

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**DAIANA RIBEIRO BLASKOWSKI**

**DESAFIOS E OPORTUNIDADES DAS SIDRAS NO BRASIL**

**PORTO ALEGRE**

**2021**

**DAIANA RIBEIRO BLASKOWSKI**

**DESAFIOS E OPORTUNIDADES DAS SIDRAS NO BRASIL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Agronegócios.

Orientadora: Profa. Dra. Ângela Rozane Leal de Souza.

Coorientadora: Profa. Dra. Letícia de Oliveira.

**PORTO ALEGRE**

**2021**

## CIP - Catalogação na Publicação

Blaskowski, Daiana Ribeiro  
Desafios e oportunidades das sidras no Brasil /  
Daiana Ribeiro Blaskowski. -- 2021.  
126 f.  
Orientadora: Ângela Rozane Leal de Souza.

Coorientadora: Leticia de Oliveira.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em  
Agronegócios, Programa de Pós-Graduação em  
Agronegócios, Porto Alegre, BR-RS, 2021.

1. Agronegócio. 2. Sidra. 3. Teoria da Cultura do  
Consumidor. 4. Modelo do Diamante de Porter. 5.  
Análise PESTEL. I. Souza, Ângela Rozane Leal de,  
orient. II. Oliveira, Leticia de, coorient. III.  
Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os  
dados fornecidos pelo(a) autor(a).

**DAIANA RIBEIRO BLASKOWSKI**

**DESAFIOS E OPORTUNIDADES DAS SIDRAS NO BRASIL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Agronegócios.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientadora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ângela Rozane Leal de Souza

UFRGS

---

Coorientadora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Letícia de Oliveira

UFRGS

---

Prof. Dr. Marcelo Silveira Badejo

FURG

---

Prof. Dr. Cristian Rogério Foguesatto

Grupo Rara

---

Prof. Dr. Leonardo Xavier da Silva

UFRGS

*Dedico este trabalho àquele que nunca soltou minha mão – meu pai.*

## RESUMO

As sidras têm sido redescobertas e o consumo aumentado substancialmente em diversos países. Apesar do Brasil possuir certa experiência no preparo de sidras, são produzidas com pouca variabilidade e, por consequência, não possuem expressividade no mercado de bebidas. Por outro lado, o Brasil demonstra potencial para produção de maçã e seu clima tropical e subtropical pode ser traduzido como um ambiente ideal para o consumo de bebidas geladas, tal como são consumidas as sidras. Diante desse paradoxo, questionou-se: quais seriam os desafios e as oportunidades das sidras no Brasil? A partir do questionamento, o presente trabalho teve como objetivo avaliar os desafios e as oportunidades das sidras no Brasil. A fim de auxiliar o objetivo geral, foram traçados dois objetivos específicos e, por conseguinte, elaborados dois artigos com os seguintes propósitos: identificar o que as sidras precisam para conquistar posição no mercado brasileiro de bebidas; e conhecer a disponibilidade e a capacidade da indústria brasileira para produção de sidras. Para a construção teórica da dissertação, utilizou-se da Análise PESTEL, todavia houve necessidade de desmembramento da metodologia. Desse modo, o primeiro artigo traz a ótica da demanda, avaliando os fatores sociais envolvidos. Tal estudo fora construído sob o alicerce da Teoria da Cultura do Consumidor e coletou informações sobre as preferências dos brasileiros ao que se refere às bebidas, seus conhecimentos sobre sidras e suas expectativas em relação a essas bebidas. Os principais resultados encontrados foram: existem dois clusters para sidras no Brasil, um espera que as sidras se pareçam com as cervejas, enquanto o outro espera que as sidras se assemelhem a vinhos espumantes. Sequencialmente, o segundo artigo traz a ótica da oferta tendo sido elaborado sobre os fundamentos Modelo do Diamante de Porter. Os principais resultados foram as classificações de forças para cada um dos fatores componentes do modelo teórico utilizado, os quais sejam: Condições dos Fatores, 55%; Serviços de Suporte, 74%; Estratégia, Estrutura e Rivalidade das Empresas, 65%; Condições de Demanda, 80%; e Oportunidades e Papel do Governo, 52%. Por fim, diante das informações obtidas ao longo do estudo, obteve-se como principal resultado o que segue: existem oportunidades para sidras no Brasil, sejam sidras com aspecto de espumantes sejam sidras que se assemelhem às cervejas; identificou-se ainda que existe disposição da indústria em atender a demanda bem como tecnologia para tal, todavia têm-se grandes desafios, em especial, no que se refere a custos de produção envolvidos.

**Palavras-Chave:** Sidra; Agronegócio; Teoria da Cultura do Consumidor; Modelo do

Diamante de Porter; Análise PESTEL.

## **ABSTRACT**

Ciders have been rediscovered and consumption has increased substantially in several countries. Although Brazil has some experience in preparation of ciders, they are produced with little variability and, consequently, they are not significant in beverage market. On the other hand, Brazil shows potential for apple production and its tropical and subtropical climate can be translated as an ideal environment for consumption of cold drinks, such as ciders. Given these conflicting points, the study's question was: what would be challenges and opportunities for ciders in Brazil? Based on the questioning, this study aimed to assess challenges and opportunities of ciders in Brazil. To support the general objective, two specific objectives were outlined and, therefore, two articles were prepared with following purposes: to identify what ciders need to gain a foothold in the Brazilian beverage market; and learn about availability and capacity of Brazilian industry for cider production. For theoretical construction of this study, PESTEL Analysis was used, however there was a need to dismantle the methodology. Thus, the first article brings the perspective of demand, evaluating the social factors involved. This study was built since the Consumer Culture Theory and collected information on Brazilians' preferences regarding beverages, their knowledge of ciders and their expectations regarding these beverages. The main results found were there are two clusters for ciders in Brazil, one expects ciders to look like beers, while other expects ciders to resemble sparkling wines. Sequentially, the second article brings the view of offer, having been elaborated on fundamentals of Porter's Diamond Model. The main results were strength ratings for each of component factors of the theoretical model used, namely: Factor Conditions, 55%; Support Services, 74%; Strategy, Structure and Rivalry of Companies, 65%; Demand Conditions, 80%; and Opportunities and Role of Government, 52%. Finally, given the information obtained throughout the study, following main result was obtained: there are opportunities for ciders in Brazil, whether ciders with a sparkling appearance or ciders that resemble beers; it was also identified that there is a willingness of industry to meet demand as well as technology for this, however there are great challenges, especially regarding the production costs involved.

**Keywords:** Cider; Agribusiness; Consumer Culture Theory; Porter's Diamond Model; PESTEL Analysis.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Número de publicações na Scopus e <i>Web of Science</i> .....	14
Figura 2 - Percentual de estudos por país .....	14
Figura 3 - Categorias dos estudos brasileiros sobre sidras .....	15
Figura 4 - Modelo do Diamante de Porter .....	17
Figura 5 - Quantidade de publicações que se utilizaram do Modelo do Diamante de Porter ..	18
Quadro 1 - Publicações recentes baseadas no Modelo do Diamante de Porter .....	19
Figura 6 - Quantidade de publicações que se utilizaram do Modelo do Diamante de Porter ..	21
Figura 7 - Quantidade de publicações que se utilizaram do Teoria da Cultura do Consumidor .....	24
Quadro 3 - Componentes da Análise PESTEL.....	26
Figura 8 - Quantidade de publicações que se utilizaram do Análise PESTEL.....	27
Quadro 4 - Publicações recentes sobre Teoria da Cultura do Consumidor .....	28
Quadro 5 - Estudos relacionados .....	29
Figura 9 - Desenho da pesquisa.....	37
Quadro 6 - Distribuição dos clusters baseado em expectativas esperadas das sidras .....	42
Quadro 7 - parâmetros das sidras no Brasil .....	48

## SUMÁRIO

<b>Palavras-Chave: Sidra; Agronegócio; Teoria da Cultura do Consumidor; Modelo do Diamante de Porter; Análise PESTEL.....</b>	<b>6</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1 DA ELABORAÇÃO DE SIDRAS.....	10
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.3 OBJETIVOS.....	12
1.3.1 Objetivo Geral.....	12
1.3.2 Objetivos Específicos.....	12
<b>2 JUSTIFICATIVA, RELEVÂNCIA E PANORAMA CIENTÍFICO.....</b>	<b>13</b>
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
3.1 COMPETITIVIDADE.....	16
3.1.1 Estratégia Competitiva.....	19
3.1.2 Inserção no mercado.....	22
3.2 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE.....	25
3.3 ESTUDOS RELACIONADOS.....	29
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>32</b>
4.1 OBJETIVO ESPECÍFICO A – IDENTIFICAR O QUE AS SIDRAS PRECISAM PARA CONQUISTAREM POSIÇÃO NO MERCADO BRASILEIRO.....	32
4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO B – CONHECER A DISPONIBILIDADE E CAPACIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE PRODUÇÃO DE SIDRA.....	34
4.3 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE.....	36
4.4 DESENHO DA PESQUISA.....	37
<b>5 O QUE AS SIDRAS PRECISAM PARA CONQUISTAREM POSIÇÃO NO MERCADO BRASILEIRO.....</b>	<b>39</b>
<b>6 DISPONIBILIDADE E CAPACIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE PRODUÇÃO DE SIDRA.....</b>	<b>40</b>
<b>7 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE (PESTEL).....</b>	<b>41</b>
7.1 FATORES SOCIAIS.....	41
7.2 FATORES POLÍTICOS.....	43
7.3 FATORES ECONÔMICOS.....	44
7.4 FATORES TECNOLÓGICOS.....	45
7.5 FATORES AMBIENTAIS ( <i>ENVIRONMENTAL</i> ).....	46
7.6 FATORES LEGAIS.....	47
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>49</b>

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>51</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO PARA O ARTIGO A .....</b>	<b>67</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO PARA O ARTIGO B.....</b>	<b>75</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desconhece-se quem descobriu a sidra ou exatamente onde no mundo era inicialmente consumida. Em parte, isso se deve a quão antiga é essa bebida aliado ao fato da ampla distribuição de maçãs nas regiões temperadas da terra. Pode ser que povos caçadores-coletores tenham bebido o líquido transparente que se acumulava na cavidade das macieiras sob uma pilha de maçãs parcialmente esmagadas. Dessa forma, é possível sugerir que a sidra tenha sido descoberta muitas vezes por diferentes povos pré-históricos confundindo-se com a própria existência da espécie humana (WATSON, 2013).

As sidras, por muitos anos, estiveram praticamente esquecidas no contexto de bebidas, contudo têm sido redescobertas e o consumo tem aumentado substancialmente (OLEDINMA; ROPER, 2021; FABIEN-OUELLET *et al.*, 2018; KLINE; COLE, 2017; MARTIN; PADILLA-ZAKOUR; GERLING, 2017; PETRILLO, 2016). Cita-se algumas características que contribuem para o sucesso observado: é uma bebida consumida por diferentes gêneros (JENSEN *et al.*, 2021); não se trata de uma bebida necessariamente doce, pois, apesar do alto teor de açúcar das maçãs, esse é transformado em álcool durante o processo de fermentação; as frutas ou seus sucos podem ser adquiridos de localidades diferentes da produção e engarrafamento (JAMES; CIDERCRAFT, 2017).

Com relação a demanda, nos últimos anos, em média, são consumidos aproximadamente 2,4 bilhões de litros de sidra. Em 2020, 435 milhões de toneladas de maçã foram necessárias para suprir a demanda mundial por sidras, sendo os Estados Unidos um dos maiores responsáveis pelo volume crescente do consumo (MILES *et al.*, 2020). Naquele país, a inovação e o crescimento da produção de sidras são comparados ao que ocorreu com a cerveja artesanal na década de 1980 (JORDAN, 2016; WATSON, 2013). Ressalta-se que um aspecto específico da sidra é que a forma como é fabricada remete a um retorno de técnicas, sabores e escalas de produção antigas (WEILER, 2021; JAMIR; STELICK; DANDO, 2020; JORDAN, 2016; TOZER, 2015; LEA, 2015; KLINE; COLE, 2015).

Quanto ao Reino Unido, um dos mais tradicionais mercados de sidras do mundo, tem se observado considerável crescimento desde a década passada (HARPER, 2020). Em 2006, o consumo de sidras era igual a 1,2% do total de bebidas alcóolicas vendidas, entretanto, em 2015, o volume alcançou 9,8% (BFIVER, 2018; GRAND VIEW RESEARCH, 2018). Por trás desse crescimento, houve uma grande campanha publicitária promovida pela Magners Irish Cider, que acabou por levantar toda a indústria e impulsionar o consumo, em especial, das mulheres, que detém metade da demanda pela bebida (MILKOVICH, 2016).

Outro país tradicional no contexto das sidras é a Espanha, especialmente no Principado das Astúrias e no País Basco. Neste último, a produção de sidra dobrou nas últimas duas décadas (VILLAR *et al.*, 2017). Com relação ao Principado das Astúrias, a média anual tem sido de 40 milhões de litros e, desde a obtenção da denominação “Sidras de Asturias”, diversas transformações vêm ocorrendo, tais como investimento em *lagares*, produção de novas cultivares e expansão do turismo rural (RODRÍGUEZ MADRERA; PANDO BEDRIÑANA R. SUÁREZ VALLES, 2018; GARCÍA, 2018; CANCELINHA BONILLA, 2018; FERNANDEZ; 2017).

Nova Zelândia e o Canadá também acreditam na expansão das sidras e têm investido, principalmente, na produção artesanal (BFIVER, 2018), tal como ocorreu nos Estados Unidos. Há previsões de que a Ásia testemunhe um potencial crescimento, porque tem havido certa migração de consumidores de cerveja para a sidra, devido aos seus benefícios nutricionais. A tendência de ingredientes de frutas em bebidas tem alterado o mercado na China e na Índia, por consequência, houve elevação na demanda por sidras (GRAND VIEW RESEARCH, 2018).

No que se refere ao Brasil, apesar de certa experiência no preparo de sidras comerciais, o produto é produzido em pequena escala e apresenta pouca expressão no mercado consumidor nacional (ROCHA; PUJOL, 2013). Tal situação pode ser devida ao fato de a sidra brasileira ser um produto pouco aromático, com baixa acidez e elevado teor de doçura, uma vez que é produzido essencialmente de maçãs de mesa (NOGUEIRA; WOSIACKI, 2010).

## 1.1 DA ELABORAÇÃO DE SIDRAS

Para fabricar sidra, faz-se necessário escolher maçãs dentre as de mesa ou de sidra (EWING; RASCO, 2018). As últimas são, geralmente, amargas, adstringentes, mais rústicas e possuem maior nível de tanino, que serve como receptor para amargura, a qual, por sua vez, é definida pelo grau de polinização recebido (VERDU *et al.*, 2014). De mais a mais, a maioria das sidras modernas são resultado da mistura de várias cultivares de maçãs, já que poucas variedades têm o equilíbrio perfeito de características sensoriais (MARTIN; PADILLA-ZAKOUR; GERLING, 2017).

Após a escolha das maçãs, procede-se ao esmagamento e moagem para que resulte em suco, o qual será fermentado (BINGMAN *et al.*, 2020). Pelo método tradicional, a sidra é fermentada por cerca de seis semanas em barris de madeira e com leveduras naturais

presentes no suco. Nos dias atuais, trata-se o suco com dióxido de enxofre para inibir as leveduras naturais e, após adiciona-se cultura de levedura pura. Por fim, filtra-se e centrifuga-se a bebida para a eliminação de impureza antes de ser armazenada (COOK, 2018).

No que tange à qualificação, essa ocorre com relação a coloração, adstringência, amargor, aroma, acidez e teor de açúcar (VALLIERE; HARKINS, 2020; PICINELLI *et al.*, 2000; ARENGO-JONES, 1941). A produção de sidras depende das cultivares utilizadas e processos de fabricação (VERDU *et al.*, 2013), o qual contempla duas fases: na primeira, as leveduras convertem açúcar em etanol e álcool superior; na segunda, há a conversão do ácido málico em ácido lático e dióxido de carbono, esse último devido as bactérias do ácido lático (BEECH, 1972). Cabe frisar, que as sidras podem ser saborizadas com outros ingredientes, tais como frutas ou ervas (CRISTEA *et al.*, 2018).

Avulta-se que, na legislação brasileira, existem determinações para a bebida sidra, a qual deverá deter as seguintes características:

- a) a graduação alcoólica deve estar na faixa de quatro a oito por cento em volume, a vinte graus Celsius, obtida pela fermentação alcoólica do mosto de maçã fresca, sã e madura ou do suco concentrado de maçã ou ambos, com ou sem a adição de água;
- b) pode ser gaseificada;
- c) é proibida a denominação sidra-champanha, espumante ou expressão semelhante;
- d) pode ser desalcoolizada por meio de processo tecnológico e, neste caso, deverá informar que se trata de bebida sem álcool, desde que o teor alcoólico seja menor ou igual a meio por cento em volume;
- e) pode ser adicionada de açúcares, somente para adoçamento, e ainda de outros aditivos (BRASIL, 2009).

Não obstante, a sidra brasileira, de modo geral, é estilizada por ser semelhante ao vinho branco frisante ou espumante. Ademais, a fermentação alcoólica é conduzida de forma rápida, resultando em uma bebida com aroma prejudicado que, por consequência, tolhe a demanda (CARVALHO *et al.*, 2010).

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Com base nos seguintes fatos: Brasil produzir maçãs, figurando como 12º maior produtor mundial (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A ALIMENTAÇÃO E A AGRICULTURA - FAO, 2019); 70% das maçãs brasileiras ainda serem destinadas ao consumo *in natura* (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PRODUTORES DE MAÇÃ -

ABPM, 2019); com clima tropical e subtropical, o Brasil tem um ambiente ideal para o consumo de bebidas geladas (CERVIERI JÚNIOR, 2017). Assim, questiona-se: quais seriam os desafios e as oportunidades das sidras no Brasil?

### 1.3 OBJETIVOS

Considerando a questão problema supra, traçou-se os objetivos abaixo descritos.

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Em consonância aos aspectos abordados na construção do problema de pesquisa, o objetivo geral deste estudo é analisar os desafios e as oportunidades das sidras no Brasil.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

Visando alcançar o objetivo geral, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar o que as sidras precisam para conquistarem posição no mercado brasileiro de bebidas
- b) conhecer a disponibilidade e a capacidade da indústria brasileira de produção de sidra;

Com a finalidade de responder à questão e atender ao objetivo geral de pesquisa, a dissertação foi organizada na forma de dois artigos, sendo que o Artigo A remete-se ao objetivo específico (a); o Artigo B refere-se ao objetivo específico (b).

## 2 JUSTIFICATIVA, RELEVÂNCIA E PANORAMA CIENTÍFICO

O crescimento no consumo de sidras representa uma grande oportunidade para o mercado de maçãs (BRADSHAW; KINGSLEY-RICHARDS; FOSTER, 2016). Em consonância, o Brasil é o 12º maior produtor mundial de maçãs (FAO, 2019); entretanto, a maior parte das maçãs são destinadas ao consumo *in natura* – detendo menor valor agregado em relação àquelas com algum processo de industrialização (ABPM, 2019; LAZZAROTTO *et al.*, 2012; REINEHR *et al.*, 2017); além de o clima brasileiro ser propício ao consumo de bebidas geladas (CERVIERI JÚNIOR, 2017) tal como são, comumente, consumidas as sidras.

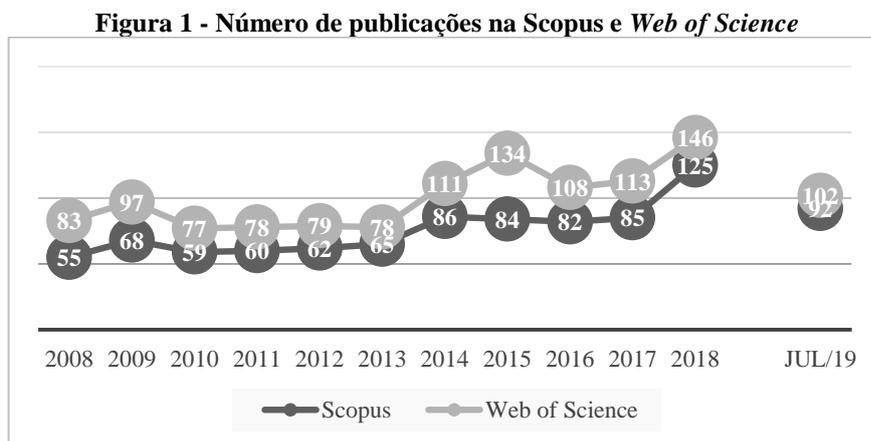
Por outro lado, é preciso sublinhar que populações em geral têm uma cultura tradicionalista e avessa à mudança, deixando de experimentar o que é novo ou menos conhecido. Assim, deve-se combater o medo de conhecer e de experimentar, mas isso só é possível através da identificação prévia de atributos que um produto necessita ter (DUTRA; LOPES; GARCIA, 2014).

Para mudar o cenário da sidra brasileira são necessárias pesquisas referentes ao processo e padrões de elaboração do produto visando identificar aquelas com potencial de mercado (REINEHR *et al.*, 2017). Destarte, os estudos acerca da sidra brasileira são incipientes e não há dados estatísticos específicos ao consumo da bebida (CANOSSA *et al.*, 2018). À vista disso, estudar a competitividade das sidras poderá contribuir para o crescimento da indústria de processamento de maçãs, auxiliar a criação de novas tecnologias para a produção de produtos derivados e de maior valor agregado, além de avaliar impactos econômicos e potenciais de marketing (ROWLES, 2000).

