauguração do estabelecimento.

### Lidando com a concorrência

Vitório sabia, desde o início do seu negócio, que surgiriam outros problemas a serem resolvidos na empresa à medida que ela se desenvolvesse. Ele vê a realidade como um mundo cada vez mais dinâmico, em que surgem muitas novidades e essas acabam resultando em um mercado competitivo. Em função disso, as empresas devem solucionar problemas diariamente e adotar estratégias para prevenir os mesmos. Após quatro anos da abertura da sua empresa, Vitório teve que aderir a outras medidas para lidar com as mudanças do mercado.

Um dos principais fatores que levaram à adoção de novas estratégias para a empresa foi o aumento da concorrência. Novos bares, cujo propósito era oferecer cervejas artesanais aos seus clientes, foram abertos em Porto Alegre e, para não perder a disputa, Vitório percebeu que era necessário surpreender o consumidor com inovações e elementos que provocassem o encantamento do mesmo. Entre os principais concorrentes, estão os bares Malvadeza Pub, um antigo casarão que oferece 80 rótulos de cerveja, e o bar Bier Markt Vom Fass, reconhecido por possuir a melhor carta de cervejas de Porto Alegre.

Para isso, o empresário queria criar algo que fortalecesse o posicionamento da empresa para não perder sua clientela. Assim, uma das medidas tomadas por Vitório foi a implementação de uma fechadura biométrica na entrada do estabelecimento. Usada inicialmente para consumidores sócios do local, além de proporcionar uma elegância e gerar ideia de status, a fechadura agregou valor ao negócio e melhorou a percepção dos consumidores sobre o posicionamento da empresa, a segurança e público seletivo que ela possui. “Adoro ir ao Bier Keller porque me sinto em casa. Lá você mesmo escolhe sua cerveja, o que vai comer e, além disso, eu sempre faço novos amigos! Sem falar do ambiente, que é muito bom!”, afirma uma fiel consumidora do bar.

Outra medida adotada foi a implementação da sala escondida na estrutura da cervejaria. O espaço é ideal para quem desejar realizar encontros mais reservados, fortalecendo, mais uma vez, o posicionamento da empresa. A realização de eventos especiais, como os ligados a datas festivas, também foi uma alternativa para o negócio. Feitos principalmente para datas como Festa Junina, Semana Farroupilha e encontros para degustação das cervejas oferecidas, eles trouxeram benefícios para a empresa: além de conquistar novos clientes, triplicaram o faturamento mensal e ainda pagam as contas do mês. Segundo Vitório: “é como dar uma revistinha pra uma pessoa e depois ela volta pra assinar”.

## O pulo para o sucesso

O estabelecimento que, há oito anos, não gerava caixa suficiente para se manter sozinho e demandava de Vitório constantes investimentos de capital, hoje em dia, praticamente triplicou seu faturamento anual. Para o gestor, os quatro anos que foram necessários para que o Bier Keller se estabilizasse e desse um retorno financeiro – suficiente para quitar o investimento –, caracterizam um prazo muito curto se comparado ao que acontece com a maioria das empresas ingressantes em qualquer mercado. Além do faturamento, Vitório conseguiu também melhorar sua margem de lucro ao longo dos anos, passando de 80% para 100% – “O que parece pouco, mas se calcular num mês, dá bastante” – e orgulha-se de poder operar com uma quantidade menor de produtos, porém com valor agregado alto e crescente, obtendo um aumento de caixa significativo. “Antes eu vendia aqui Skol, hoje não. Eu busquei uma faixa de clientes que, na verdade, em vez de vender três garrafas de Skol, eu vendo uma de artesanal e consigo um faturamento superior.”

Para Vitório, as cervejas artesanais conquistarão uma porcentagem de mercado ainda maior, passando dos atuais 0,15% para possíveis 2%, daqui para a frente. Ele acredita que, além da conquista de uma maior fatia de mercado, as cervejas “especiais” terão também um aumento significativo no número de seus consumidores. “O mercado vai crescer, e esse espaço significa milhões de hectolitros. Nós vamos avançar pra dentro das grandes companhias de cervejas comuns, tradicionais”. Devido a essas questões, Vitório conclui que deverão surgir inúmeros estabelecimentos especializados no produto, bem como uma maior presença e valorização das cervejas artesanais em ambientes ainda não explorados, como os restaurantes.