Aspirando encontrar estudos relativos às sidras, em especial, com relação ao mercado brasileiro, procedeu-se um estudo bibliométrico cujo objetivo era conhecer o que se tinha de publicações sobre o tema. Utilizou-se as bases de dados *Scopus* e *Web of Science* com vistas a identificar o número de estudos, quais áreas têm sido estudadas, quais países mais publicaram e o que o Brasil publicou sobre sidras. Como palavra-chave, foi utilizado-se o termo “*cider*”, pois desta forma entendeu-se que contemplaria todos os estudos. Posteriormente, filtrou-se aqueles publicados a partir do ano de 2008 para criar uma amostra de 10 anos completos.

O estudo foi concluído em julho de 2019, tendo sido apresentado no VII Simpósio da Ciência do Agronegócio. Evidencia-se que esse estudo serviu de base para a concretização da escolha do objeto a ser estudado, haja vista lacuna científica identificada, conforme a seguir exposto.

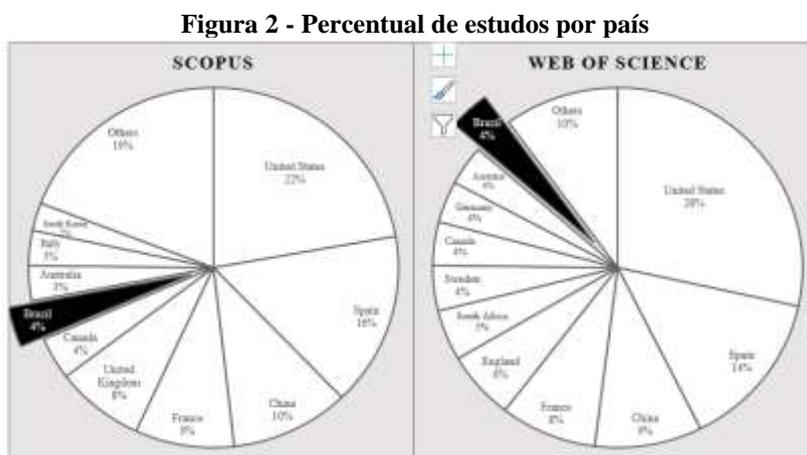
Quando realizada a pesquisa, foram encontradas 1.803 publicações na *Scopus* e 2.389 na *Web of Science*. Ao utilizar o filtro para estabelecer o período entre 2008 e julho de 2019 – objetivando estudos mais atuais, a *Scopus* trouxe 923 resultados e a *Web of Science* 1.206. Na Figura 1 é possível visualizar o crescimento dos estudos desde 2008.



Fonte: elaborada pela autora.

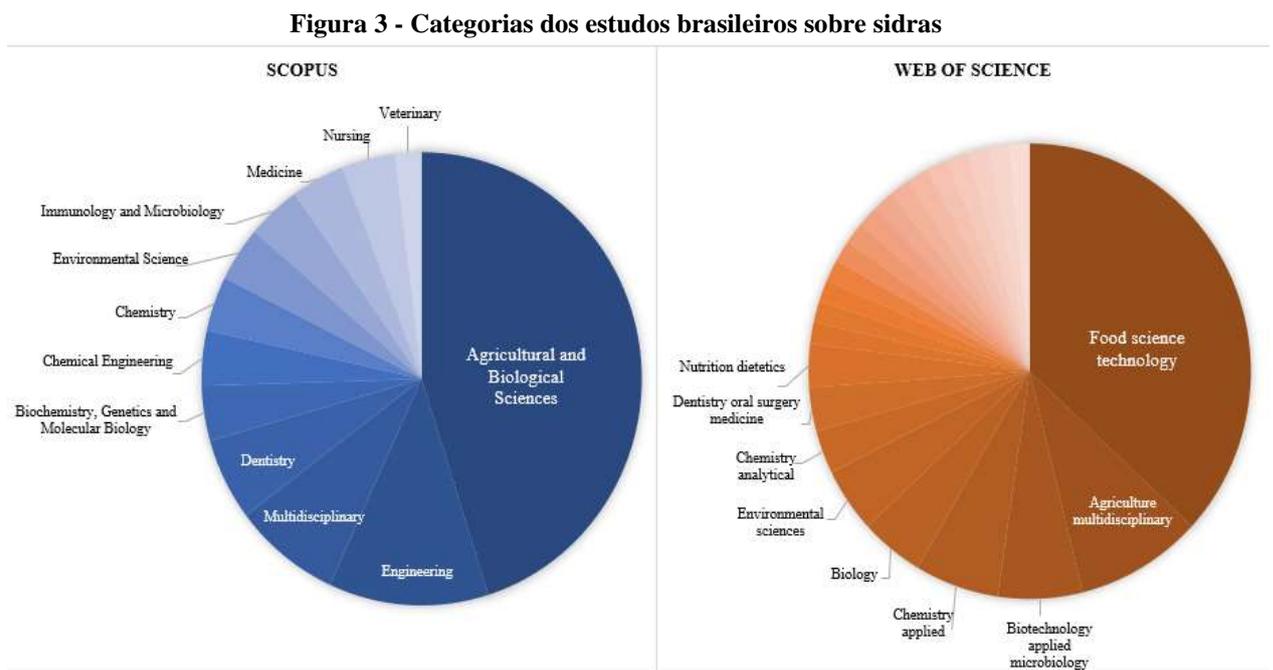
Conforme demonstrado na Figura 1, no ano de 2019, foram publicados 92 e 102 estudos na *Scopus* e na *Web of Science*, respectivamente. Destarte, utilizando o filtro de *Subject Area* no período compreendido entre o ano de 2008 e julho de 2019, verifica-se que *Agriculture* e *Biological Science* estão conectadas com mais da metade dos estudos e que são ínfimas as pesquisas relativas a consumo.

No que tange estudos sobre sidras para o contexto do Brasil, no período de 2008 a julho de 2019, foram 33 achados na *Scopus* e 43 na *Web of Science*. O país está entre as 10 nações que mais tiveram estudos publicados, contudo, em percentual, representa apenas 4% do total, conforme pode ser visualizado na Figura 2.



Fonte: elaborada pela autora.

De conhecimento dos números, buscou-se ainda conhecer se havia estudos relativos a mercados ou consumo de sidras, entretanto nada foi identificado em ambos os repositórios. Na categoria *Agriculture Multidisciplinary*, onde poderiam estar localizados, há apenas estudos relativos a processos químicos e biológicos da fermentação de maçã. Para melhor demonstrar a distribuição das pesquisas nos dois bancos de dados, a Figura 3 ilustra graficamente o comparativo.



Fonte: elaborada pela autora.

Dessa forma, considerando que o Brasil é responsável por apenas 4% dos estudos encontrados nos repositórios pesquisados e que nenhum desses é relativo ao consumo, entende-se que é relevante a estudar o tema proposto com vistas ao desenvolvimento de potencial mercado consumidor, cujo reflexo inclui a potencial agregação de valor à cadeia produtiva da maçã.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Na presente seção são abordados os alicerces teóricos da pesquisa. Inicialmente, são trazidos conceitos gerais de competitividade, complementados por definições de estratégia competitiva, que são a base para a obtenção de vantagem competitiva. De forma específica, demonstra-se o Modelo do Diamante de Porter, o qual serviu de alicerce para a construção do Artigo que buscou conhecer a estrutura da indústria para a implantação de uma cadeia produtiva de sidras no Brasil. Após, aborda-se o Teoria da Cultura do Consumidor, a qual fora utilizada como base do artigo que tratou de investigar o que as sidras precisariam ter para conquistar espaço no mercado brasileiro de bebidas. Na sequência, traz-se a conceituação da Análise PESTEL – metodologia proposta para uma análise macro das oportunidades e ameaças para sidras no Brasil e que é a base da dissertação como um todo. Para finalizar, são apontados alguns estudos semelhantes, cujas escolhas ocorreram por tais possuírem similares objetos, teorias, metodologias ou forma de apresentação aos utilizados neste estudo.

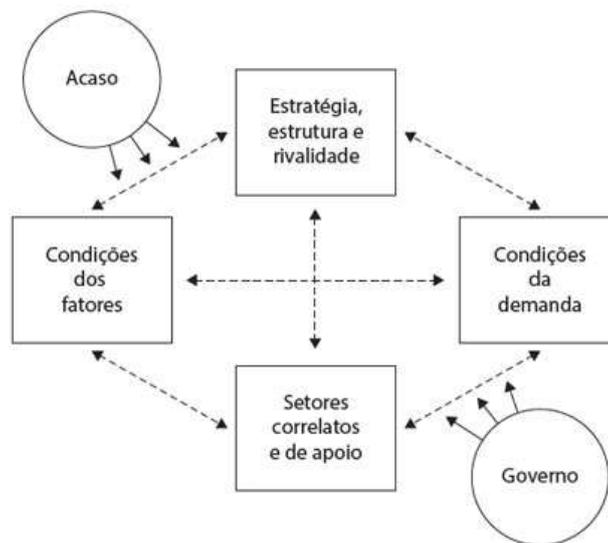
#### 3.1 COMPETITIVIDADE

Para Ferraz *et al.* (1997) competitividade é definida com a forma de se implementar estratégias concorrenciais, as quais permitam a ampliação ou conservação de uma posição sustentável no mercado. Já para Schultz *et al.* (2011) competitividade trata-se de uma medida de resultados alcançados seja por uma empresa ou por um setor. É válido esclarecer que literatura científica traz diversas interpretações acerca de competitividade e suas metodologias de mensuração ou identificação dos fatores que a afetam (RENGEL; EYERKAUFER; SCHNORRENBERGER, 2019; LÓPEZ SANTOS, 2018). Todavia, em se tratando de competitividade, deixar de citar o modelo de Porter denominado “estratégias genéricas de competição” é inevitável, cuja divisão é assim classificada: estratégia de liderança em custo, diferenciação e foco (MAGRETTA, 2018; SOUZA, 2014).

A estratégia de liderança em custo orienta que a empresa precisa ter o menor nível de custo possível; por outro lado, a estratégia de diferenciação aborda acerca do oferecimento de produtos ou serviços ímpares na busca de valorização junto aos potenciais clientes; por fim, a estratégia de foco determina que os produtos ou serviço sejam ofertados em nichos de consumidores, segmento de produtos ou ainda mercado geográfico específico. Complementa-se ainda, que a estratégia de foco pode assumir a forma de diferenciação ou custo (HEINZEN, 2016; MELO; OLIVEIRA, 2015; LEONE, 2015; PORTER, 2004).

Ocorre que o modelo supramencionado possui aplicação direcionada ao nível microeconômico e por isso, em 1990, Porter ampliou tal análise para uma visão macro ambiental, nomeando-a como Diamante Nacional. O conhecido Modelo do Diamante de Porter traz ênfase aos determinantes da vantagem competitiva nacional, enfatizando quatro atributos (KHARUB; SHARMA, 2019; VLADOS, 2019; FANG, 2018; TSILIGIRIS, 2018; CHUNG, 2016; FAINSHMIDT, 2016; MBOYA; KAZUNGU, 2015; SOUZA, 2014), demonstrados na Figura 4.

**Figura 4 - Modelo do Diamante de Porter**



Fonte: Porter (1990).

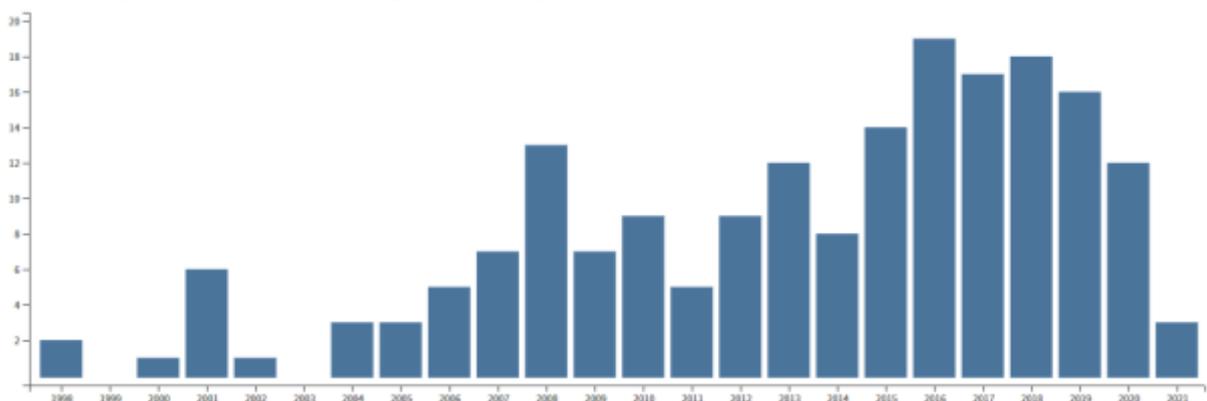
Na Figura 4 é possível verificar a evidenciação de que o sucesso competitivo é dependente da interação entre os fatores do modelo denominado Modelo do Diamante de Porter, conforme especificações a seguir:

- a) *condições dos fatores*: são relativas à dotação dos insumos e condições para que a nação possa competir eficientemente. Para este fator, são determinadas cinco categorias as quais sejam os seguintes recursos: humanos, físicos, conhecimentos, capitais e infraestrutura;
- b) *condições da demanda*: referem-se às exigências dos compradores no mercado doméstico, que quanto mais exigentes maior se torna os estímulos para melhoria e inovação;
- c) *estratégia, estrutura e rivalidade*: esses determinantes são relacionados às estratégias e formas de organização empresarial bem como do comportamento da concorrência;

- d) *setores correlatos e de apoio*: este fator está relacionado com as estreitas relações com fornecedores de insumos, equipamentos ou produtos necessários ao processo de produção;
- e) *determinantes aliados ao acaso (oportunidades) e ao governo*: eventos aleatórios podem ocorrer e influenciar a estrutura dos determinantes de forma positiva ou negativa. Diante disso, sob a visão do Modelo do Diamante de Porter, é atribuição do governo interferir com vista a regularização da nação.

Face ao exposto, a competitividade de uma país depende da capacidade da indústria em inovar e melhorar a partir de pressões e desafios impostos seja pelas condições dos fatores, pela demanda, pelos concorrentes ou ainda pelos setores correlatos ou de apoio. Sendo assim, para competir, é necessário se adequar às regras ou padrões vigentes (PORTER, 1990). Em complemento, faz-se inevitável avaliar as práticas adotadas em épocas pretéritas para identificar as fontes de vantagem competitiva que já foram utilizadas para desenvolvimento da melhor estratégia competitiva (LOPES; SANTOS, 2018; SCHULTZ *et al.*, 2011), pois isso se trata de um dos pressupostos da construção de uma vantagem competitiva (SOUZA, 2014). Cabe salientar que, apesar do Modelo do Diamante de Porter ter sido publicado na década de 1990, permanece bastante utilizado. Consultada a base de dados *Web of Science*, verifica-se que os maiores volumes de publicações ocorreram nos últimos cinco anos, conforme demonstrado na Figura 5.

**Figura 5 - Quantidade de publicações que se utilizaram do Modelo do Diamante de Porter**



Fonte: *Web of Science* (2021)

Segundo dados históricos de publicações de estudos na *Web of Science*, verifica-se que o modelo obteve certa estabilidade em níveis mais elevados a partir de 2015. O modelo tem sido utilizado, especialmente, pelas áreas de negócios, gerenciamento e economia, todavia, em consulta a *Web of Science*, verifica-se também seu uso por áreas de engenharia, ambiental,

educação e interdisciplinares das ciências sociais. O quadro 1 traz informações acerca de estudos publicados recentemente, os quais utilizaram-se do Modelo do Diamante de Porter, e que têm recebido notoriedade.

**Quadro 1 - Publicações recentes baseadas no Modelo do Diamante de Porter**

Ano de publicação	Revista	Autor(es) e Título	Número de citações (maio de 2021)
2020	Entrep. Sustain, n. 2020, p. 7.	YANG, Y. et al. A diamond model based analysis for improving the sustainable competitiveness in educational exports by Chinese colleges and universities.	Web of Science: 3 Google Acadêmico: 2
2019	International Journal of Business Administration, v. 10, n. 5, p. 33-52.	VLADOS, C. Porter's diamond approaches and the competitiveness web.	Google Acadêmico: 21
2019	Entrepreneurship & Regional Development, v. 32, n. 7-8, p. 555-572.	LAIDROO, L.; AVARMAA, M. The role of location in FinTech formation.	Web of Science: 4 Google Acadêmico: 8
2018	Renewable and Sustainable Energy Reviews, v. 93, p. 719-731.	FANG, K. et al. Assessing national renewable energy competitiveness of the G20: A revised Porter's Diamond Model.	Google Acadêmico: 29
2018	Journal of Competitiveness, v. 11, n. 3, p. 128.	SAFEER, A. A. et al. Diagnostics of the challenges and potential solutions to improve export competitiveness in international markets: The case of pakistani readymade garments industry.	Web of Science: 5 Google Acadêmico: 7
2017	Competitiveness Review: An International Business Journal.	KHARUB, M.; SHARMA, R. Comparative analyses of competitive advantage using Porter diamond model (the case of MSMEs in Himachal Pradesh).	Google Acadêmico: 60

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

### 3.1.1 Estratégia Competitiva

O conceito de estratégia provém de princípios militares, sendo que a palavra “estratégia” é derivada do grego *strategos* que significa a qualidade e a habilidade do general. O livro “A Arte da Guerra”, escrito por Sun Tzu, há mais de 2 mil anos, foi a primeira

tentativa de que se tem notícia de formular a base do planejamento e conduta das estratégias militares (ANTONIALLI, 2017; CIRIBELI; PIRES; BRAGA, 2010; SERRA; TORRES; TORRES, 2002; FREIRE; 2004).

Apesar de bastante antiga, somente a partir da década de 1950 a estratégia passou a receber maior atenção nos meios acadêmicos e empresariais. O período pós Segunda Guerra Mundial ampliou a complexidade dos negócios, quando se passou a exigir perfis mais gerenciais e empreendedores, respostas mais rápidas às ações dos concorrentes, redefinição do papel social e econômico das empresas e melhor adequação à nova postura assumida pelos consumidores. Assim, considerando a estratégia para o ambiente dos negócios, pode-se dizer que seu objetivo principal é a adequação constante da organização a fim de manter sua competitividade no mercado onde atua (CAMARGOS, 2010; VASCONCELOS, 2001; MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 2000).

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, uma fórmula ampla para o modo como um negócio deverá competir, quais devem ser suas metas e quais as políticas necessárias para alcançar as metas (PORTER, 2004). Considera-se, porém, que estratégia está relacionada também a condições de desconhecimento parcial do ambiente. Dessa forma, as decisões estratégicas dizem respeito à relação entre o negócio e sistema onde está inserido ou pretendido (ANSOFF, 1977).

Porter desenvolveu a ideia de que todas as estratégias competitivas são variações das estratégias genéricas, as quais envolvem a escolha entre diferenciação e preço aliado a algum grau de foco. Cabe salientar ainda que muitos autores têm adaptado as estratégias genéricas de Porter, ou seja, tais permanecem sendo âncoras úteis na classificação de estratégias (WARD; DURAY 2000; MILLER, 1988)

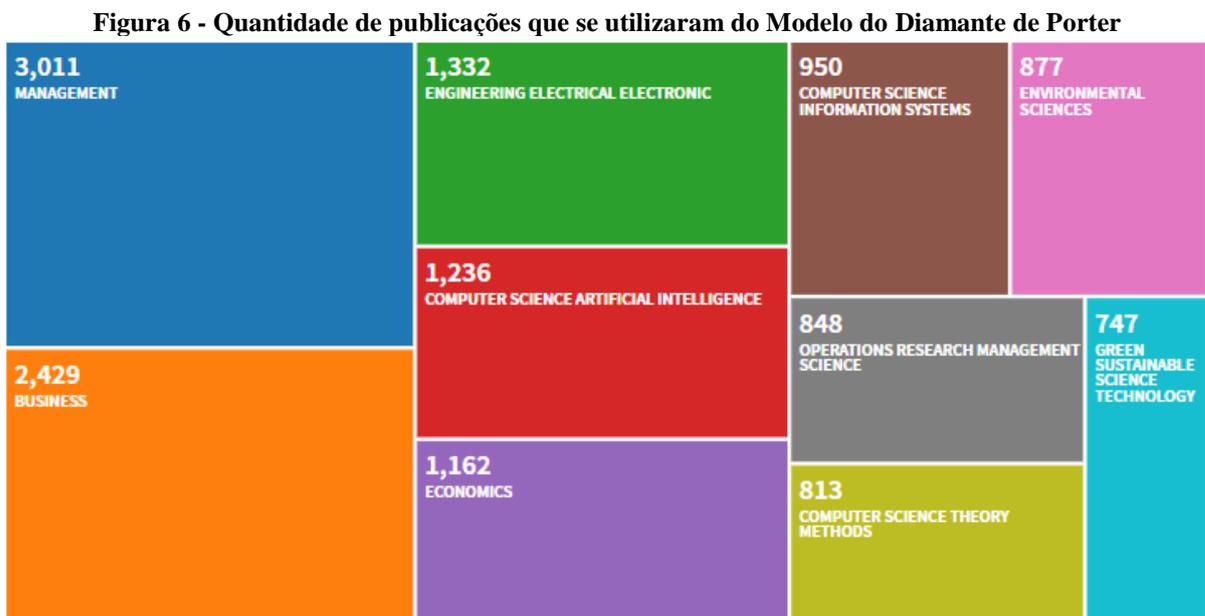
Para melhor detalhamento, tem-se que a liderança em custos está envolvida na obtenção de estruturas de baixo custo, por sua vez, permitem que os produtos sejam oferecidos a custos mais baixos do que os concorrentes, utilizando, por exemplo, economias de escala ou adaptando design de fabricação. Por outro lado, diferenciação pode atender às demandas dos clientes em maneiras únicas, como design de produto, qualidade, velocidade e flexibilidade (MARTINEZ-SIMARRO; DEVECE; LLOPIS-ALBERT, 2015).

Tempos depois, Porter apresentou a ideia de que poderia ser possível uma combinação de liderança em custos e estratégia de diferenciação. Nesse sentido, a estratégia mista sugere equilibrar a oferta de produtos tradicionais com a oferta de novos produtos, inclusive, através da oferta de produtos semelhantes àqueles oferecidos com sucesso pelos concorrentes (LINTON; KASK, 2017).

A partir das propostas de Porter, faz-se necessário definir o posicionamento a ser tomado quando da inserção de novo produto no mercado. Para Kotler e Armstron (2015), posicionar é o ato de desenvolver a oferta e a imagem do produto visando destacá-lo junto aos potenciais consumidores com vistas à obtenção de vantagem competitiva.

Vantagem competitiva é usada para analisar a capacidade de um negócio considerando a sua estrutura de valor, raridade, imitabilidade e organização (BREM; MAIER; WIMSCHNEIDER, 2016). Ressalta-se que somente existe vantagem competitiva quando o valor de um produto é percebido em seu mercado alvo (BOHARI; HIN; FUAD, 2017). Outrossim, na literatura existente, há demanda por maior compreensão de como são os mercados na prática: seus anseios e necessidades (MAGUIRE; ZHANG, 2016; ZWICK; CAYLA, 2011).

Com relação a estudos que contemplem ou avaliam o tema estratégia competitiva, tem-se que, nos últimos cinco anos (desde 2016), foram publicados 19.105 estudos na *Web of Science*, distribuídos em áreas diversas conforme demonstrado na Figura 6.



Fonte: *Web of Science* (2021).

A Figura 6 informa que 28,47% de todos os estudos publicados na *Web of Science*, os quais tratam da Estratégia Competitiva, estão classificados nas áreas de gerenciamento ou negócios. Outrossim, vale ressaltar o interesse das áreas de economia, engenharia eletroeletrônica, computação e meio ambiente por considerar Estratégia Competitiva em seus

estudos. Diante disso, é possível visualizar que a Estratégia Competitiva ultrapassou os limites do ambiente de negócios tornando-se uma matéria de interesse interdisciplinar.

### **3.1.2 Inserção no mercado**

As últimas cinco décadas têm presenciado o fortalecimento de um grande interesse em torno do comportamento do consumidor (CASOTTI; SUAREZ, 2016). Destarte, desde a década de 1980, as pesquisas relativas ao consumo passaram a não mais considerar que consumidores são simplesmente tomadores de decisões racionais (ADDIS; HOLBROOK, 2001). Desde então, a noção experiencial do consumo tem sido caracterizada por um fluxo de fantasias, sentimentos e até diversão (HOLBROOK; HIRSCHMAN, 1982).

Foi no ano de 2005, com a publicação do artigo *Consumer Culture Theory (CCT): Twenty years of research*, por Arnould e Thompson (2005), que ocorreu a coesão entre trabalhos que antes recebia chancela de interpretativos ou pós-modernos. Desde então, as pesquisas sobre a Teoria da Cultura do Consumidor têm tido presenças constantes em periódicos com alto fator de impacto (CASOTTI; SUAREZ, 2016).

Cabe ressaltar que o estudo do comportamento do consumidor é influenciado por diversas áreas, tais como: psicologia, microeconomia, sociologia e antropologia e, por isso, configura-se como uma área interdisciplinar (SOLOMON, 2016). Assim, é possível incorporar uma série de variáveis que antes não detinham destaque, tais como: o papel dos sentimentos e das emoções no comportamento de compra, o significado do simbolismo no consumo, a necessidade do consumidor em buscar divertimento e prazer, o papel do consumo para além do ato da compra (PINTO; LARA, 2011).

Outrossim, passou-se a ponderar que consumidores utilizam bens e serviços, dentre outras motivações, para dizer alguma coisa sobre si mesmos, reafirmar suas identidades, definir sua posição na sociedade, declarar seu pertencimento a um ou outro grupo, falar de gênero e etnia, celebrar ou superar passagens, afirmar ou negar relações com outros indivíduos (ADDIS; HOLBROOK, 2001; DOUGLAS; ISHERWOOD, 2006; SLATER, 2002; McCracken, 2003). O propósito inicial das pesquisas referentes ao comportamento do consumidor objetiva compreender os motivos pelos quais os indivíduos tomam determinadas decisões enquanto consumidores (SCHIFFMAN; KANUK, 2000).

Hoje, sabe-se que a compreensão das decisões tomadas pelos consumidores está diretamente influenciada pela interação com o sistema cultural e simbólico da vida social (PINTO; LARA, 2011). Ocorre que foi na metade final do século XIX, que as lojas passaram a ser projetadas com o fito de estimular o desejo de compra: desde fachadas suntuosas, até a

arquitetura interior, sons, aromas e iluminação. Àquela época já trazia embutida a venda de experiências atreladas aos produtos (FONTENELLE, 2017).

Posteriormente, com o surgimento das lojas de departamento, as quais foram criadas para escoar o excesso produzido pelas indústrias durante a Revolução Industrial, essa mentalidade foi bastante impactada. Tais lojas promoviam espetáculos, ambientações e cenários que estimulavam o imaginário dos consumidores e, assim, impulsionavam o consumo (FONTENELLE, 2017; ROCHA; FRID; CORBO, 2016). Era a cultura do consumo se formando, entretanto ainda não como conceito (GAIA, 2019).

Envolvido por essa aura de encantamento, o consumidor passou a ver as lojas de departamento como lugares de contemplação e lazer. Percebeu-se que os indivíduos frequentavam tais locais para gerar interação social. O consumidor não mais buscava estabelecimentos comerciais com a intensão una de consumir algo necessário, mas sim para se deixar envolver pelo desejo da compra, para viver uma “experiência de consumo” (CARVALHO; MOTTA, 2002). Nos dias atuais, percebe-se claramente esse comportamento nos *shoppings centers* (GAIA, 2019).

Nesse sentido, a experiência de consumo é dita oriunda da interação entre produtor – através de seus produtos – e consumidor. Tal interação é responsável por reações pessoais de diversos níveis, sejam elas racional, sensorial, físico e até espiritual (GENTILE; SPILLER; NOCI, 2007).

Sobressai-se, outrossim, que experiências não são meros julgamentos de valor sobre um produto, já que incluem sensações, sentimentos, percepções e respostas comportamentais desencadeadas por estímulos específicos. Uma experiência não presume um estado motivacional bem como não precisa ser surpreendente, podem ser, simplesmente, esperadas ou inesperadas (SCHMITT, 2010).

A literatura informa que os aspectos sensoriais são fundamentais para o entendimento da percepção da experiência de consumo e tem forte influência no contexto do consumo hedônico servindo de motivação a esse tipo de consumo (LADHARI; SOUIDEN; DUFOUR, 2017; ARNOULD; PRICE, 1993; HOLBROOK; HIRSHMAN, 1982). A visão experiencial do consumo reconhece o consumidor como um ser que pensa e sente (HWANG; SEO, 2016). Face a isso, é relevante que o lado da experiência seja apreciado, (GILMORE; PINE II, 2002), já que o ato de consumir se dá por razões variadas e que, muitas vezes, vai além das necessidades básicas de quem consome (CHEN; PENG; HUNG, 2015).

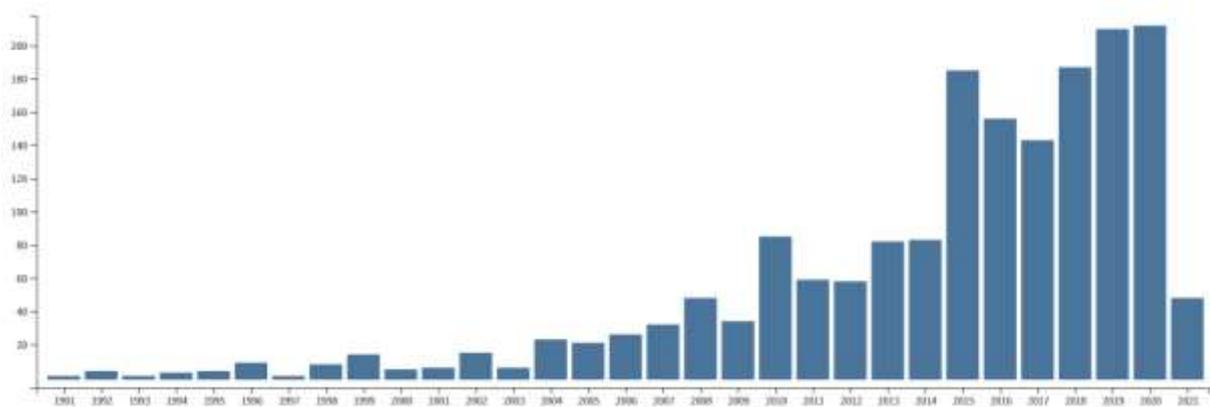
Assim, é importante que a ideia de valor proporcionado por experiências permaneça na mente do potencial consumidor, mesmo que o objeto experiencial se extinga ou não se

torne algo comercializável. É para essa característica fundamental das experiências que se deve ater antes de um produto ser introduzido em um mercado (GAIA, 2019. PULLMANN; GROSS, 2003).

É nesse sentido que a Teoria da Cultura do Consumidor tem, atualmente, sido utilizada para entender fatores de consumo nos mais diversos mercados. No Brasil, CCT é considerada uma escola de pensamento autônoma dentro do campo de pesquisa do consumo (GAIÃO; SOUZA; LEÃO, 2012).

Com relação a aplicação atual da teoria, em consulta a base de dados *Web of Science*, a Teoria da Cultura do Consumidor figura em 1.769 estudos publicados, distribuídos conforme demonstrado na Figura 7.

**Figura 7 - Quantidade de publicações que se utilizaram do Teoria da Cultura do Consumidor**



Fonte: *Web of Science* (2021).

A Figura 7 demonstra o interesse atual dos pesquisadores em considerar a Teoria da Cultura do Consumidor em seus estudos. Cabe salientar ainda que, os últimos cinco anos (desde 2016) contemplam 54,04% de todos os estudos disponíveis na base de dados *Web of Science*. Com relação ao impacto dos artigos baseados na Teoria do Consumidor, apresenta-se alguns no Quadro 2.

**Quadro 2 - Publicações recentes sobre Teoria da Cultura do Consumidor**

Ano de Publicação	Revista	Autor(es) e Título	Número de citações (maio de 2021)
-------------------	---------	--------------------	-----------------------------------

Ano de Publicação	Revista	Autor(es) e Título	Número de citações (maio de 2021)
2021	Journal of business research, v. 122, p. 713-724	SILVA, M.; WANG, P.; KUAH, A. T. H. Why wouldn't green appeal drive purchase intention? Moderation effects of consumption values in the UK and China.	Web of Science: 6 Google Acadêmico: 7
2020	Journal of Retailing and Consumer Services, v. 53, p. 101988.	BOOBALAN, K.; NACHIMUTHU, G. S. Organic consumerism: a comparison between India and the USA.	Web of Science: 33 Google Acadêmico: 12
2019	Appetite, v. 136, p. 137-145.	WILKS, M. <i>et al.</i> Testing potential psychological predictors of attitudes towards cultured meat.	Web of Science: 27 Google Acadêmico: 38
2019	Appetite, v. 133, p. 414-422.	QI, X.; PLOEGER, A. Explaining consumers' intentions towards purchasing green food in Qingdao, China: The amendment and extension of the theory of planned behavior.	Web of Science: 33 Google Acadêmico: 57
2018	Journal of Consumer Research, v. 44, n. 6, p. 1274-1306.	HUMPHREYS, A.; WANG, R. J.-H. Automated text analysis for consumer research.	Web of Science: 113 Google Acadêmico: 229
2017	Journal of business research, v. 70, p. 416-429.	BLACK, I.; VELOUTSOU, C. Working consumers: Co-creation of brand identity, consumer identity and brand community identity.	Web of Science: 83 Google Acadêmico: 187
2017	Food quality and preference, v. 59, p. 27-34.	MENOZZI, D. <i>et al.</i> Eating novel foods: An application of the Theory of Planned Behaviour to predict the consumption of an insect-based product.	Web of Science: 82 Google Acadêmico: 144
2016	Journal of Consumer Behaviour, v. 15, n. 2, p. 149-162.	LUNDBLAD, L.; DAVIES, I. A. The values and motivations behind sustainable fashion consumption.	Web of Science: 743 Google Acadêmico: 199

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

### 3.2 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

A análise do macroambiente é importante para o desenvolvimento de vantagem competitiva; identificando oportunidades e ameaças; e proporcionando oportunidades de cooperação produtiva (KAIRUZ, 2020; DOCKALIKOVA; KLOZIKOVA, 2014; YÜKSEL, 2012), por isso a Análise PESTEL foi incluída no presente estudo. O nome PESTEL resulta de uma simples mnemônica. Cada letra do nome corresponde a uma categoria de fatores externos a analisar: **P** (políticos), **E** (econômicos), **S** (sociais), **T** (tecnológicos), **E** (ambientais traduzido de *environmental*) e **L** (legais) (ZHIYONG, 2017; HO, 2014; GUPTA, 2013). Neste sentido, a análise PESTEL serve como uma “fotografia panorâmica” que visa a compreensão e avaliação do seu ambiente externo ao negócio (PENG; NUNES, 2007; DUCAN, 1972).

A forma original da Análise PESTEL foi concebida por Francis Aguilar, em 1967, como ETPS (econômico, tecnológico, político e social). No segundo momento, foi reorganizada pelo Instituto Arnold Brown de Seguro de Vida como STEP, com o objetivo de avaliar estratégias de tendências. Após, foi novamente modificada para contemplar a verificação de mudanças ambientais, passando, então, a se chamar STEPE. Por fim, na década de 1980, a dimensão jurídica foi adicionada (YÜKSEL, 2012; RICHARDSON, 2006).

Como definição, tem-se que a Análise PESTEL é uma ferramenta baseada em fatores macro ambientais, cujo pressuposto principal é que um negócio não pode ser compreendido antes de se conhecer, analisar e perceber todas as informações relacionadas ao setor em que opera ou se pretende a inserção (PENG; NUNES, 2007). O objetivo primordial da Análise PESTEL é contribuir para a prevenção às possíveis alterações desse ambiente externo (AMARO COELHO; DOMINGUEZ, 2016).

Dessa forma, pode-se dizer que a análise PESTEL tem duas funções básicas: a primeira é identificar o ambiente; e a segunda é fornecer dados e informações que permitirão prever situações futuras. Tal técnica é, portanto, uma análise de pré-condições, (YÜKSEL, 2012; DINÇER, 2004) que, embora de fácil aplicação, trata-se de uma ferramenta de gestão (HO, 2014). Assim, na Análise PESTEL, são considerados todos os fatores físicos e sociais externos, ou seja, aqueles fora do controle, mas que possuem capacidade de influenciar o processo de decisão. Ademais, circunstâncias externas e indiretas têm capacidade para influenciar a produção de valor de um negócio (PENG; NUNES, 2007; DUCAN, 1972) e a Análise PESTEL é uma metodologia eficiente para capturar macro fatores relevantes (KIRCHGEORG; JUNG; KLANTE, 2010). O Quadro 3 apresenta, de forma breve, o que se analisa em cada um dos macros fatores.

**Quadro 3 - Componentes da Análise PESTEL**

Fator		Análise
<b>P</b>	<b>Políticos</b>	Regulamentações da indústria; políticas fiscais.

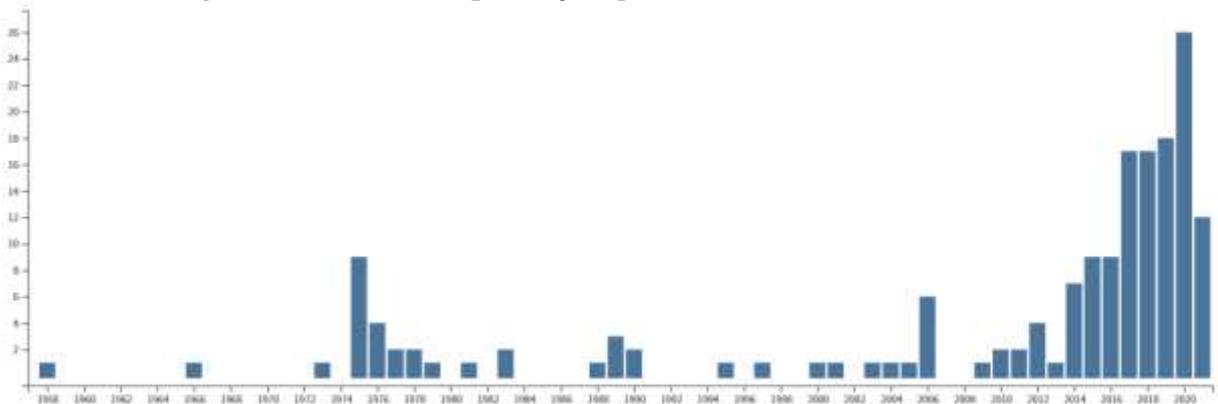
<b>E</b>	<b>Econômicos</b>	Taxas de juros; opções de financiamentos para desenvolvimento da produção.
<b>S</b>	<b>Sociais</b>	Idade da população; atitudes em relação ao consumo; distribuição de renda.
<b>T</b>	<b>Tecnológicos</b>	Inovação; desenvolvimento de novos produtos; taxa de obsolescência.
<b>E</b>	<b>Ambientais</b> ( <i>environmental</i> )	Uso de defensivos; atendimento às regulações ambientais.
<b>L</b>	<b>Legais</b>	Legislações aplicáveis ao consumo.

Fonte: Adaptado de Husso (2011).

Conforme observado no Quadro 3, cada uma das letras que compõem o anagrama PESTEL é relativa a um fator de análise do ambiente externo. Assim, ao analisar todos os fatores tem-se um panorama aprofundado do mercado pretendido. Realça-se que uma análise ambiental objetiva revelar fatores que contribuem positivamente, ou não, para a dinâmica de marketing dos produtos (KOTLER; ARMSTRON, 2015). Desta forma, torna-se possível identificar características necessárias que devem estar contidas nos produtos a serem oferecidos (BIVOLARU; ANDREI; PURCAROIU, 2009).

A utilização da Análise PESTEL foi eleita por tal contemplar os fatores externos que teriam relação para avaliar a competitividade das sidras no Brasil. Considerou-se que, ao avaliar, fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais seria possível concluir se sidras seriam, ou não, competitivas no Brasil. No que se refere ao uso da Análise Pestel em pesquisas atuais, consultando a base de dados *Web of Science*, encontram-se 168 estudos publicados, distribuídos conforme demonstrado na Figura 8.

**Figura 8 - Quantidade de publicações que se utilizaram do Análise PESTEL**



Fonte: *Web of Science* (2021).

A Figura 8 mostra o interesse crescente pela utilização da Análise PESTEL, em especial nos últimos 10 anos bem como recorde em 2020. Destaca-se ainda o volume de publicações no corrente ano – considerando que esta busca ocorreu no mês de maio. Quanto ao impacto dos estudos mais recentes, o Quadro 4 informa alguns.

**Quadro 4 - Publicações recentes sobre Teoria da Cultura do Consumidor**

<b>Ano de Publicação</b>	<b>Revista</b>	<b>Autor(es) e Título</b>	<b>Número de citações (maio de 2021)</b>
2021	Science of The Total Environment, v. 753, p. 141974.	LOIZIA, P. <i>et al.</i> Measuring the level of environmental performance in insular areas, through key performed indicators, in the framework of waste strategy development.	<i>Web of Science</i> : 6 Google Acadêmico: 4
2020	Journal of cleaner production, v. 261, p. 121075.	PADASH, A.; GHATARI, A. R. Toward an Innovative Green Strategic Formulation Methodology: Empowerment of corporate social, health, safety and environment.	<i>Web of Science</i> : 5 Google Acadêmico: 17
2019	Journal of Management in Engineering, v. 35, n. 1, p. 05018013.	PAN, W.; CHEN, L.; ZHAN, W. PESTEL analysis of construction productivity enhancement strategies: A case study of three economies.	<i>Web of Science</i> : 16 Google Acadêmico: 42
2018	Renewable Energy, v. 125, p. 401-412.	HOU, J.; CAO, M.; LIU, P. Development, and utilization of geothermal energy in China: Current practices and future strategies.	<i>Web of Science</i> : 56 Google Acadêmico: 75
2018	Applied Energy, v. 212, p. 527-551.	SEGURA, E.; MORALES, R.; SOMOLINOS, J. A. A strategic analysis of tidal current energy conversion systems in the European Union.	<i>Web of Science</i> : 26 Google Acadêmico: 32
2017	Renewable and Sustainable Energy Reviews, v. 80, p. 276-289.	SONG, J.; SUN, Y.; JIN, L. PESTEL analysis of the development of the waste-to-energy incineration industry in China.	<i>Web of Science</i> : 61 Google Acadêmico: 109
2016	Technology in Society, v. 47, p. 1-15.	LEVIÄKANGAS, P. Digitalization of Finland's transport sector.	<i>Web of Science</i> : 18 Google Acadêmico: 52
2016	Procedia Engineering, v. 172, p. 505-512.	KAUŠKALE, L.; GEIPELE, I. Integrated approach of real estate market analysis in sustainable development context for decision making.	<i>Web of Science</i> : 16 Google Acadêmico: 37

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

### 3.3 ESTUDOS RELACIONADOS

Apresenta-se, nesta seção, estudos utilizados como base para a construção deste. Dentre os tópicos elencados no Quadro 5. Os estudos estão conjugados, primeiramente por possuírem relação com o objeto estudado; em segundo grupo, com as teorias que serviram de base e; por fim, com as metodologias aplicadas no presente estudo.