Vitório almeja dar continuidade ao seu negócio, obtendo crescente sucesso. Ele sabe que será necessário realizar mudanças, seguir em busca de produtos diferenciados e continuar investindo em questões que mantenham seu consumidor interessado. “Tem que estar sempre apresentando uma inovação para o mercado, para o cliente.” Além disso, Vitório pretende ter um ano de férias, viajar e aprender mais. A médio e a longo prazos, o empreendedor pretende vender o Bier Keller e investir em outro negócio. “Já tenho na minha cabeça o que eu vou fazer: tirar um bom período de férias, viajar para fora do Brasil, inclusive, e desenhar um novo formato de negócio, para que eu esteja no mercado daqui a 20 anos.”

## Questões para discussão

1. Se você fosse o gestor do Bier Keller, você mudaria algo no atual modelo de negócios?
2. De acordo com Lovelock e Wright, existem três níveis de contato do cliente (serviço de alto contato, serviço de médio contato e serviço de baixo contato). Em sua opinião, qual é o nível em que se encontra o negócio de Vitória? Por quê?
3. De acordo com Lovelock existem sete riscos que podem ser percebidos pelo consumidor na compra ou no uso de serviço. Em sua opinião, quais são os riscos que estão presentes no texto? Justifique sua resposta.
4. As estratégias de marketing adotadas por Vitória para o Bier Keller estão adequadas? Por quê?
5. Quais os diferenciais trabalhados no posicionamento de marca do Bier Keller?
6. Segundo Lovelock e Wright (2001), como você aplicaria os oito Ps de Marketing de Serviços?

## Referências

- BORN, Roger. Malvadeza Pub. Maio 2010. Central de Cases ESPM. Disponível em: < <http://www.espm.br/publicacoes/centraldecases/documents/malvadezapun.pdf>>. Acesso em 11 set. 2013.
- EXAME on-line. Cervejas premium são a bola da vez. 15 jun. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/cervejas-premium-sao-a-bola-da-vez>>. Acesso em 11 set. 2013.
- ISTOÉ on-line. O negócio milionário das cervejas artesanais. Edição 2283, 16 ago. 2013. Disponível em: < [http://www.istoe.com.br/reportagens/319458\\_O+NEGOCIO+MILIONARIO+DAS+CERVEJAS+ARTESANAIS](http://www.istoe.com.br/reportagens/319458_O+NEGOCIO+MILIONARIO+DAS+CERVEJAS+ARTESANAIS) > Acesso em 11 set. 2013.
- JORNAL DO COMÉRCIO on-line. Cerveja artesanal gaúcha é referência no País. 7 jun. 2010. Disponível em: <<http://jcrs.uol.com.br/site/noticia.php?codn=30384>> . Acesso em 11 set. 2013.
- LOVELOCK, C. & WRIGHT, L. Serviços: Marketing e Gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.
- O ESTADO DE S. PAULO. Economia e Negócios. Mercado de cervejas premium vive boom no Brasil e atrai empreendedores. 15 out. 2012. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/economia,mercado-de-cervejas-premium-viveboom-no-brasil-e-atrai-empresendedores,130686,0.htm>>. Acesso em 11 set. 2013.
- SINDICATO NACIONAL DA INDÚSTRIA DA CERVEJA (SINDICERV). O Mercado. Disponível em: <<http://www.sindicerv.com.br/mercado.php>> . Acesso em 11 set. 2013.
- UOL NOTÍCIAS. Mercado artesanal de cerveja planeja crescer 13 vezes em 10 anos. São Paulo, 5 out. 2012. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultimasnoticias/redacao/2012/10/05/mercado-artesanal-de-cerveja-planeja-crescer-13-vezes-em-10-anos.jhtm>> . Acesso em 11 set. 2013.