**Quadro 5 - Estudos relacionados**

Relação com a Pesquisa	Autor (es)	Objetivos	Procedimentos metodológicos	Principais resultados
Objeto de estudo - sidra	Blaskowski, Souza e Oliveira (2019)	Identificar estudos publicados sobre sidras, quais foram as áreas que estudaram e o que o Brasil tem publicado a respeito.	Revisão bibliométrica – sidra.	Desde o ano de 2008, tem havido crescimento de estudos acerca de sidras. A maioria dos estudos estão relacionados ao processo de fabricação. Brasil possui poucas pesquisas publicadas sobre o objeto sidra sendo nenhuma relacionada ao mercado.
	Tozer <i>et al.</i> (2015)	Descobrir quanto os consumidores estariam dispostos a pagar por quatro tipos de sidras fabricadas na região Noroeste dos Estados Unidos	Análise sensorial com cruzamento de dados demográficos dos potenciais consumidores de sidras.	Indivíduos consumidores de cerveja tinha disposição de pagar menos pelas sidras; Nível mais elevado de tanino teve efeito positivo entre os pesquisados; Sidras mais doces tiveram menor aceitação.
	Fabien-Ouellet e Conner (2018)	Avaliar o interesse no setor de sidra, visando estimular a produção de maçãs específicas, no Estados Unidos; Conhecer o interesse dos produtores a respeito de produzir sidras com diferentes cultivares de maçã.	Entrevistas semiestruturadas com produtores de maçã para conhecer o interesse desses em produzir maçãs específicas para sidra. Pesquisa online com os fabricantes de sidra para medir seus interesses em produzir com diferentes maçãs.	Os resultados indicaram que antes de investir no plantio de macieiras específicas para sidra, é necessário que haja um plano para aumentar a demanda por sidras feitas com maçãs específicas. Os fabricantes de sidra foram unânimes em favor do estabelecimento de algum tipo de mecanismo de diferenciação. A identificação geográfica das sidras, baseada em sabores diversos, poderia ser positiva para o setor.
Consumo	Leão <i>et al.</i> (2011)	Identificar valores pessoais dos consumidores de vinhos do Vale do São Francisco e assim elaborar uma tipologia de perfis.	Entrevistas em profundidade com consumidores.	Os consumidores dos vinhos do Vale do São Francisco podem ser classificados em dois perfis: o primeiro se baseia em valores, autoestima e pertença; e o segundo é formado por indivíduos curiosos e favoráveis às descobertas da região. Ambos os perfis detêm elementos de conhecimento, receptividade, preconceito e localidade.

Relação com a Pesquisa	Autor (es)	Objetivos	Procedimentos metodológicos	Principais resultados
	Galati <i>et al.</i> , (2019)	Identificar os consumidores que estão dispostos a pagar valores mais elevados por vinho orgânico; identificar quais informações do rótulo influenciam na compra.	Questionário <i>online</i> para identificar quais são as informações de rótulo relevantes aos consumidores e quanto esses estariam dispostos a pagar por vinhos orgânicos.	A disposição dos consumidores a pagar aumenta quanto maior for as informações constantes no rótulo. Inversamente, a disposição a pagar reduz nos casos em cresce a importância atribuída à variedade de uva. Identificou-se maior disposição a pagar por vinhos orgânicos entre a população mais jovem e de mais baixa escolaridade, contudo a escolaridade mínima exigida para a pesquisa foi ensino médio.
	Paul e Rana (2012)	Compreender o comportamento dos consumidores ecológicos e sua intenção de compra de alimentos orgânicos.	Entrevista por meio de questionário estruturado, com perguntas fechadas. Análises multivariadas como múltiplas regressões, análise fatorial e análise de cluster.	Saúde, renda e educação influenciam positivamente a atitude do consumidor em relação a compra de alimentos orgânicos. A satisfação geral dos consumidores com alimentos orgânicos é maior do que alimentos convencionais.
	Maguire e Zhang (2016)	Examinar fatores culturais no mercado de vinhos finos de Shanghai.	Entrevista semiestruturada com especialistas do setor.	Potenciais consumidores são influenciados a ver outras pessoas (inclusive famosos) consumindo algo.
Competitividade	Alberto e Ferreira (2007)	Analisar a situação do <i>cluster</i> do vinho em Portugal; Analisar a competitividade do custer do vinho; Apresentar solução para a melhoria do desempenho competitivo do setor	Teoria das vantagens competitivas. Diamante de Porter	Melhoria na qualidade do vinho não tem sido percebida pelos consumidores; Campanhas de marketing têm sido insuficientes; Rivalidade das empresas do setor inviabiliza o fortalecimento da marca Portugal; Baixo nível de inovação no setor.
	Brem, Maier e Wimschneider (2016)	Descrever como a Nespresso alcançou vantagem competitiva através da inovação, alterando as regras em sua indústria.	Teoria das vantagens competitivas. Análise de dados secundários disponíveis em fontes públicas.	Obtenção de sucesso com a aplicação de uma estratégia que, através do alinhamento, permitiu o alcance de uma posição única no mercado. Identificação de que a empresa demorou para o alcance do sucesso. A Nespresso se tornou um case de sucesso em como a inovação pode servir de vantagem competitiva.
	Rendleman <i>et al.</i> (2016)	Determinar os principais fatores que melhoram ou restringem o desempenho competitivo das empresas vinícolas.	Aplicação de questionário - construído a partir do Diamante de Porter - a proprietários de vinícolas de Shawnee Hills (EUA).	Identificação geográfica pode contribuir para a valorização do vinho da região. Seria necessário maior suporte financeiro para implementação de programa de qualidade do vinho. É necessário melhorias em políticas e leis, tais como remoção de restrições não condizentes com a realidade atual do setor.

Relação com a Pesquisa	Autor (es)	Objetivos	Procedimentos metodológicos	Principais resultados
Análise do Macroambiente	Bohari, Hin e Fuad (2017)	Analisar a competitividade dos alimentos <i>halal</i> na Malásia.	Análise SWOT	Dada a população jovem e crescente da Malásia, tanto o consumo quanto a produção de alimentos e bebidas tende a crescer, fazendo do país um importante local para benchmarking de alimentos. Não há uma união das marcas fabricantes de produtos <i>halal</i> (aliança estratégica). Os fabricantes não conseguem identificar as necessidades dos consumidores em termos de sabor e preferências. Crescimento em outros setores, como o de turismo, podem impulsionar o crescimento do consumo de alimentos <i>halal</i> . A indústria enfrenta forte concorrência de grandes produtores de alimentos, como Tailândia, Indonésia e Filipinas.
	Bivolaru, Andrei e Purcaroiu (2009)	Identificar as dimensões sobre as quais uma estratégia de marca pode ser desenvolvida.	Análise PESTEL	No caso do objeto estudado (Marcas Romênia) todas as medições se agruparam em torno das dimensões política, econômica e social. A Romênia precisa melhorar sua imagem política. A pouca reputação de um país afasta investidores. A Romênia desfruta de condições ecológicas e climáticas vantajosas, mas é prejudicada pela falta de infraestrutura.
	Pan, Chen, Zhan (2019)	Examinar a natureza das restrições ao avanço da produtividade	Análise PESTEL	Vincular a produção ao setor público pode encorajar firmas a aplicar novas tecnologias e melhorar a qualidade da força de trabalho. Inovação poder ser afetada por burocracia. Burocracia tem impacto na produtividade.

Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa (2021).

O Quadro 5 trouxe a discriminação dos estudos que contribuíram com o planejamento da pesquisa, inclusive no que se refere a construção das análises. Como primeiro estudo relacionado, foi inserido o estudo bibliométrico efetuado preliminarmente, o qual teve como objetivo principal identificar estudos a respeito de sidras. Tal artigo serviu de alicerce para a definição do objeto da dissertação. Na sequência, os estudos possuem as sidras como objeto e foram importantes na medida que ampliaram a compreensão acerca do objeto sidra. Após, têm-se estudos relativos à consumo (objetivo específico “a”); competitividade (objetivo específico “b”) e análise do macroambiente (objetivo geral da dissertação).

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos referem-se à maneira de trabalhar algo, de eleger ou constituir materiais, de extrair algo desses materiais e de se movimentar sistematicamente em torno do tema definido pelo pesquisador. A metodologia vincula-se a ações concretas, dirigidas à resolução de um problema; mais do que ao pensamento, remete à ação, ou seja, é o modo de fazer (BARROS, 2013). Assim, as metodologias são consideradas formas de discursos que apresentam o método escolhido como lente para o encaminhamento da pesquisa (LIMA, 2007).

Para a dissertação, avaliou-se os desafios e as oportunidades das sidras no Brasil através dos fatores estabelecidos através da Análise PESTEL (políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais). Todavia, optou-se pela divisão da análise considerando-se as características de cada um dos fatores. No Artigo A, abordou-se os fatores sociais representados pelo “S”, cujo objetivo era o enfoque na demanda por sidras no Brasil e o que essas bebidas precisam para garantir espaço no mercado, utilizando-se a Teoria da Cultura do Consumidor como base para sua construção. O Artigo B, por sua vez, abrangeu o anagrama “PETEL” e contou com o Modelo do Diamante de Porter para sua construção, bem como com a análise da perspectiva da oferta, no sentido de avaliar como a indústria brasileira estaria preparada para a implantação de uma cadeia produtiva de sidras.

### 4.1 OBJETIVO ESPECÍFICO A – IDENTIFICAR O QUE AS SIDRAS PRECISAM PARA CONQUISTAREM POSIÇÃO NO MERCADO BRASILEIRO

Considerando-se que as sidras são bebidas sem expressividade, conforme supra exposto, no mercado brasileiro, questionou-se: como as sidras poderiam conquistar os brasileiros? Assim, traçou-se como objetivo principal do Artigo A: descobrir o que as sidras precisariam para conquistar consumidores brasileiros. A fim de auxiliar o objetivo principal do artigo, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar perfis de brasileiros que consomem sidras, que nunca consumiram sidras e que já consumiram sidras, mas não mais o fazem;
- b) descobrir os aspectos importantes que as bebidas precisam para serem valorizadas pelos brasileiros;
- c) averiguar o que os brasileiros sabem sobre a sidra;

d) constatar o que os brasileiros esperam das sidras. Tais proposições ainda englobaram dados demográficos.

Vale destacar que, levando-se em conta a falta de estudos sobre as sidras no Brasil, especialmente quanto ao consumo, o presente trabalho caracteriza-se como uma “pesquisa de base”.

Para a coleta de dados, construiu-se um questionário sob o alicerce da Teoria da Cultura do Consumidor (Apêndice A), o qual continha questões que se utilizaram da Escala Likert de 5 pontos para que os respondentes apontassem a intensidade de cada uma de suas respostas. Dados demográficos também foram solicitados, em especial gênero, faixa etária, rendimento mensal e nível de escolaridade. Ressalta-se que o questionário foi aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa, sob Parecer nº 4.514.205 e, somente após aprovação, iniciou-se o processo de coleta de dados.

Ademais, foi informado que a participação era voluntária (não remunerada) e que ocorreria por meio do preenchimento de um questionário eletrônico (*online*) sobre hábitos de consumo e intensão em experimentar sidras (bebidas fermentadas de maçã). Para tanto, foram apresentadas informações e explicações sobre o produto. Foi informado também que, para responder ao questionário, seriam dispendidos cerca de dez minutos, e que potenciais riscos ou desconfortos poderiam estar envolvidos, tais como: invasão de privacidade de hábitos de consumo e dispêndio de tempo ao participar da investigação.

Foram considerados os dados obtidos de 437 indivíduos, todos residentes no estado do Rio Grande do Sul. A amostra foi formada por conveniência, tendo os respondentes tomado conhecimento do questionário através de redes sociais, e-mail ou aplicativo de mensagens. Trata-se de uma amostra não probabilística, entretanto, por meio do cálculo amostral para populações finitas, considerando um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 5%, tem-se que a amostra composta por 385 indivíduos possibilitaria a realização de inferência estatística a toda a população. Para a obtenção do número de indivíduos da amostra, utilizou-se a fórmula demonstrada a seguir:

$$N = \frac{Z^2 a / 2^p * q}{E^2}$$

Onde:

n = Número de indivíduos na amostra;

Z<sub>a/2</sub> = Valor crítico que corresponde ao grau de confiança desejado;

p = Proporção populacional de indivíduos que pertence à categoria que estamos interessados em estudar (brasileiros; residentes no Rio Grande do Sul; maiores de 18 anos);

q = Proporção populacional de indivíduos que não pertence à categoria que estamos interessados em estudar (brasileiros menores de 18 anos);

E = Margem de erro.

Diante do exposto, pode-se considerar como confiável o tamanho da amostra para reflexo da população do Rio Grande do Sul. A opção por não utilizar dados coletados de residentes de outros estados brasileiros foi pautada no fato de o Brasil ser um país vasto e com culturas bastante diversas, fato que poderia comprometer a confiança do estudo. Cabe ressaltar ainda que o objeto de pesquisa caracterizou-se por um tipo de bebida alcoólica e, portanto, somente foram respondentes maiores de 18 anos, em conformidade à legislação brasileira vigente. Assim, para participar era necessário que os indivíduos atendessem aos seguintes requisitos: serem brasileiros, residirem no Rio Grande do Sul e serem maiores de 18 anos de idade.

Para análise dos dados coletados, foi utilizado o *Statistical Package for the Social Science (SPSS) v.18*. É importante mencionar que, em relação à questão aberta, houve necessidade de, primeiramente, reconhecer e catalogar os núcleos das respostas, as quais foram divididas em quatro grupos: falta de hábito, falta de oferta, preconceito e sabor. Logo após, diversas ferramentas e técnicas estatísticas foram usadas para analisar os dados, tais como Estatística Descritiva, Teste de Normalidade, Teste de Kruskal-Wallis, Análise Fatorial pelo Método Varimax com Normalização Kaiser e Análise de Cluster. Todas as técnicas foram escolhidas com o objetivo de melhor transformar os dados coletados em informações confiáveis e de alta qualidade.

#### 4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO B – CONHECER A DISPONIBILIDADE E CAPACIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE PRODUÇÃO DE SIDRA

O objetivo específico B – conhecer a disponibilidade e a capacidade de produção de sidra da indústria brasileira – foi analisado com a elaboração do Artigo B, cujo questionamento foi: como está a indústria brasileira de produção de sidra?, tendo como objetivo principal conhecer a disponibilidade e a capacidade da indústria brasileira de produção de sidra e os seguintes objetivos específicos a fim de auxiliarem o principal:

- a) descobrir como funcionam as Condições dos Fatores;
- b) verificar como estão os Serviços de Suporte;
- c) conhecer a Estratégia, a Estrutura e a Rivalidade das Empresa no mercado brasileiro de bebidas e na produção de maçãs;

- d) descobrir as Oportunidades e o papel do Governo;
- e) averiguar a disponibilidade do Brasil em atender as Condições de Demanda por sidras.

Assim, aplicou-se um questionário com pessoas envolvidas no processo – chamados para tal de especialistas. Os ditos especialistas foram selecionados a partir de análise curricular, avaliando suas experiências junto à produção de maçã ou setor de bebidas. Vale ressaltar que especialistas podem ser assim definidos: aqueles que de alguma forma são responsáveis pela concepção, implementação e controle de um projeto; ou ainda aqueles que possuem um acesso privilegiado a informações sobre grupos, conselhos administrativos ou processos de decisão (WELLER; ZARDO, 2019; MEUSER; NAGEL, 2009).

Ao contatar os indivíduos eleitos, foi informado o tempo que eles precisariam dispor para responder ao questionário bem como prestar esclarecimentos posteriores. Outrossim, esclareceu-se que a colaboração na pesquisa poderia envolver riscos relacionados à invasão de privacidade de dados empresariais, ainda que nomes e valores jamais se tornariam públicos. Também se informou que nenhum tipo de pagamento ou bonificação seria ofertado, ou seja, a participação ocorreria de forma não remunerada. Os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido constam sob guarda da pesquisadora.

A amostra foi composta por 12 especialistas, e como fundamento para o arbítrio da mencionada quantidade, cita-se o estudo de Guest, Bunce e Johnson (2006) que, após analisar 60 entrevistas sobre o mesmo objeto dentro de uma população homogênea, concluiu que o ponto de saturação era atingido a partir do décimo segundo respondente. Destarte, o mesmo estudo observou que os elementos básicos de saturação já se evidenciavam nas seis primeiras entrevistas. Quanto ao cargo que os 12 especialistas ocupam atualmente, têm-se: quatro pesquisadores, um pesquisador assistente, um pesquisador e gerente, dois gerentes, dois gerentes técnicos, um supervisor de controle de qualidade e um professor. No que se refere ao nível de instrução formal dos respondentes, têm-se: quatro doutores, um mestre e doutorando, dois mestres e cinco graduados.

Com relação às perguntas, foram formuladas sobre o alicerce do Modelo do Diamante de Porter e ainda baseadas no questionário aplicado para o estudo de Rendleman *et al.* (2016), sendo disponibilizado por seus autores e autorizado seu uso para o estudo proposto pelo projeto em tela. Os questionamentos foram aprovados pelo Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, através de Parecer Consubstanciado nº 4.514.205. O questionário conteve, no total, 52 questões divididas em cinco blocos da seguinte forma: Condições dos Fatores (12 fechadas e uma aberta), Serviços de Suporte

(cinco fechadas e uma aberta), Estratégia de negócios e rivalidade das empresas (17 fechadas e uma aberta), Oportunidades e Papel do Governo (15 fechadas e uma aberta) e Condições de demanda (três fechadas e uma aberta). Todas as questões abertas foram pensadas para que os entrevistados pudessem expor opiniões, e por esse motivo foram contatados posteriormente para que tais percepções fossem aprofundadas junto à pesquisadora.

A opção pela técnica de aplicação de questionário com contato posterior para esclarecimentos e coleta de informações adicionais foi fundamentada pelo fato de haver pouca oferta de sidras no Brasil, de acordo com o já exposto nas seções anteriores desse estudo, aliado ao fato de serem ínfimas as publicações (científicas ou não) que justifiquem tão baixa popularidade da bebida no Brasil. Fez-se necessária, portanto, a obtenção de dados obscuros acerca da produção e da comercialização das sidras para que se compreendesse sua dinâmica dentro do mercado brasileiro.

Para a análise dos dados, foram utilizadas técnicas de estatística descritiva, as quais possibilitaram o cálculo de medidas centrais e a dispersão dos dados. A partir disso, a mediana foi escolhida para considerar o grau de cada uma das variáveis, pois baseando-se na inferência Bayesiana, a distribuição  $\chi^2$  é comumente usada para realizar a Análise Estatística, servindo para avaliar quantitativamente a relação entre os resultados de um experimento e a distribuição esperada. Assim, a mediana tem a capacidade de fornecer informações sobre quanta certeza os valores observados podem ser aceitos pela teoria em questão. O método denominado por eles como Estatística Mediana tem como uma das qualidades o fato de serem necessários menos suposições sobre os dados analisados, o que do ponto de vista estatístico é uma grande vantagem (OLIVEIRA; STRASSBURG; PIFFER, 2017; AVELINO; MARTINS; PINTO, 2002; GOTTT III *et al.*, 2001).

#### 4.3 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

A Análise PESTEL tem duas funções básicas: a primeira é que permite a identificação do ambiente no qual se opera ou pretende operar; e a segunda é fornecer informações que permitirão prever situações e circunstâncias futuras. A Análise PESTEL é, portanto, uma análise de pré-condição, que deve ser utilizada na gestão estratégica (YÜKSEL, 2012; DINÇER, 2004). Nesse sentido, no presente trabalho, objetivou-se avaliar a competitividade das sidras no Brasil a partir da utilização de tal metodologia. Diante do amplo espectro que necessitava ser analisado, optou-se pela divisão da mnemônica, sendo que o Artigo A avaliou os fatores sociais, ou de demanda,

representados como “S”. Os demais fatores “P”, “E”, “T”, “E” e “L” foram analisados no Artigo B, por estarem, nesse estudo, relacionados às condições de oferta.

#### 4.4 DESENHO DA PESQUISA

Diante dos fatores componentes da Análise PESTEL e suas relações com o objeto em estudo – sidras –, dividiu-se a pesquisa buscando respostas satisfatórias à questão-problema bem como aos seus desdobramentos. Assim, a Figura 5 traduz como a pesquisa foi conduzida, primeiramente avaliando os objetivos específicos (Artigo A e Artigo B) e, partir disso, tendo condições de responder à questão problema da dissertação: sidras seriam competitivas no Brasil?

**Figura 9 – Desenho da pesquisa**

<b>Problema</b>	Quais seriam os desafios e as oportunidades das sidras no Brasil?	
<b>Objetivo Geral</b>	Avaliar os desafios e as oportunidades das sidras no Brasil.	
<b>Objetivo Específico da Dissertação</b>	<b>Artigo A</b>	<b>Artigo B</b>
	Identificar o que as sidras precisam para conquistarem posição no mercado brasileiro de bebidas.	Conhecer a disponibilidade e capacidade da indústria brasileira de produção de sidra.
<b>Questão Problema</b>	Como as sidras poderiam conquistar os brasileiros?	Como está a indústria brasileira para produção de sidra?
<b>Objetivo Geral</b>	Descobrir o que sidras precisariam para conquistar consumidores brasileiros.	Conhecer a disponibilidade e capacidade da indústria brasileira para produção de sidra.
<b>Objetivos Específicos dos Artigos</b>	Identificar perfis de brasileiros que consomem sidras; que nunca consumiram sidras; e quem já consumiram sidras, mas não mais o fazem;	Descobrir como funcionam as Condições dos Fatores; Verificar como estão os Serviços de Suporte; Conhecer a Estratégia, Estrutura e Rivalidade das Empresas no mercado brasileiro de bebidas e na produção de maçãs; Descobrir Oportunidades e papel do Governo; Descobrir a disponibilidade do Brasil em atender as Condições de Demanda por sidras.
	Descobrir aspectos importantes que bebidas precisam para serem valorizadas pelos brasileiros;	
	Descobrir o que os brasileiros sabem sobre a sidra;	
	Descobrir o que os brasileiros esperam das sidras.	

<b>Desdobramento da Metodologia da Dissertação</b>	"S" da Análise PESTEL.	"P", "E1", "T", "E2" e "L" da Análise PESTEL.
<b>Métodos empregados</b>	Para coleta dos dados: questionário <i>online</i> (amostra por conveniência) construído com base na Teoria da Cultura do Consumidor. Para análise: Estatística Descritiva, Teste de Normalidade, Teste de Kruskal-Wallis, Análise Fatorial pelo Método Varimax com Normalização Kaiser e Análise de Cluster.	Para coleta dos dados: aplicação de questionário, construído sobre o alicerce do Modelo do Diamante de Porter, a especialistas. Para análise: Estatística Mediana.

Fonte: elaborada pela autora (2021).

## **5 O QUE AS SIDRAS PRECISAM PARA CONQUISTAREM POSIÇÃO NO MERCADO BRASILEIRO**

Artigo submetido a periódico com exigência de ineditismo.

## **6 DISPONIBILIDADE E CAPACIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE PRODUÇÃO DE SIDRA**

Artigo submetido a periódico com exigência de ineditismo.

## 7 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE (PESTEL)

A Análise PESTEL (Política, Econômica, Social, Tecnológica, Ambiental (*environment*) e Legal) é um método utilizado no planejamento estratégico para analisar os fatores macroambientais, sendo reconhecido em diferentes campos como adequado para a análise estratégica dos parâmetros dinâmicos no planejamento de longo prazo (MKUDE; WIMMER, 2015; YÜKSEL, 2009). Conforme já exposto, a Análise PESTEL foi eleita como a metodologia da dissertação para avaliar a competitividade das sidras no Brasil. Contudo, houve necessidade de desdobramentos por conta da amplitude do objeto estudado. Desse modo, o fator social (representado pela letra “S” na mnemônica) foi extraído e analisado à parte por ser relativo às condições de demanda. Por outro lado, os demais fatores foram identificados como relacionados às condições de oferta para o presente estudo. Por conta disso, a presente seção inicia pela avaliação dos fatores sociais, passando aos demais na sequência.

### 7.1 FATORES SOCIAIS

Estratégias para inserção de produtos são geralmente difíceis de imitar por serem, de um lado, baseadas em questões sociais complexas (complexidade social), e, de outro, tomadoras de decisão com compreensão incompleta das conexões causais entre ações e resultados (ambiguidade causal) (PAN; CHEN; ZHAN, 2019; ISSA, 2010; BARNEY 2006). Assim, analisar de forma específica a inserção de sidras no mercado brasileiro fez-se necessário, pois reproduzir estratégias de outros produtos, inclusive bebidas, poderia trazer resultados equivocados. Diante desse contexto, optou-se pelos fundamentos da Teoria da Cultura do Consumidor para coletar e analisar dados relativos às opiniões dos brasileiros acerca da bebida estudada.

Após aplicado o questionário *online*, obteve-se informação de 437 indivíduos residentes no estado do Rio Grande do Sul. A pesquisa partiu do questionamento se as pessoas bebiam sidra, se nunca haviam consumido ou se já haviam consumido, mas deixaram de consumir. Considerando os dados demográficos obtidos, identificou-se que não existia diferença com relação ao gênero e à faixa etária no que se refere a consumir, ou não, sidras. Por outro lado, identificou-se que havia diferenças no caso de renda mensal e de nível formal de instrução: pessoas que consomem sidras estão nos níveis mais baixos de rendimento mensal e possuem menor nível formal de educação. Percebeu-se, também, que pessoas com maior rendimento mensal e maior nível educacional tenderam a deixar de consumir sidras. Tais achados corroboram com a prévia hipótese do estudo: sidras possuem má reputação no mercado brasileiro e são consideradas produtos de baixa qualidade,

por isso pessoas com renda e nível educacional mais elevados tendem a deixar de consumir a bebida, buscando por opções sem estigma de produtos ruins.

A partir das respostas fornecidas acerca do que esperavam das sidras, obteve-se dois clusters, sendo que 65% da amostra relatou esperar que as sidras se parecessem com cerveja, enquanto 35% manifestaram esperar que as sidras fossem parecidas com espumantes. Tais achados estão em consonância com a composição da amostra no que se refere ao nível formal de instrução – quase 90% possuíam, no mínimo, graduação. Dessa forma, faz-se compreender que, mesmo que as sidras com aparência de cerveja não sejam comumente comercializadas no mercado, os brasileiros têm consciência de sua existência e podem vir a consumi-las, caso sejam ofertadas. As demais características dos dois clusters estão demonstradas no Quadro 6:

**Quadro 6 - Distribuição dos clusters baseado em expectativas esperadas das sidras**

Variável	Cluster 1	Cluster 2
<i>Número de indivíduos</i>	<i>282</i>	<i>155</i>
<i>Percentual na amostra</i>	<i>65%</i>	<i>35%</i>
Parecer com espumantes.		X
Ser doce.		X
Ser refrescante.		X
Ter sabor de maçã.		X
Ter aroma agradável.		X
Parecer com cerveja.	X	
Não ser doce.	X	
Não ter sabor de maçã.	X	
Podem apresentar sabor de madeira.	X	
Podem apresentar sabor de ervas ou especiarias.	X	

Fonte: elaborado a partir de dados da pesquisa (2021).

Diante dos dados obtidos, entretanto considerando as limitações da pesquisa, em especial no que se refere a ter sido uma pesquisa sem exposição de produtos e análise de aspectos sensoriais, infere-se que sidras possuem condições de conquistar espaço no mercado brasileiro em dois diferentes clusters: em um deles, as sidras possuindo aparência e atributos relacionados às cervejas; e no outro, tendo aparência de espumante. Assim, para inserção das sidras no mercado brasileiro, faz-se necessário observar distintas características, visando atender ao público inserido no cluster 1 ou no cluster 2.

## 7.2 FATORES POLÍTICOS

Na Análise PESTEL, Fatores Políticos incluem a estabilidade do estado, política tributária, regulamentos e políticas de desenvolvimento e de bem-estar da comunidade (ANDREI; PRISECARU, 2014; SHAHKOOR, 2009). Relativo à estabilidade do estado, tem-se que a previsibilidade das condições políticas tem um papel determinante no processo de tomada de decisão para alocação de recursos e para investimentos em novos negócios, já que os investidores buscam executar seus planejamentos de médio e de longo prazo com maior segurança. Portanto, a incerteza política, associada a um ambiente de instabilidade, pode reduzir o investimento e o rumo do desenvolvimento econômico (STOFFEL; THEIS; SCHREIBER, 2019).

A política de desenvolvimento e de bem-estar da comunidade, por sua vez, pode ser relacionada à noção de fomento da atividade empresarial e do empreendedorismo, haja vista que a definição de programas governamentais que apoiam o empreendedor tem efeitos sensíveis na geração de empregos, o que gera impacto no crescimento econômico, move a economia para produtos e serviços com maior valor agregado e cria um círculo virtuoso de inovação e de mais geração de renda e de empregos. Já as políticas regulatórias afetam as estratégias empresariais, sobretudo as que dizem respeito às regras de entrada e de saída de negócios, às que impactam a liquidez e a disponibilidade de capital (taxas de juros e acesso a crédito), às trabalhistas e sociais e, por último, às tributárias, de propriedade, de propriedade intelectual e de falências (GOMES, 2013). No caso de produtos para consumo humano, há ainda regras que tratam de questões sanitárias para produção, transporte, armazenamento e comercialização.

No presente estudo, especialistas foram questionados sobre a confiança e a competência dos sistemas políticos brasileiros, sendo considerados baixos para ambos. Vale destacar que o Brasil nas últimas décadas tem passado por crises políticas que o polarizam, confundindo o real propósito de seu desenvolvimento. Assim, é necessário que as empresas busquem autonomia e desenvolvimento por conta própria, sem esperar a dependência do Estado.

Ao que se refere à política tributária, seu impacto é demasiado sobre os sistemas produtivos, sendo que, no Brasil, há tributação sobre a renda, consumo, patrimônio, custos e despesas. Entre os principais tributos, citam-se: o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), o Imposto Sobre Serviços (ISS), o Programas de Integração Social (PIS), o Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), o Imposto de Renda (IR), o Contribuição Social sobre o Lucro (CSLL) e as contribuições sociais previdenciárias (incidentes sobre a folha de pagamento de salários).

Além dos tributos em si, a política tributária ainda abrange as obrigações acessórias a que estão sujeitos os contribuintes e que consistem em confeccionar e preencher diversos tipos de formulários, declarações e documentos fiscais para poderem quitar seus tributos, o que encarece ainda mais o processo produtivo, já que profissionais qualificados são exigidos para tais atividades. A cumulação das obrigações tributárias é vista como prejudicial ao desenvolvimento produtivo do País bem como para a melhoria das condições da população, pois é um dos principais impeditivos do empreendedorismo. Questionados sobre a tributação brasileira para a produção de maçã e para o setor de bebidas, os especialistas consideraram o primeiro ruim e o último entre péssimo e ruim, fato observado em outros setores componentes da economia.

### 7.3 FATORES ECONÔMICOS

O fator econômico preocupa-se com as questões relacionadas à organização (ISSA, 2014; WITCHER; CHAU, 2010), e embora a Análise PESTEL separe os fatores políticos dos econômicos, na prática, torna-se impossível considerar as condições econômicas isoladamente das condições políticas (KUDE; WIMMER, 2015). Nesse sentido, corrobora-se o já acima exposto que se refere às questões tributárias brasileiras. Em consequência disso, têm-se alto custo de implantação de novos negócios, incluindo infraestrutura, transporte, remuneração da força de trabalho e, por resultado, reduzido investimento em pesquisa e em desenvolvimento e menor geração de emprego e de renda.

A produção da indústria brasileira de bebidas é, majoritariamente, destinada ao consumo interno, com baixa penetração de importações e coeficientes irrelevantes de exportação. O clima tropical e contingente populacional jovem, em grande parte, favorecem o consumo de bebidas geladas, sendo o crescimento da renda das famílias a principal variável de influência nas mudanças de vendas da indústria. As transformações econômicas ocorridas no Brasil, sobretudo acerca da distribuição de renda, contribuíram para o bom desempenho do setor de bebidas no passado recente. Mesmo que esse cenário favorável não se mantenha, a indústria de bebidas conta ainda com oportunidades de crescimento econômico desse mercado, como a diferenciação dos produtos e a experiência do consumo. As cervejas especiais, as cachaças artesanais e a exploração turística do vinho (enoturismo) são exemplos de possíveis fronteiras de expansão das receitas do setor. Vale destacar que a essência dessas oportunidades está na valorização de atributos intangíveis, como a qualidade dos produtos, a promoção das marcas e o design de embalagens (CERVIERI JÚNIOR, 2017).

Para potencial implantação da cadeia produtiva de sidras no Brasil, têm-se também grande impacto dos custos relativos à tributação, aspecto tanto econômico quanto político. Foram apontados pelos especialistas que custo de produção e de estocagem e custo de transporte e de distribuição seriam elevados, e poderiam impactar negativamente a decisão de investidores na produção de tal bebida. Por outro lado, observou-se que haveria disposição alta para desenvolvimento de mercado para o produto, e altíssima para introduzir sidras no mercado brasileiro com conceito voltado à cerveja. Essa informação é consonante ao achado de que 65% da amostra pesquisada para identificação de potenciais consumidores relatou ser o que se esperava das sidras.

#### 7.4 FATORES TECNOLÓGICOS

Nas últimas cinco décadas, a tecnologia em conjunto com a disponibilidade de recursos naturais e competência dos agentes em organizar as cadeias produtivas tornaram o Brasil um grande protagonista na produção e na exportação de produtos agrícolas (BUAINAIN, 2018; EMBRAPA, 2018). Para o caso da competitividade das sidras no Brasil, há dois pontos a se falar em tecnologia: um relacionado à produção ao longo de uma cadeia produtiva e o outro à divulgação da bebida.

Os principais bens de capital empregados em produção de bebidas consistem em silos de armazenagem, moinhos, filtros, tanques, caldeiras, trocadores de calor e esteiras. O estágio tecnológico para as cadeias produtivas de bebidas é considerado maduro, e as principais fontes de melhoria estão relacionadas a temas como diminuição do consumo de água e de energia e redução das emissões de CO<sub>2</sub> e de resíduos. Com relação aos equipamentos de envase, cabe ressaltar que as grandes empresas, que operam fábricas com linhas de alta velocidade de enchimento de latas e de garrafas, dispõem de poucas opções de fornecedores. Tais máquinas possuem um conteúdo tecnológico dominado por poucos fabricantes de atuação mundial. Já as unidades produtivas de menor capacidade podem contar com fornecedores locais (BNDES, 2018).

Via de regra, apenas o fator tecnológico de produção é lembrado quando se trata de fabricar um produto e introduzi-lo em um mercado específico. Entretanto, para o objeto em estudo, cabe salientar a necessidade de divulgação, a qual tende a ter maior expressividade através do uso de mídias sociais tradicionais (televisão, rádio, jornal) e de redes sociais, inclusive através de *influencers*.

Para o primeiro caso mencionado, tecnologia para produção, os especialistas entrevistados relatam que a disponibilidade estaria entre média e alta. Há de se destacar que a produção de sidras em si poderia aproveitar estruturas já existentes, tanto em vinícolas quanto em cervejarias,

dependendo do estilo a ser produzido. Por outro lado, existem limitações das cultivares hoje produzidas no Brasil – não há dados acerca de produção de maçãs específicas, sendo toda a produção voltada às maçãs de mesa. Embora existam pesquisas e iniciativas de desenvolvimento de sidras a partir das cultivares produzidas nacionalmente, ainda não se obteve representatividade com as bebidas produzidas. Diante de tais aspectos, realizar análises sensoriais que busquem identificar especificamente o sabor esperado e, a partir disso, produzir cultivares para determinado fim, poderá indicar de forma mais assertiva o investimento em cultivares específicas para a produção de sidras no Brasil.

Quanto à utilização de fatores tecnológicos para divulgação, buscar por mídias não tradicionais pode ser o caminho mais barato e certo em um primeiro momento, mesmo sem o alcance que as mídias tradicionais conseguem. É fato que sidras são bebidas não lembradas pelos brasileiros e é preciso acender tal memória, porém investimentos de divulgação em grandes mídias precisam, de forma geral, vultuosos dispêndios financeiros para a propaganda em si e para a manutenção do estoque, pois de nada seria efetivo anunciar e não ter o produto à disposição dos consumidores. Diante desses fatores, a busca por introduzir sidras através de nichos pode ser um caminho mais barato e efetivo. Ademais, dessa forma é possível corrigir eventuais expectativas não atendidas sem denegrir a imagem do produto para uma grande massa.

## 7.5 FATORES AMBIENTAIS (*ENVIRONMENTAL*)

Nas últimas cinco décadas, a ciência, a tecnologia e a inovação, em conjunto com a disponibilidade de recursos naturais e a competência na organização das cadeias produtivas, tornaram o Brasil um grande protagonista na produção e na exportação de produtos agrícolas. Tal desempenho tem contribuído significativamente para o desenvolvimento econômico, social e ambiental do País (EMBRAPA, 2018). Com exigências crescentes em relação à responsabilidade ambiental nos negócios, espera-se cada vez mais que organizações assumam essa responsabilidade. No entanto, definir essa função é um desafio no sentido de equilibrar o desempenho ambiental e as finanças organizacionais. Para integrar os princípios de sustentabilidade, estratégias de negócios e auxiliar na alocação de recursos é necessária a quantificação de ações ambientais correlacionadas às financeiras (ISSA, 2014).

No caso de sidras no Brasil, o fator ambiental de maior discussão advém do uso de agrotóxicos na produção de maçã. Segundo relatado pelos especialistas, não existem condições de produção de maçãs no Brasil sem a utilização de tais produtos. Todavia, informou-se que o cumprimento à legislação ambiental é considerado alto pelos produtores de maçã. Essa aparente

dicotomia é representada pelo fato de o Brasil permitir o uso de uma grande gama de agrotóxicos, ou seja, são sempre necessários, entretanto são utilizados aqueles autorizados pelos órgãos competentes. Apesar disso, a grande necessidade pode sim comprometer a comercialização de derivados de maçã, inclusive das sidras.

Vale destacar que a imposição de normas ambientais pode induzir as empresas à inovação, visando a redução dos custos de mitigação e multas relativas ao impacto ambiental negativo causado, ou ao aumento do valor de seus produtos, elevando a competitividade. Esse seria, portanto, um dos principais fatores indutores das inovações ambientais (KOELLER; MIRANDA, 2020). Diante desse cenário, para o caso de uma cadeia produtiva de sidras, pode ser o caso da produção e da comercialização serem iniciadas já com apelos de sustentabilidade e respeito ao meio ambiente, pois se posicionando de tal maneira é possível conquistar mercado, inclusive de consumidores mais exigentes no que se refere ao respeito ao meio ambiente. Vale frisar que a pressão por sustentabilidade ambiental cria oportunidades, sobretudo nos segmentos de especialidades, que são fabricadas de acordo com as encomendas específicas dos clientes (BNDES, 2017).

A condição necessária do uso de agrotóxico na produção de maçãs no Brasil apontada pelos especialistas entrevistados é o fator que poderá prejudicar a ideia de inserção de sidras como produto sustentável quanto ao meio ambiente. Contudo, há outros pontos a serem abordados, tais como a correta destinação dos resíduos gerados pela produção e o uso consciente de embalagens, sejam elas recicladas ou retornáveis. Desse modo, é possível amenizar a condição do produto gerado com altos níveis de poluentes através de alternativas que minimizem tais impactos.

## 7.6 FATORES LEGAIS

A produção de sidras no Brasil está regulamentada pela Instrução Normativa nº 34 de 29 de novembro de 2012, tendo sido complementada e alterada pela Instrução Normativa nº 19 de 19 de março de 2020, ambas do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. A segunda teve como objetivo aumentar as possibilidades tecnológicas e comerciais para os produtores de bebidas, elevar a qualidade da sidra brasileira e impulsionar o mercado nacional da maçã. Além disso, busca tornar mais clara a informação sobre a real característica e a composição do produto adquirido. Adicionalmente, foi permitida a adição de aromas naturais, polpa de fruta, suco de fruta, vegetais e mel seguindo tendências de mercado internacionais, tais como Estados Unidos, Inglaterra, Argentina, Alemanha, Canadá e África do Sul. Também foi incluída a permissão de uso de madeira para modificar as características da bebida através de constituintes da parede do recipiente, ou na

forma de lasca, maravalha ou tora a serem utilizadas dentro do tanque. Quanto aos parâmetros, para receber a denominação “sidra”, a bebida deve figurar conforme o Quadro 7.

**Quadro 7 - parâmetros das sidras no Brasil**

Item	Parâmetro	Limite mínimo	Limite máximo	Classificação da sidra
1	Acidez total, em mEq/L	50	130	todas
2	Acidez volátil, em mEq/L	-	30	todas
3	Anidrido sulfuroso total, em g/L	-	0,35	todas
4	Cloretos totais, em g/L	-	0,5	todas
5	Extrato seco reduzido, em g/L	15	-	todas
6	Gradação alcoólica, em % v/v	-	0,5	Sidra sem álcool
7	Gradação alcoólica, em % v/v	4	8	todas
8	Metanol, em mg/L	-	400	todas
9	Pressão, em atm.	2	8	todas
10	Teor de açúcar em g/L.	-	30	Sidra Seca ou Dry
		30,1	50	Sidra Meio Seco
		50,1	100	Sidra Suave ou Doce

Fonte: Brasil (2020).

A Instrução Normativa nº 19 de 19 de março de 2020 trouxe ainda o quadro de parâmetros para produção de sidras, porém manteve a gradação alcoólica (em % v/v) entre 4 e 8. Esse fato limita a expansão do produto, haja vista que produtos com gradações diferentes não poderão ser enquadradas como sidras, embora tenham sido empregadas idênticas técnicas produtivas. De acordo com o identificado na pesquisa junto aos consumidores, concluiu-se que existem dois clusters entre os brasileiros – um espera que as sidras tenham propriedades similares às cervejas, e outros que as sidras se assemelhem aos espumantes. Todavia, no caso da produção, os parâmetros legais deverão ser observados.

Outro aspecto importante em relação aos fatores legais é o que já se mencionou acerca das políticas regulatórias, havendo no Brasil uma miríade de normas complexas e diversas autoridades fiscalizadoras. Estas incidem desde a obtenção de autorização para exercer a atividade econômica almejada, passando pela produção e pela comercialização dos serviços e dos produtos, cumprimento das obrigações trabalhistas e celebração de negócios, até o encerramento da empresa. A partir disso, pode inferir-se a percepção da alta burocracia que os especialistas têm em relação à atividade empresarial como um todo. Por fim, vale ressaltar a vedação ao consumo de bebidas alcoólicas por menores de 18 anos, conforme Artigo 81, II, da Lei Federal nº 8.069, de 13 de Julho de 1990.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mercado brasileiro, as sidras foram introduzidas na forma de espumantes, as quais eram fabricadas com maçãs rejeitadas ao consumo *in natura*, seja por sua aparência, seja por seu tamanho ou machucados. Na última década, algumas sidras com outras propostas têm sido lançadas, porém ainda de forma tímida e sem grande alcance junto aos consumidores. Diante desse cenário, aliado ao fato de sidras serem bebidas com características similares a outras de grande sucesso entre os brasileiros, tais como cervejas e espumantes – bebidas leves e consumidas geladas, questionou-se quais seriam os desafios e as oportunidades das sidras no Brasil.

Como metodologia da dissertação, optou-se pela Análise PESTEL, todavia dividindo-a da seguinte forma: primeiramente, extraiu-se o fator social (representado por “S”) para que se avaliasse a demanda pela bebida, já que de nada adianta ofertar-se um excelente produto se não há mercado para tal. Após, avaliou-se os demais fatores da Análise PESTEL (políticos, econômicos, tecnológicos, ambientais e legais) sob a ótica da oferta, ou seja, como se encontra a disponibilidade e a capacidade da indústria brasileira para a produção de sidras. Tal divisão foi o ponto de partida para a elaboração dos dois artigos incluídos na presente dissertação.

O primeiro artigo, avaliando a demanda, foi construído sobre os fundamentos da Teoria da Cultura do Consumidor, identificando que, ao considerar-se gênero e faixa etária, não existiam distinções entre pessoas que consomem, nunca consumiram ou já consumiram, mas deixaram de consumir sidras. Por outro lado, descobriu-se que existiam diferenças dentre esses consumidores no que se refere à renda e à instrução formal: os consumidores de sidras tendem a ter menor grau de instrução formal e menores rendimentos; enquanto pessoas com níveis mais elevados de renda e de instrução formal de ensino tenderam a deixar de consumir sidras.

Ainda com relação ao primeiro artigo, infere-se, portanto, que no Brasil as sidras são consideradas bebidas de classe inferior e que as pessoas trocam seu consumo por outras bebidas a partir do momento em que passam a ter melhores condições financeiras e maiores níveis educacionais. Nessa mesma fase do estudo, identificou-se que existem no Brasil dois clusters para sidras, assim discriminados: um é formado por pessoas com menor renda e menor nível de educação formal e cuja expectativa é de que as sidras se pareçam com espumantes; e o outro espera que as sidras se assemelhem às cervejas, ou seja, têm

conhecimento que tais bebidas existem e que poderiam tornar-se consumidores, caso houvesse disponibilidade no mercado.

Na sequência, por meio do segundo artigo, construído sobre o alicerce do Modelo do Diamante de Porter, avaliou-se a disponibilidade e a capacidade da indústria brasileira para a produção de sidras. Primeiramente vale destacar que, dentre os fatores do modelo, avaliou-se as condições de demanda, cujo objetivo foi descobrir a disposição da indústria em atender um potencial novo mercado. Sob esse âmbito, que foi o que mais se destacou dentre todos, constatou-se que a indústria apresenta disposição em ampliar potenciais produtos derivados da maçã.

Quanto aos demais fatores componentes do Modelo do Diamante de Porter, foram considerados entre medianos e bons os serviços de suporte disponíveis, e a estratégia, a estrutura e a rivalidade. Por fim, obtiveram valores inferiores quanto aos fatores relativos as oportunidades, o papel do governo e as condições dos fatores. Este último foi impactado negativamente pelos custos de produção, tais como: força de trabalho, estocagem, transporte e pouca disponibilidade de financiamento à produção.

Diante do apresentado, é possível concluir que existem oportunidades para sidras no Brasil, sejam elas em formato de espumantes ou as que se assemelhem às cervejas. Identificou-se também que há disposição da indústria em atender essa demanda, bem como tecnologia para tal no país. Por outro lado, têm-se grandes desafios, em especial no que se refere a custos de produção envolvidos, os quais poderiam ser reduzidos com melhor representação dos conectados fatores políticos, econômicos e legais.

Como limitações do trabalho, menciona-se a incipiência de artigos científicos sobre o objeto “sidras”, principalmente quanto ao mercado e, de forma mais profunda, mercado brasileiro. Desse modo, tem-se que este estudo é inédito e poderá trazer relevância científica ao servir de base para futuras pesquisas. Nesse viés, sugere-se continuidade com avaliações de mercado mais aprofundadas, tal como aplicação de análises sensoriais e avaliações de impactos sociais e ambientais que a produção de tal bebida poderia representar à cadeia produtiva da maçã e ao País.

## REFERÊNCIAS

- ADDIS, M.; HOLBROOK, M. B. On the conceptual link between mass customization and experiential consumption: an exposition of subjectivity. **Journal of Consumer Research**, Chicago, v. 1, n. 1, p. 50-66, Mar. 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/cb.53>. Acesso em: 7 jul. 2021.
- ANDREI, V.; PRISECARU, I. The use of PESTEL analysis in development of the Romanian geological repository. **UPB Scientific Bulletin (Series C)**, Bucharest, v. 76, p. 247-254, 2014. Disponível em: [https://www.scientificbulletin.upb.ro/rev\\_docs\\_arhiva/full3d9\\_381551.pdf](https://www.scientificbulletin.upb.ro/rev_docs_arhiva/full3d9_381551.pdf). Acesso em: 7 jul. 2021.
- ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1977.
- ANTONIALI, F. *et al.* Estratégia organizacional: um estudo histórico e Bibliométrico. **Revista Espacios**, Venezuela, v. 38, 2017. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n17/a17v38n17p35.pdf>. Acesso em: 7 jul. 2021.
- ARNOULD, E. J.; PRICE, L. L. River magic: extraordinary experience and the extended service encounter. **Journal of Consumer Research**, Chicago, v. 20, n. 1, p. 24-45, 1993. Disponível em: <https://doi.org/10.1086/209331>. Acesso em: 7 jul. 2021.
- ARNOULD, E. J.; THOMPSON, C. J. Consumer culture theory (CCT): twenty years of research. **Journal of Consumer Research**, Chicago, v. 31, n. 4, p. 868-882, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1086/426626>. Acesso em: 7 jul. 2021.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CERVEJA – CervBrasil. **Dados do setor**. São Paulo, 2018. Disponível em: [http://www.cervbrasil.org.br/novo\\_site/dados-do-setor/](http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/dados-do-setor/). Acesso em: 09 jul. 2021.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PRODUTORES DE MAÇA – ABPM. **Maçã brasileira: conheça as diferenças entre Fuji e Gala**. Fraiburgo, 2019. <https://www.abpm.org.br/maca-e-tudo-de-bom/maca-brasileira-conheca-as-diferencas-entre-fuji-e-gala>. Disponível em: <http://www.abpm.org.br/>. Acesso em: 7 jul. 2021.
- AVELINO, P. P.; MARTINS, C. J. A. P.; PINTO, P. Modified median statistics and type Ia supernova data. **The Astrophysical Journal**, United States, v. 575, n. 2, p. 989, Aug. 2002. Disponível em: [http://www.astro.up.pt/investigacao/ficheiros/2002\\_3.pdf](http://www.astro.up.pt/investigacao/ficheiros/2002_3.pdf). Acesso em: 7 jul. 2021.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES. **Panoramas setoriais 2030: desafios e oportunidades para o Brasil**. Rio de Janeiro: BNDES, 2017. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/14214/2/PanoramasSetoriais-2030.pdf>. Acesso em: 7 jul. 2021.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Upper Saddle River: Pearson, 2014.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, United States, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>. Acesso em: 7 jul. 2021.

BARROS, J. D. Teoria e metodologia: algumas distinções fundamentais entre as duas dimensões, no âmbito das ciências sociais e humanas. **Revista Eletrônica de Educação**, São Carlos, v. 7, n. 1, p. 273-289, 2013. Disponível em: <http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/viewFile/433/224>. Acesso em: 7 jul. 2021.

BEECH, F. W. Cider making and cider research: a review. **Journal of Institute of Brewing**, London, v. 78, n. 6, p. 477-491, 1972. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/j.2050-0416.1972.tb03485.x>. Acesso em: 7 jul. 2021.

BFiver. **Sidra é a bebida que mais cresce em vendas no mundo**. [São Paulo], 2018. Disponível em: <http://bfiver.com.br/sidrabebidaquemaiscrescenomundo/>. Acesso em: 7 jul. 2021.

BIERNACKI, P.; WALDORF, D. Snowball sampling: problems and techniques of chain referral sampling. **Sociological Methods & Research**, Thousand Oaks, v. 10, n. 2, p. 141-163, nov. 1981. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/004912418101000205>. Acesso em: 7 jul. 2021.

BINGMAN, M. T. *et al.* Monitoring cider aroma development throughout the fermentation process by headspace solid phase microextraction (HS-SPME) gas chromatography–mass spectrometry (GC-MS) analysis. **Beverages**, Switzerland, v. 6, n. 2, p. 40, 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2306-5710/6/2/40>. Acesso em: 7 jul. 2021.

BIVOLARU, E.; ANDREI, R.; PURCAROIU, G. V. Branding Romania: a PESTEL Framework based on a comparative analysis of two country brand indexes. **Management & Marketing**, Romania, v. 4, n. 4, Winter 2009. Disponível em: <http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/168.pdf>. Acesso em: 7 jul. 2021.

BLACK, I.; VELOUTSOU, C. Working consumers: co-creation of brand identity, consumer identity and brand community identity. **Journal of Business Research**, New York, v. 70, p. 416-429, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.07.012>. Acesso em: 7 jul. 2021.

BLASKOWSKI, D. R.; SOUZA, A. R. L.; OLIVEIRA, L. Sidras: uma revisão bibliométrica com foco no mercado brasileiro. *In*: SIMPÓSIO DA CIÊNCIA DO AGRONEGÓCIO, 7., Porto Alegre, 2019. **Anais [...]**. Porto Alegre: CEPAN/UFRGS, 2019. p. 535-543. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/cienagro/wp-content/uploads/2020/04/Anais-Simp%C3%B3sio-Ci%C3%Aancia-dos-Agroneg%C3%B3cio-2019.pdf>. Acesso em: 7 jul. 2021.

BOHARI, A. M.; HIN, C. W.; FUAD, N. The competitiveness of halal food industry in Malaysia: A SWOT-ICT analysis. **Geografia-Malaysian Journal of Society and Space**, Malaysia, v. 9, n. 1, p. 1-9, 2017. Disponível em: <http://ejournals.ukm.my/gmjss/article/view/17805>. Acesso em: 7 jul. 2021.

BOOBALAN, K.; NACHIMUTHU, G. S. Organic consumerism: a comparison between India and the USA. **Journal of Retailing and Consumer Services**, United Kingdom, v. 53, p.

101988, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101988>. Acesso em: 7 jul. 2021.

BRADSHAW, T. L.; KINGSLEY-RICHARDS, S. L.; FOSTER, J. Apple cultivar evaluations for cider making in Vermont, USA. **Acta Horticulturae**, Belgium, v. 1205, p. 453-460, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.17660/ActaHortic.2018.1205.55>. Acesso em: 7 jul. 2021.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA. Instrução normativa nº 19, de 19 de março de 2020. Altera a complementação dos padrões de identidade e qualidade da sidra estabelecida pela instrução normativa nº 34, de 29 de novembro de 2012. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2020. Disponível em <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-19-de-19-de-marco-de-2020-249311199>. Acesso em: 05 set. 2021.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 6.871, de 4 de junho de 2009. Regulamenta a Lei no 8.918, de 14 de julho de 1994, que dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2009. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/vigilancia-agropecuaria/ivegetal/bebidas-arquivos/decreto-no-6-871-de-4-de-junho-de-2009.doc/view>. Acesso em: 05 set. 2021.

BREM, A.; MAIER, M.; WIMSCHEIDER, C. Competitive advantage through innovation: the case of Nespresso. **European Journal of Innovation Management**, United Kingdom, v. 19, n. 1, p. 133-148, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2014-0055>. Acesso em: 05 set. 2021.

BUAINAIN, A. M. *et al.* **Desafios para agricultura nos biomas brasileiros**. Brasília: Embrapa, 2020. Disponível em: <http://www.alice.cnptia.embrapa.br/alice/handle/doc/1125300>. Acesso em: 05 set. 2021.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, jan./mar. 2003. Disponível em: <http://www.geocities.ws/occfi/estrategia.pdf>. Acesso em: 05 set. 2021.

CANCELINHA BONILLA, J. M. **La sidra como recurso turístico en Asturias: el desarrollo de experiencias sidra-turísticas**. Disertación (Máster en Dirección y Planificación del Turismo) - Universidad de Oviedo, Gijón, 2018. Disponível em: [https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/48499/TFM\\_Jose%20Manuel%20Cancelinha%20Bonilla.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/48499/TFM_Jose%20Manuel%20Cancelinha%20Bonilla.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 7 jul. 2021.

CANOSSA, A. *et al.* A sidra no mundo: revisão e perspectivas futuras. **Revista da Jornada de Pós-Graduação e Pesquisa-Congrega Urcamp**, Bagé, v. 15, n.15, p. 683-693, 2018. Disponível em: <http://revista.urcamp.tche.br/index.php/rcjggp/article/view/2852/1961>. Acesso em: 05 set. 2021.

CARVALHO, J. R. F. C. *et al.* Elaboração de fermentado frisante de maçã com características semelhantes à sidra francesa. **B. CEPPA**, Curitiba, v. 28, n. 1, p. 97-114, jan./jun. 2010. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/alimentos/article/view/17901/11722>. Acesso em: 7 jul. 2021.

CARVALHO, J.L.F. S; MOTTA, P.C. Experiências em cenários temáticos de serviços. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 54-65, abr./jun. 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902002000200005>. Acesso em: 7 jul. 2021.

CASOTTI, L. M.; SUAREZ, M. C. Dez anos de Consumer culture theory: delimitações e aberturas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 56, n. 3, p. 353-359, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160308>. Acesso em: 05 set. 2021.

CELLARD, A. *et al.* A análise documental. In: POUPART, J. *et al.* (org.). **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 2010-2013.

CERVIERI JÚNIOR, O. *et al.* O setor de bebidas no Brasil. **BNDES Setorial**, Brasília, v. 40, p. 93-130, 2018. Disponível em: [https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/3462/1/BS%2040%20O%20setor%20de%20bebidas%20no%20Brasil\\_P.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/3462/1/BS%2040%20O%20setor%20de%20bebidas%20no%20Brasil_P.pdf). Acesso em: 05 set. 2021.

CERVIERI JÚNIOR, O. **Panoramas setoriais 2030: bebidas**. Rio de Janeiro: BNDES, 2017. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/14256>. Acesso em: 7 jul. 2021.

CHEN, A.; PENG, N.; HUNG, K. Examining guest chefs' influences on luxury restaurants' images. **International Journal of Hospitality Management**, Oxford, v. 53, p. 129-132, Feb. 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.12.006>. Acesso em: 05 set. 2021.

CHUNG, T. W. A study on logistics cluster competitiveness among Asia main countries using the Porter's diamond model. **The Asian Journal of Shipping and Logistics**, Netherlands, v. 32, n. 4, p. 257-264, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2016.12.010>. Acesso em: 7 jul. 2021.

CIRIBELI, J. P.; PIRES, V. A. V.; BRAGA, M. J. Do pensamento estratégico à gestão estratégica: um ensaio teórico sobre a origem e a evolução da estratégia empresarial. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 7., 2010. **Anais [...]**. [S. l.]: CONVIBRA, 2010.

COLEMAN, J. S. Relational analysis: the study of social organizations with survey methods. **Human Organization**, Washington, DC, v. 17, n. 4, p. 28-36, Winter 1958.

CRISTEA, G. *et al.* Isotopic and elemental characterization of cider commercialized on Romanian market. **Analytical Letters**, Philadelphia, v. 52, n. 1, p. 139-149, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00032719.2018.1434189>. Acesso em: 05 set. 2021.

DAY, G. S. Strategic market analysis and definition: an integrated approach. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 2, n. 3, p. 281-299, July 1981. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.4250020306>. Acesso em: 7 jul. 2021.

DIAS, M.O. de; FALCONI, D. The evolution of craft beer industry in Brazil. **Journal of Economics and Business**, Indonesia, v. 1, n. 4, p. 618-626, Dec. 2018. Disponível em: <https://www.asianinstituteofresearch.org/JEBArchives/The-Evolution-of-Craft-Beer-Industry-in-Brazil>. Acesso em: 05 set. 2021.

DINÇER, Ö. **Stratejik yönetim ve işletme politikası**. İstanbul: Beta Yayınları, 2004.

DOCKALIKOVA, I.; KLOZIKOVA, J. **MCDM methods in practice**: determining the significance of PESTEL analysis criteria. *In*: THE INTERNATIONAL DAYS OF STATISTICS AND ECONOMICS, 8., 2014, Prague. **Proceedings** [...]. Prague: MSED, 2014. Disponível em: [https://msed.vse.cz/msed\\_2014/article/362-Dockalikova-Iveta-paper.pdf](https://msed.vse.cz/msed_2014/article/362-Dockalikova-Iveta-paper.pdf). Acesso em: 12 jul. 2021.

DOUGLAS, M.; ISHERWOOD, B. **O mundo dos bens**: para uma antropologia do consumo. Rio de Janeiro: Ed. da UFRJ, 2006.

DUTRA, A. C.; LOPES, C. S.; GARCIA, M. Marketing de novos produtos: lançamento e inovação. **Caderno Profissional de Marketing UNIMEP**, Piracicaba, v. 2, n. 2, p. 32-43, 2014. Disponível em: <https://www.cadernomarketingunimep.com.br/ojs/index.php/cadprofmkt/article/view/27>. Acesso em: 7 jul. 2021.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - Embrapa. **Visão 2030**: o futuro da agricultura brasileira. Brasília: Embrapa, 2018.

EWING, B. L.; RASCO, B. A. Food safety modernization act produce safety rule compliance for united states hard cider producers using ground-harvested apples. **HortTechnology**, United States, v. 28, n. 6, p. 698-705, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.21273/HORTTECH04096-18>. Acesso em: 12 jul. 2021.

FABIEN-OUELLET, N. *et al.* The identity crisis of hard cider. **Journal of Food Research**, Canada, v. 7, n. 2, p. 54-67, 2018. Disponível em: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/jfr/article/view/72184>. Acesso em: 7 jul. 2021.

FAINSHMIDT, S.; SMITH, A.; JUDGE, W. Q. National competitiveness and Porter's diamond model: the role of MNE penetration and governance quality. **Global Strategy Journal**, Hoboken, v. 6, n. 2, p. 81-104, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/gsj.1116>. Acesso em: 7 jul. 2021.

FANG, K. *et al.* Assessing national renewable energy competitiveness of the G20: a revised Porter's Diamond Model. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, Oxford, v. 93, p. 719-731, Oct. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.rser.2018.05.011>. Acesso em: 7 jul. 2021.

FERNÁNDEZ, A. B. Paisajes asociados a la producción de sidra en Asturias. *In*: ASOCIACIÓN DE GEOGRÁFOS ESPAÑOLES. **Naturaleza, territorio y ciudad en un mundo global**. España: Asociación de Geógrafos Españoles, 2017. p. 1818-1827.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FERREIRA, L. N. *et al.* Perfil do consumo de bebidas alcoólicas e fatores associados em um município do Nordeste do Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 8, p. 1473-1486, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2011000800003>. Acesso em: 7 jul. 2021.

FONTENELLE, I. A. **Cultura do consumo: fundamentos e formas contemporâneas**. Rio de Janeiro: FGV, 2017.

FREIRE, A. **Estratégia: sucesso em Portugal**. Lisboa: Verbo, 2004.

GAIA, L. D. **Construção de experiências de consumo a partir da comunicação midiática: Alex Atala e o DOM Restaurante**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2019. Disponível em: [http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/27336/Dissertacao\\_Luciana\\_Gaia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/27336/Dissertacao_Luciana_Gaia.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 7 jul. 2021.

GALÃO, B. F. S.; SOUZA, I. L.; LEÃO, A. L. M. S. Consumer Culture Theory (CCT) já é uma Escola de Pensamento em Marketing? **RAE**, São Paulo, v. 52, n.3, p. 330-344, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902012000300005>. Acesso em: 7 jul. 2021.

GALDURÓZ, J. C. F.; CARLINI, E. A. Use of alcohol among the inhabitants of the 107 largest cities in Brazil-2001. **Brazilian Journal of Medical and Biological Research**, Ribeirão Preto, v. 40, n. 3, p. 367-375, Mar. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0100-879X2007000300012>. Acesso em: 7 jul. 2021.

GARCÍA, M. P. O; DE LA FUENTE, E. D. Exposición nuevas variedades de manzana acogidas a la DOP" Sidra de Asturias". **Tecnología agroalimentaria: Boletín informativo del SERIDA**, Spain, n. 20, p. 56-56, 2018. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6503269>. Acesso em: 7 jul. 2021.

GENTILE, C.; SPILLER, N.; NOCI, G. How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer. **European Management Journal**, London, v. 25, n. 5, p. 395-410, Oct. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>. Acesso em: 7 jul. 2021.

GILMORE, J. H.; PINE, B. J. **The experience is the marketing**. Louisville: Brown Herron, 2002.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **Discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. London: Routledge, 1999.

GOMES, M. V. P. *et al.* **Políticas públicas de fomento ao empreendedorismo e às micro e pequenas empresas**. São Paulo: Programa Gestão Pública e Cidadania, 2013.

GOODMAN, L. A. Snowball sampling. **The Annals of Mathematical Statistics**, Ann Arbor, v. 32, n. 1, p. 148-170, 1961. Disponível em: <https://projecteuclid.org/journals/annals-of-mathematical-statistics/volume-32/issue-1/Snowball-Sampling/10.1214/aoms/1177705148.full>. Acesso em: 7 jul. 2021.

GOTT III, J. R. *et al.* Median statistics,  $h_0$ , and the accelerating universe. **The Astrophysical Journal**, Chicago, v. 549, n. 1, p. 1, 2001. Disponível em: <https://iopscience.iop.org/article/10.1086/319055>. Acesso em: 7 jul. 2021.

GRAND VIEW RESEARCH. **Cider market size, share & trends analysis report by product (sparkling, still, apple wine), by source (apple, fruit flavored, perry, other vegan**

sources), by region, and segment forecasts, 2019-2025. San Francisco, 2018. Disponível em: <https://bityli.com/ytRACI> Acesso em: 7 jul. 2021.

GUEST, G.; BUNCE, A.; JOHNSON, L. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. **Field Methods**, United Kingdom, v. 18, n. 1, p. 59-82, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>. Acesso em: 7 jul. 2021.

GUPTA, A. Environment & PEST analysis: an approach to the external business environment. **International Journal of Modern Social Sciences**, Florida, v. 2, n. 1, p. 34-43, 2013. Disponível em: <http://modernscientificpress.com/Journals/ViewArticle.aspx?YTDXIp8pwb35qABc+2BV/1WJUQnMuLGNSj0NcUX/H4nrYH2pOUyBFV904kXBzuJV>. Acesso em: 5 set. 2020.

HARPER, H. *et al.* The Long Ashton Legacy: characterising United Kingdom West Country cider apples using a genotyping by targeted sequencing approach. **Plants, People, Planet**, United States, v. 2, n. 2, p. 167-175, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/ppp3.10074>. Acesso em: 7 jul. 2021.

HEINZEN, C. *et al.* N. Relação das tipologias estratégicas com o desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras. In: CONGRESSO USP CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 16., 2016, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: USP, 2016. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/16UspInternational/221.pdf>. Acesso em: 7 jul. 2021.

HELDER, R. R. **Como fazer análise documental**. Porto: Universidade de Algarve, 2006.

HOLBROOK, M. B.; HIRSCHMAN, E. C. The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. **Journal of Consumer Research**, Chicago, v. 9, p. 132-140, Sept. 1982. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2489122>. Acesso em: 7 jul. 2021.

HOU, J.; CAO, M.; LIU, P. Development and utilization of geothermal energy in China: Current practices and future strategies. **Renewable Energy**, United Kingdom, v. 125, p. 401-412, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.renene.2018.02.115>. Acesso em: 7 jul. 2021.

HUMPHREYS, A.; WANG, R. J.-H. Automated text analysis for consumer research. **Journal of Consumer Research**, Chicago, v. 44, n. 6, p. 1274-1306, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/jcr/ucx104>. Acesso em: 7 jul. 2021.

HUSSO, M. *et al.* **Analysis of competition in the mobile phone markets of the United States and Europe**. Thesis (Masters of Management and International Business) - School of Economics, Aalto University, Finland, 2011. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/fbb4/3361b439ed88cbb595259698d7543c63587.pdf>. Acesso em: 7 jul. 2021.

HWANG, J.; SEO, S. A critical review of research on customer experience management: theoretical, methodological, and cultural perspectives. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Bradford, v. 28, n. 10, p. 2218-2246, 2016. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-04-2015-0192/full/html?skipTracking=true>. Acesso em: 7 jul. 2021.

IDEAL CONSULTING – IC. **Quem somos**. Osasco, 2020. Disponível em: <https://idealbi.com.br/>. Acesso em: 9 jul. 2021.

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF VINE AND WINE – OIV. **Annual assessment**. Paris, 2018. Disponível em: <http://www.oiv.int/en/technical-standards-and-documents/statistical-analysis/annual-assessment>. Acesso em: 9 jul. 2021.

ISSA, T. *et al.* Sustainable business strategies and PESTEL framework. **GSTF Journal on Computing (JoC)**, Singapore, v. 1, n. 1, p. 73-80, Aug. 2014. Disponível em: <http://dl6.globalstf.org/index.php/joc/article/view/429>. Acesso em: 7 jul. 2021.

JAMES, E.; CIDERCRAFT Magazine. **Tasting cider**: the cidercraft guide to the distinctive flavors of North American hard cider. North Adams: Storey LLC, 2017.

JAMIR, S. M. R.; STELICK, A.; DANDO, R. Cross-cultural examination of a product of differing familiarity (Hard Cider) by American and Chinese panelists using rapid profiling techniques. **Food Quality and Preference**, United Kingdom, v. 79, p. 103783, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2019.103783>. Acesso em: 7 jul. 2021.

JENSEN, K. L. *et al.* Consumer willingness to pay for locally produced hard cider in the USA. **International Journal of Wine Business Research**, United Kingdom, 2021. Disponível em: <https://en.x-mol.com/paper/article/1394748915418906624>. Acesso em: 7 jul. 2021.

JORDAN, J. **Drinking revolution, drinking in place**: craft beer, hard cider and the making of north american landscapes. 2016. Disponível em: <https://arrow.tudublin.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1088&context=dgs>. Acesso em: 7 jul. 2021.

KAIRUZ, A. R. P. *et al.* PESTEL analysis of environment state responsibility in Ecuador. **Neutrosophic Sets and Systems**, United States, v. 34, n.1, p. 70-78, 2020. Disponível em: [https://digitalrepository.unm.edu/nss\\_journal/vol34/iss1/10](https://digitalrepository.unm.edu/nss_journal/vol34/iss1/10). Acesso em: 7 jul. 2021.

KAUŠKALE, L.; GEIPELE, I. Integrated approach of real estate market analysis in sustainable development context for decision making. **Procedia Engineering**, United Kingdom, v. 172, p. 505-512, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.02.059>. Acesso em: 7 jul. 2021.

KHARUB, M.; SHARMA, R. Comparative analyses of competitive advantage using Porter diamond model (the case of MSMEs in Himachal Pradesh). **Competitiveness review: an International Business Journal**, United Kingdom, v. 27, n. 2, p. 132-160, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/CR-02-2016-0007>. Acesso em: 7 jul. 2021.

KIRCHGEORG, M.; JUNG, K.; KLANTE, O. The future of trade shows: insights from a scenario analysis. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Bradford, v. 25, p. 301-312, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/08858621011038261>. Acesso em: 7 jul. 2021.

KLINE, C.; COLE, Z. D. Craft cider tourism: Getting to the core of the matter. *In*: KLINE, C.; SLOCUM, S. L.; CAVALIERE, C. T. (ed.). **Craft beverages and tourism**. Cham: Palgrave Macmillan, 2017. vol. 1, p. 41-55.

KOELLER, P.; MIRANDA, P. Fatores motivadores da inovação ambiental nas indústrias de transformação: dados da Pintec 2017. Brasília: IPEA, 2020. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cts/pt/central-de-conteudo/artigos/artigos/229-fatores-motivadores-da-inovacao-ambiental-nas-industrias-de-transformacao-dados-da-pintec-2017> Acesso em: 7 jul. 2021.

KOTLER, P.; ARMSTRON. G. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2015.

LADHARI, R.; SOUIDEN, N.; DUFOUR, B. The role of emotions in utilitarian service settings: the effects of emotional satisfaction on product perception and behavioral intentions. **Journal of Retailing and Consumer Services**, Oxford, v. 34, p. 10-18, 2017. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698916304118>. Acesso em: 7 jul. 2021.

LAIIDROO, L.; AVARMAA, M. The role of location in FinTech formation. **Entrepreneurship & Regional Development**, United Kingdom, v. 32, n. 7-8, p. 555-572, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/08985626.2019.1675777>. Acesso em: 7 jul. 2021.

LEA, A. Cidermaking. In: LEA, A.G.H.; PIGGOTT, J. R. (ed.). **Fermented beverage production**. Boston: Springer, 1995. p. 59-88.

LEA, A. **Craft cider making**. United Kingdom: Crowood, 2015.

LEÃO, A. *et al.* Valores pessoais dos consumidores de vinhos do Vale do São Francisco (Brasil): uma proposição tipológica de perfis. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, p. 23-36, 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3885/388539128004.pdf>. Acesso em: 7 jul. 2021.

LEVIÄKANGAS, P. Digitalisation of Finland's transport sector. **Technology in Society**, United Kingdom, v. 47, p. 1-15, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2016.07.001>. Acesso em: 7 jul. 2021.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálisis**, Florianópolis, v. 10, p. 37-45, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-49802007000300004>. Acesso em: 7 jul. 2021.

LINTON, G.; KASK, J. Configurations of entrepreneurial orientation and competitive strategy for high performance. **Journal of Business Research**, New York, v. 70, p. 168-176, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.022>. Acesso em: 7 jul. 2021.

LOIZIA, P. *et al.* Measuring the level of environmental performance in insular areas, through key performed indicators, in the framework of waste strategy development. **Science of the Total Environment**, Netherlands, v. 753, p. 141974, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.141974>. Acesso em: 7 jul. 2021.

LOPEZ-SANTOS, Y. *et al.* Análise competitiva da atividade produtiva da malanga: uma abordagem baseada na teoria de Michael Porter. **Revista Iberoamericana para la**

**Investigación y el Desarrollo Educativo**, México, v. 8, n. 16, p. 729-763, 2018. Disponível em: <http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v8n16/2007-7467-ride-8-16-00729.pdf>. Acesso em: 7 jul. 2021.

LUNDBLAD, L.; DAVIES, I. A. The values and motivations behind sustainable fashion consumption. **Journal of Consumer Behaviour**, United Kingdom, v. 15, n. 2, p. 149-162, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/cb.1559>. Acesso em: 7 jul. 2021.

MAGRETTA, J. **Entendendo Michael Porter**: o guia essencial da competição e estratégia. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

MAGUIRE, J. S.; ZHANG, D. Shifting the focus from consumers to cultural intermediaries: an example from the emerging chinese fine wine market'. **Research in Consumer Behavior**, United States, v. 18, p. 1-17, Dec. 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/S0885-211120160000018001>. Acesso em: 7 jul. 2021.

MARTIN, M.; PADILLA-ZAKOUR, O. I.; GERLING, C. Tannin additions to improve the quality of hard cider made from dessert apples. **Fruit Quarterly**, New York, v. 25, n. 1, p. 25-28, Spring 2017. Disponível em: <http://nyshs.org/wp-content/uploads/2017/05/Martin-Pages-25-28-from-NYFQ-spring-book-2017-6.pdf>. Acesso em: 7 jul. 2021.

MBOYA, J.; KAZUNGU, K. Determinants of competitive advantage in the textile and apparel industry in Tanzania: The application of Porter's diamond model. **British Journal of Economics, Management and Trade**, India, v. 7, n. 2, p. 128-147, 2015. Disponível em: <http://www.sciencedomain.org/review-history/8477>. Acesso em: 7 jul. 2021.

MCCRACKEN, G. **Cultura e consumo**: novas abordagens ao caráter simbólico dos bens e das atividades de consumo. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

MELO, M. A.; LEONE, R. J. G. Alinhamento entre as estratégias competitivas e a gestão de custos: um estudo em pequenas empresas industriais do setor de transformação. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 12, n. 5, p. 83-104, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2015.12.5.5>. Acesso em: 7 jul. 2021.

MENOZZI, D. *et al.* Eating novel foods: an application of the Theory of Planned Behaviour to predict the consumption of an insect-based product. **Food Quality and Preference**, United Kingdom, v. 59, p. 27-34, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2017.02.001>. Acesso em: 7 jul. 2021.

MEUSER, M.; NAGEL, U. **Interviewing experts**. London: Palgrave Macmillan, 2009.

MILES, C. A. *et al.* Growing apples for hard cider production in the United States—trends and research opportunities. **HortTechnology**, United States, v. 30, n. 2, p. 148-155, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.21273/HORTTECH04488-19>. Acesso em: 7 jul. 2021.

MILKOVICH, M. Growing demand for hard cider fuels growing demand for apples. **Fruit Growers News**, Sparta, 23 June 2016. Disponível em: <http://fruitgrowersnews.com/news/9541/>. Acesso em: 19 out. 2020.

- MILLER, D. Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. **Academy of Management Journal**, Ada, v. 31, n. 2, p. 280-308, 1988. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/256549>. Acesso em: 7 jul. 2021.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL J.; AHSLTRAND, B. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MKUDE, C. G.; WIMMER, M. A. **Studying interdependencies of e-government challenges in Tanzania along a PESTEL analysis**. Münster: European Conference on Information Systems, 2015. (Completed Research Papers, 135).
- NOGUEIRA, A.; WOSIACKI, G. Sidra. *In*: VENTURINI FILHO, W. G. (coord.). **Bebidas alcoólicas: ciência e tecnologia**. São Paulo: Edgard Blücher, 2010. v. 1, p. 113-142.
- OLEDINMA, A.; ROPER, S. Tradition (re-) defined: Farm v factory trade-offs in the definition of geographical indications, the case of Three Counties Cider. **Journal of Rural Studies**, United Kingdom, v. 84, p. 12-21, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.03.005>. Acesso em: 7 jul. 2021.
- OLIVEIRA, N. M. de; STRASSBURG, U.; PIFFER, M. Técnicas de pesquisa qualitativa: uma abordagem conceitual. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, Marechal Candido Rondon, 2017. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/17496>. Acesso em: 7 jul. 2021.
- OLIVEIRA, W. F. M. *et al.* Da teoria clássica à contingencial: contribuições à competitividade das organizações. **RAUnP**, Natal, v. 7, n. 2, p. 43-58, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/raunp.v7i2.1159>. Acesso em: 7 jul. 2021.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A ALIMENTAÇÃO E A AGRICULTURA – FAO. **FAO no Brasil**. 2019. Disponível em: <http://www.fao.org/brasil/pt/>. Acesso em: 20 nov. 2019.
- PADASH, A.; GHATARI, A. R. Toward an innovative green strategic formulation methodology: empowerment of corporate social, health, safety and environment. **Journal of Cleaner Production**, Netherlands, v. 261, p. 121075, Jul. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121075>. Acesso em: 7 jul. 2021.
- PAN, W.; CHEN, L.; ZHAN, W. PESTEL analysis of construction productivity enhancement strategies: A case study of three economies. **Journal of Management in Engineering**, United States, v. 35, n. 1, Jan. 2019. Disponível em: <https://ascelibrary.org/doi/10.1061/%28ASCE%29ME.1943-5479.0000662>. Acesso em: 7 jul. 2021.
- PAUL, J.; RANA, J. Consumer behavior and purchase intention for organic food. **Journal of Consumer Marketing**, United Kingdom, v. 29, n. 6, p. 412-422, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/07363761211259223>. Acesso em: 7 jul. 2021.
- PENG, G. C. A.; NUNES, M. B. Using PEST analysis as a tool for refining and focusing contexts for information systems research. *In*: EUROPEAN CONFERENCE ON RESEARCH METHODOLOGY FOR BUSINESS AND MANAGEMENT STUDIES, 6.,

LISBON, 2007. **Anais** [...]. Lisbon: SSRN, 2007. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1417274](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1417274). Acesso em: 7 jul. 2021.

PICINELLI, A. *et al.* Chemical characterization of Asturian cider. **Journal of Agricultural and Food Chemistry**, United States, v. 48, n. 9, p. 3997-4002, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1021/jf991284d>. Acesso em: 7 jul. 2021.

PINTO, M. R.; LARA, J. E. As experiências de consumo na perspectiva da teoria da cultura do consumo: identificando possíveis interlocuções e propondo uma agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 37-56, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000100004>. Acesso em: 7 jul. 2021.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PULLMAN, M. E.; GROSS, M. A. Welcome to your experience: where you can check out anytime you'd like, but you can never leave. **Journal of Business & Management**, Fort Collins, v. 9, n. 3, p. 215-232, Summer 2003. Disponível em: <https://www.proquest.com/docview/211508918>. Acesso em: 7 jul. 2021.

QI, X.; PLOEGER, A. Explaining consumers' intentions towards purchasing green food in Qingdao, China: The amendment and extension of the theory of planned behavior. **Appetite**, Netherlands, v. 133, p. 414-422, Feb. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.appet.2018.12.004>. Acesso em: 7 jul. 2021.

QUINTÃO, R. T.; PEREIRA, V. F.; BAÊTA, R. A. S. Magic consumption: a study in the context of soccer fans. **Revista Brasileira de Marketing – ReMark**, São Paulo, v. 18, n. 1, p. 17, 2019. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/13987>. Acesso em: 7 jul. 2021.

REINEHR, J. *et al.* Efeito da acidificação na composição química e análise sensorial de sidra elaborada através do método champenoise. **Revista da Jornada de Pós-Graduação e Pesquisa-Congrega Urcamp**, Bagé, p. 1363-1378, 2017. Disponível em: <http://revista.urcamp.tche.br/index.php/rcjppg/article/view/783/479>. Acesso em: 7 jul. 2021.

RENDLEMAN, C. M. *et al.* Wine industry competitiveness: a survey of the Shawnee Hills American Viticultural Area. **Wine Economics and Policy**, Netherlands, v. 5, n. 1, p. 4-13, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.wep.2016.03.002>. Acesso em: 7 jul. 2021.

RENGEL, R.; EYERKAUFER, M. L.; SCHNORRENBERGER, D. Framework estratégico para sustentação da vantagem competitiva em empresas de serviços contábeis: análise da complementaridade entre as perspectivas de Porter e das capacidades dinâmicas. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, v. 18, p. 1-19, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.16930/2237-766220192839>. Acesso em: 7 jul. 2021.

ROCHA, E.; FRID, M.; CORBO, W. **O paraíso do consumo: Émile Zola, a magia e os grandes magazines**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2016.

ROCHA, F. G.; PUJOL, A. F. T. Cultivo de macieiras e produção de sidra com denominação de origem protegida no principado das Astúrias, Espanha. **ACTA Geográfica**, Boa Vista, p.187-205, 2013. Disponível em: <https://revista.ufr.br/actageo/article/view/1960>. Acesso em: 7 jul. 2021.

RODRÍGUEZ MADRERA, R.; PANDO BEDRIÑANA, R.; SUÁREZ VALLES, B. Levaduras autóctonas de origen sidrero para la elaboración de cerveza. **Tecnología agroalimentaria**, Asturias, n. 21, p. 64-68, 2018. Disponível em: <http://www.serida.org/pdfs/7454.pdf>. Acesso em: 7 jul. 2021.

ROWLES, K. **Processed apple product marketing analysis: hard cider and apple wine**. New York: College of Agriculture and Life Sciences, Cornell University, 2000. (Staff Paper). Disponível em: [https://www.agmrc.org/media/cms/sp200006\\_69A2B0F01A48F.pdf](https://www.agmrc.org/media/cms/sp200006_69A2B0F01A48F.pdf). Acesso em: 7 jul. 2021.

SADLER, G. R. *et al.* Recruitment of hard- to- reach population subgroups via adaptations of the snowball sampling strategy. **Nursing & Health Sciences**, Australia, v. 12, n. 3, p. 369-374, Sep. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1442-2018.2010.00541.x>. Acesso em: 7 jul. 2021.

SAFEER, A. A. *et al.* Diagnostics of the challenges and potential solutions to improve export competitiveness in international markets: The case of pakistani readymade garments industry. **Journal of Competitiveness**, Czechia, v. 11, n. 3, p. 128, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.7441/joc.2019.03.08>. Acesso em: 7 jul. 2021.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, Rio Grande, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351/0>. Acesso em: 7 jul. 2021.

SCHIFFMAN, L.; G. KANUK, L.L. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SCHMITT, B. **Experience marketing: concepts, frameworks and consumer insights**. Boston: Now, 2010.

SCHULTZ, G.; ZANETTI, C.; WAQUIL, P.D. Análise da competitividade das cadeias produtivas agroindustriais. In: SCHULTZ, G.; WAQUIL, P.D. (org.). **Políticas públicas e privadas e competitividade das cadeias produtivas agroindustriais**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2011. p. 13-44. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/56454>. Acesso em: 7 jul. 2021.

SEGURA, E.; MORALES, R.; SOMOLINOS, J. A. A strategic analysis of tidal current energy conversion systems in the European Union. **Applied Energy**, United Kingdom, v. 212, p. 527-551, Feb. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2017.12.045>. Acesso em: 7 jul. 2021.

SERRA, F.; TORRES, M. C.; TORRES, A. **Administração estratégica: conceitos; roteiro prático; casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

SHAHKOOH, K. A. *et al.* A foresight based framework for e-government strategic planning. **Journal of Software**, United States, v. 4, n. 6, p. 544-549, 2009. Disponível em: <http://jsoftware.us/index.php?m=content&c=index&a=show&catid=120&id=2399>. Acesso em: 7 jul. 2021.

SILVA, H. A.; LEITE, M. A.; PAULA, A. R.V. de. Cerveja e sociedade. **Revista de Comportamento, Cultura e Sociedade**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 85-91, 2016. Disponível em: [http://www3.sp.senac.br/hotsites/blogs/revistacontextos/wp-content/uploads/2016/03/73\\_CA\\_artigo\\_revisado.pdf](http://www3.sp.senac.br/hotsites/blogs/revistacontextos/wp-content/uploads/2016/03/73_CA_artigo_revisado.pdf). Acesso em: 7 jul. 2021.

SILVA, M.; WANG, P.; KUAH, A. T. H. Why wouldn't green appeal drive purchase intention? Moderation effects of consumption values in the UK and China. **Journal of Business Research**, New York, v. 122, p. 713-724, Jan. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.016>. Acesso em: 7 jul. 2021.

SLATER, D. **Cultura do consumo e modernidade**. São Paulo: Nobel, 2002.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. Porto Alegre: Bookman, 2016.

SONG, J.; SUN, Y.; JIN, L. PESTEL analysis of the development of the waste-to-energy incineration industry in China. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, United Kingdom, v. 80, p. 276-289, Dec. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.rser.2017.05.066>. Acesso em: 7 jul. 2021.

SOUZA, A. R. L. **Competitividade da cadeia produtiva de arroz beneficiado do Rio Grande do Sul e do Uruguai: um estudo utilizando a matriz de análise de políticas**. 2014. Tese (Doutorado em Agronegócios) - Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/95050>. Acesso em: 7 jul. 2021.

STOFFEL, T.; THEIS, V.; SCHREIBER, D. Causas e impactos da instabilidade política na performance do comércio internacional. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 31-44, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.18568/internext.v14i1.445>. Acesso em: 7 jul. 2021.

TOZER, P. R. *et al.* Sensory analysis and willingness to pay for craft cider. **Journal of Wine Economics**, United States, v. 10, n. 3, p. 314-328, 2015. Disponível em: [doi:10.1017/jwe.2015.30](https://doi.org/10.1017/jwe.2015.30). Acesso em: 7 jul. 2021.

TSILIGIRIS, V. An adapted Porter Diamond Model for the evaluation of transnational education host countries. **International Journal of Educational Management**, United Kingdom, v. 32 n. 2, p. 210-226, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2017-0076>. Acesso em: 7 jul. 2021.

VALLIERE, B.; HARKINS, S. A Preliminary Evaluation to Establish Bath Pasteurization Guidelines for Hard Cider. **Beverages**, Switzerland, v. 6, n. 2, p. 24, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/beverages6020024>. Acesso em: 7 jul. 2021.

VASCONCELOS, F. Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 25., 2001, Campinas. **Anais [...]**. Campinas: ANPAD, 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2001-eso-1126.pdf>. Acesso em: 15 out. 2020.

VERDU, C. F. *et al.* Polyphenol variability in the fruits and juices of a cider apple progeny. **Journal of the Science of Food and Agriculture**, Malden, v. 94, p. 1305-1314, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/jsfa.6411>. Acesso em: 7 jul. 2021.

VERDU, C.F. *et al.* Comparison of Two Methods, UHPLC-UV and UHPLC-MS/MS, for the Quantification of Polyphenols in Cider Apple Juices. **Molecules**, France, v. 18, n. 9, p. 10213-10227, 2013. DOI: 10.3390/molecules180910213. Acesso em: 7 jul. 2021.

VILLAR, A. *et al.* Cider fermentation process monitoring by Vis-NIR sensor system and chemometrics. **Food Chemistry**, Netherlands, v. 221, p. 100-106, Apr. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.foodchem.2016.10.045>. Acesso em: 7 jul. 2021.

VLADOS, C. Porter's diamond approaches and the competitiveness web. **International Journal of Business Administration**, Ontario, v. 10, n. 5, p. 33-52, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5430/ijba.v10n5p33>. Acesso em: 7 jul. 2021.

WARD, P. T.; DURAY, R. Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy, and manufacturing strategy. **Journal of Operations Management**, Washington, D.C., v. 18, n. 2, p. 123-138, Winter 2000. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.199.3022&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 7 jul. 2021.

WATSON, B. **Cider, hard and sweet: history, traditions and making your own**. Woodstock: Countryman, 2013.

WEILER, A. M. Seeing the workers for the trees: exalted and devalued manual labour in the Pacific Northwest craft cider industry. **Agriculture and Human Values**, Netherlands, p. 1-14, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10460-021-10226-w>. Acesso em: 7 jul. 2021.

WELLER, W.; ZARDO, S. P. Entrevista narrativa com especialistas: aportes metodológicos e exemplificação. **Revista da FAEBA-Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 22, n. 40, p. 131-143, 2019. Disponível em: <tp://dx.doi.org/10.21879/faeaba2358-0194.2013.v22.n40.p131-143>. Acesso em: 7 jul. 2021.

WILKS, M. *et al.* Testing potential psychological predictors of attitudes towards cultured meat. **Appetite**, Netherlands, v. 136, p. 137-145, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.appet.2019.01.027>. Acesso em: 7 jul. 2021.

WITCHER, B. J.; CHAU, V. S. **Strategic management principles and practice**. United Kingdom: Cengage Learning EMEA, 2010.

YANG, Y. *et al.* A diamond model based analysis for improving the sustainable competitiveness in educational exports by Chinese colleges and universities. **Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues**, Lithuania, n. 2020, v. 7, n. 3, p. 1858-1871, 2020. Disponível em: [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(1\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(1)). Acesso em: 7 jul. 2021.

YÜKSEL, I. Developing a multi-criteria decision-making model for PESTEL analysis. **International Journal of Business and Management**, Houston, v. 7, n. 24, p. 52, 2012. Disponível em: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/20058>. Acesso em: 7 jul. 2021.

ZHIYONG, X. PESTEL model analysis and legal guarantee of tourism environmental protection in China. **IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science**, United Kingdom, v. 81, p. 1-6, 2017. Disponível em: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/81/1/012092/pdf>. Acesso em: 7 jul. 2021.

ZWICK, D.; CAYLA, J. (ed.). **Inside marketing: practices, ideologies, devices**. Oxford: Oxford University Press, 2011.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO PARA O ARTIGO A

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) Senhor(a):

Você está sendo convidado(a) para participar da pesquisa intitulada “O que as sidras precisam para conquistarem os brasileiros?”, desenvolvida pelas pesquisadoras Daiana Ribeiro Blaskowski, Ângela Rozane Leal de Souza e Letícia de Oliveira, integrantes do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (CEPAN/UFRGS).

O objetivo da investigação é avaliar se sidras (bebidas fermentadas de maçã) seriam competitivas no mercado brasileiro de bebidas.

Para participar é necessário que você atenda aos seguintes requisitos: ser brasileiro, residir no Brasil e ter mais de 18 anos de idade. Sua participação é voluntária (portanto não remunerada) e ocorrerá por meio do preenchimento de um questionário eletrônico (*online*) sobre seus hábitos de consumo e sua intenção em experimentar sidras (bebidas fermentadas de maçã). Para tanto, serão apresentadas informações e explicações sobre o produto.

Esse questionário leva em torno de dez minutos para ser respondido e sua colaboração nessa pesquisa envolve potenciais riscos relacionados ao desconforto em responder questões que possa considerar sensíveis, invasão de privacidade acerca de seus hábitos de consumo e dispêndio de tempo ao participar da investigação. Os benefícios de sua participação referem-se à contribuição para o desenvolvimento da ciência brasileira, conhecimento e entendimento da opinião e percepção acerca da potencialidade de desenvolvimento do produto objeto do estudo. Ademais, o estudo pretende desenvolver soluções e oportunidades para a cadeia produtiva da maçã brasileira, gerando, por consequência, emprego e renda.

Não é necessário se identificar em momento algum da pesquisa e as informações prestadas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Os dados coletados serão mantidos sob guarda e responsabilidade da pesquisadora responsável por no mínimo cinco anos. Recomenda-se também que o(a) senhor(a) guarde uma cópia desse termo.

Essa pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFRGS (CEP-UFRGS) – Av. Paulo Gama, 110, Sala 311, Prédio Anexo I da Reitoria - Campus Centro - Porto Alegre/RS - CEP: 90040-060, Fone: +55 51 3308 3738, E-mail: [etica@propesq.ufrgs.br](mailto:etica@propesq.ufrgs.br) – sob o Protocolo nº 3.816.076.

Em caso de qualquer dúvida, o(a) senhor(a) poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável Ângela Rozane Leal de Souza ([angela.souza@ufrgs.br](mailto:angela.souza@ufrgs.br)).

Caso deseje participar dessa pesquisa, marque (assinale) a opção correspondente e será redirecionado (a) para o questionário.

Li, estou ciente e de acordo com as informações fornecidas pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e desejo participar da pesquisa.

Li e não estou de acordo com as informações fornecidas pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e não desejo participar da pesquisa.

- 1) Quando você nasceu?
  - Antes de 1946
  - Entre 1946 e 1964
  - Entre 1965 e 1979
  - Entre 1980 e 1995
  - Entre 1996 e 2002
  - Após 2002 (*encerra*)
  
- 2) Qual seu gênero?
  - Feminino
  - Masculino
  - Prefiro não dizer
  
- 3) Em qual região do Brasil você reside?
  - Sul
  - Sudeste
  - Centro-Oeste
  - Norte
  - Nordeste
  
- 4) Qual seu estado?
  - Rio Grande do Sul
  - Santa Catarina
  - Paraná
  - São Paulo
  - Rio de Janeiro
  - Minas Gerais
  - Espírito Santo
  - Mato Grosso
  - Mato Grosso do Sul
  - Distrito Federal
  - Goiás
  - Pará
  - Amazonas
  - Acre
  - Amapá
  - Roraima

- Rondônia
- Tocantins
- Ceará
- Paraíba
- Pernambuco
- Alagoas
- Sergipe
- Bahia
- Alagoas
- Maranhão
- Piauí

5) Quais bebidas alcoólicas você tem hábitos de consumo?

*1 – Nunca*

*2 – Raramente*

*3 – Às vezes*

*4 – Frequentemente*

*5 – Sempre*

Cerveja

Vinho

Espumante

Cachaça

Vodca

Wisky

Gim

Aperol

Saquê

Tequila

Coquetéis (caipirinha, gim tônica, pina colada...)

6) Sobre seus hábitos em consumir bebidas alcoólicas:

*1 – Nunca*

*2 – Raramente*

*3 – Às vezes*

*4 – Frequentemente*

*5 – Sempre*

Bebo em casa sozinho.

- ( ) Bebo em casa com familiares e/ou amigos.
- ( ) Bebo em bares e/ou restaurantes quando estou sozinho.
- ( ) Bebo em bares e/ou restaurantes quando estou acompanhado.
- ( ) Bebo em eventos sociais.

7) Onde você costuma adquirir bebidas alcoólicas?

1 – *Nunca*

2 – *Raramente*

3 – *Às vezes*

4 – *Frequentemente*

5 – *Sempre*

- ( ) Você costuma comprar em mercados.
- ( ) Em lojas especializadas em bebidas.
- ( ) Lojas virtuais.
- ( ) Em bares.
- ( ) Faço artesanalmente (em casa) as bebidas que consumo.

8) Com relação a aspectos não sensoriais, o que você considera importante ao consumir bebidas alcoólicas?

1 – *Discordo completamente*

2 – *Discordo*

3 – *Neutro*

4 – *Concordo*

5 – *Concordo completamente*

- ( ) *Requinte/Status*
- ( ) *Designer* (embalagem bonita, copo bem apresentado)
- ( ) Hábito (beber o que já conheço ou estou acostumado/a).
- ( ) Experimentar (novas bebidas, novos sabores, harmonizações.)
- ( ) Preço

9) Com relação a aspectos sensoriais, o que você considera importante ao escolher bebidas alcoólicas?

1 – *Discordo completamente*

2 – *Discordo*

3 – *Neutro*

4 – *Concordo*

5 – *Concordo completamente*

- Cheiro/Aroma
- Sabor
- Adocicada
- Ácida
- Baixo teor alcoólico
- Alto teor alcoólico
- Refrescante
- Bebida termogênica (“para aquecer”)

10) O que desperta em você curiosidade a experimentar novos sabores?

- 1 – Sem importância*
- 2 – Pouco importância*
- 3 – Neutro*
- 4 – Um pouco importante*
- 5 – Muito importante*
- Rótulo/embalagem.
- Informações nutricionais.
- Indicação de pessoas conhecidas.
- Indicação de especialistas.
- Curiosidade ao ver alguém consumindo.
- Marketing.

11) Você consome sidra (bebida fermentada de maçã)?

- Sim
- Já experimentei, mas não continuei consumindo. (*abrirá outro questionamento sobre o motivo*)
- Nunca consumi. (*abrirá outro questionamento sobre o motivo*)

12) Caso você fosse convidado a experimentar sidras, quais atributos esperaria de tais bebidas?

- 1 – Sem importância*
- 2 – Pouco importância*
- 3 – Neutro*
- 4 – Um pouco importante*
- 5 – Muito importante*
- Serem refrescantes.
- Adocicadas.
- Não adocicadas.

- Terem gosto de maçã.
- Terem gosto de outras frutas, exceto maçã.
- Terem gosto amadeirado.
- Terem gosto de ervas ou especiarias.
- Aroma agradável.
- Aparência de espumante.
- Aparência de cerveja.

13) O que você sabe sobre sidras? (podem ser marcadas mais de uma opção).

*1 – Discordo completamente*

*2 – Discordo*

*3 – Neutro*

*4 – Concordo*

*5 – Concordo completamente*

- Sidra pode se parecer com cerveja.
- Sidras são saudáveis e fazem bem a saúde.
- São muito refrescantes.
- Nos EUA e alguns países da Europa estão muito "na moda".
- É uma bebida bastante doce.
- São espumantes consumidas, especialmente, nas festas de final de ano.
- As mulheres gostam.
- Sei que são bebidas feitas de maçã.
- Por não conter glúten, sidras são alternativa aos celíacos.
- Nenhuma das frases acima me remete às sidras.

14) Qual seu nível de instrução?

- Ensino fundamental
- Ensino Médio
- Graduação
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutorado

15) Quanto é sua disposição a pagar pelas bebidas que consome com frequência?

- Até R\$10 por unidade comprada.
- Entre R\$10 e R\$30 por unidade comprada.
- Entre R\$31 e R\$50 por unidade comprada.

Entre R\$51 e R\$100 por unidade comprada.

Mais de R\$100 por unidade comprada.

16) Quanto é sua renda familiar mensal?

Até R\$ 2.090,00.

Entre R\$ 2.090,01 e R\$ 4.180,00.

Entre R\$ 4.180,01 e R\$ 10.450,00.

Entre R\$ 10.450,01 e R\$ 20.900,00.

Acima de R\$ 20.900,00.

17) Quantas pessoas estão incluídas na renda familiar informada?

1

2

3

4

5 ou mais.

18) Espaço aberto para caso deseje fazer um comentário.



## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO PARA O ARTIGO B

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) Senhor(a):

Prezado(a) Senhor(a),

Você está sendo convidado(a) para participar da pesquisa intitulada *Como está indústria brasileira para a produção de sidras (bebidas fermentadas de maçã)?* desenvolvida pela mestrandia Daiana Ribeiro Blaskowski, sob orientação da Professora Doutora Ângela Rozane Leal de Souza e coorientação da Professora Doutora Letícia de Oliveira, integrantes do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (CEPAN/UFRGS).

O objetivo da investigação é conhecer aspectos positivos e negativos para produção e comercialização de sidras (bebidas fermentadas de maçã) no Brasil, com vistas a consolidar a bebida no mercado brasileiro. As perguntas foram elaboradas sobre o alicerce do Diamante de Porter e estão agrupadas em quatro seções.

Para participar, é necessário que o(a) senhor(a) atenda ao menos um dos seguintes requisitos: estar conectado com algum dos elos da potencial cadeia produtiva de sidras (bebidas fermentadas de maçã), seja como produtor de maçã, gestor de agroindústria de processamento de maçãs, produtor de bebidas (tais como vinhos e cerveja), pesquisador da cadeia produtiva da maçã ou do mercado brasileiro de bebidas, comerciante da bebida em estudo ou bebida substituta.

Tempo estimado para concluir a pesquisa é de 20 minutos.

Sua participação é voluntária, portanto, não remunerada. Sua colaboração na pesquisa envolve potenciais riscos relacionados ao desconforto em responder questões que possa considerar sensíveis ou invasão à privacidade de dados empresariais. Os benefícios de sua participação referem-se à contribuição para o desenvolvimento da ciência brasileira, conhecimento e entendimento acerca da configuração da potencial cadeia produtiva de sidras (bebidas fermentadas de maçã). Ademais, o estudo pretende desenvolver soluções e oportunidades para a cadeia produtiva da maçã brasileira, gerando, por consequência, emprego e renda.

Será necessário a identificação do(a) respondente, incluindo o cargo e a instituição para a qual atua (se for o caso). Os dados coletados serão mantidos sob guarda e responsabilidade das pesquisadoras por, no mínimo, cinco anos. Recomenda-se também que o(a) senhor(a) guarde uma cópia desse termo, o qual pode ser solicitado através do e-mail abaixo.

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFRGS (CEP-UFRGS) – Av. Paulo Gama, 110, Sala 311, Prédio Anexo I da Reitoria - Campus Centro - Porto Alegre/RS - CEP: 90040-060, Fone: +55 51 3308 3738, E-mail: [etica@propesq.ufrgs.br](mailto:etica@propesq.ufrgs.br) – sob o Parecer Consubstanciado nº 4.514.205.

Em caso de qualquer dúvida, o(a) senhor(a) poderá entrar em contato através do e-mail daiana.blaskowski@ufrgs.br

Caso deseje participar dessa pesquisa, marque (assinale) a opção correspondente e será redirecionado (a) para o questionário.

- Li, estou ciente e de acordo com as informações fornecidas pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e desejo participar da pesquisa.
- Li e não estou de acordo com as informações fornecidas pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e não desejo participar da pesquisa.

1) Nome

2) Formação

3) Profissão

4) Qual seu envolvimento com o objeto de estudo?

- ( ) Produtor de maçã.
- ( ) Produtor de bebidas.
- ( ) Pesquisador.
- ( ) Importador de sidras, maçãs ou derivados.
- ( ) Comerciante de bebidas.

5) Instituição a qual faz parte.

\_\_\_\_\_

6) Cargo que ocupa.

\_\_\_\_\_

7) Como você percebe as CONDIÇÕES DOS FATORES?

- a) Força de trabalho não qualificada – qualidade versus custo (*Escala Likert de 5 pontos*)
- b) Força de trabalho qualificada – qualidade versus custo (*Escala Likert de 5 pontos*)
- c) Infraestrutura – qualidade versus custo (*Escala Likert de 5 pontos*).
- d) Custo da tecnologia empregada (*Escala Likert de 5 pontos*).

- e) Custo dos transportes (*Escala Likert de 5 pontos*).
  - f) Custo do financiamento (*Escala Likert de 5 pontos*).
  - g) Disposição para produção de diferentes cultivares (*Escala Likert de 5 pontos*).
  - h) Disponibilidade de água para fins de produção (*Escala Likert de 5 pontos*).
  - i) Necessidade de defensivos (*Escala Likert de 5 pontos*).
  - j) Espaço aberto para comentários.
- 8) Como você percebe os SERVIÇOS DE APOIO?
- a) Fornecimento de eletricidade (*Escala Likert de 5 pontos*).
  - b) Telecomunicações (*Escala Likert de 5 pontos*).
  - c) Fornecedores de embalagens (*Escala Likert de 5 pontos*).
  - d) Transportadores (*Escala Likert de 5 pontos*).
  - e) Perspectiva de longo prazo dos fornecedores (*Escala Likert de 5 pontos*).
  - f) Qualidade dos fornecedores locais (*Escala Likert de 5 pontos*).
  - g) Publicidade em mídias sociais (*Escala Likert de 5 pontos*).
  - h) Colaboração de entidades de pesquisa e desenvolvimento (*Escala Likert de 5 pontos*).
  - i) Espaço aberto para comentários.
- 9) Como você percebe ESTRUTURA, ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E RIVALIDADE DAS EMPRESAS?
- a) Despesas em pesquisa e desenvolvimento (*Escala Likert de 5 pontos*).
  - b) Incentivos à gestão (*Escala Likert de 5 pontos*).
  - c) Treinamento (*Escala Likert de 5 pontos*).
  - d) Inovação (*Escala Likert de 5 pontos*).
  - e) Regulamentação (*Escala Likert de 5 pontos*).
  - f) Eficiência da produção (*Escala Likert de 5 pontos*).
  - g) Fluxo de Informações dos clientes (*Escala Likert de 5 pontos*).
  - h) Fluxo de Informações dos fornecedores (*Escala Likert de 5 pontos*).
  - i) Produtos substitutos (*Escala Likert de 5 pontos*).
  - j) Entrada de novos concorrentes (*Escala Likert de 5 pontos*).
  - k) Competição do mercado (*Escala Likert de 5 pontos*).
  - l) Barreiras de entrada nos mercados (*Escala Likert de 5 pontos*).
  - m) Estrutura regional da indústria e rivalidade (*Escala Likert de 5 pontos*).

- n) Consciência ambiental do setor (*Escala Likert de 5 pontos*).
- o) Espaço aberto para comentários.

10) Como você percebe OPORTUNIDADES E PAPEL DO GOVERNO?

- a) Confiança nos sistemas políticos (*Escala Likert de 5 pontos*).
- b) Competência dos sistemas políticos (*Escala Likert de 5 pontos*).
- c) Mudanças políticas (*Escala Likert de 5 pontos*).
- d) Políticas de regulamentação do trabalho (*Escala Likert de 5 pontos*).
- e) Políticas de contratação e demissão de empregados (*Escala Likert de 5 pontos*).
- f) Tributação (*Escala Likert de 5 pontos*).
- g) Burocracia da indústria (*Escala Likert de 5 pontos*).
- h) Regulamentação do uso da terra (*Escala Likert de 5 pontos*).
- i) Regulação ambiental (*Escala Likert de 5 pontos*).
- j) Cumprimento de padrões ambientais (*Escala Likert de 5 pontos*).
- k) Espaço aberto para comentários.

11) Como você percebe CONDIÇÕES DE DEMANDA?

- a) Em pesquisa anterior junto a potenciais consumidores, obteve-se informação de que, para terem sucesso no mercado brasileiro, as sidras precisam ter aparência de espumante, aroma agradável e serem refrescante. Qual a disposição do Brasil para atender tal demanda? (*Escala Likert de 5 pontos*).
- b) Em pesquisa anterior junto a potenciais consumidores, obteve-se informação de que os brasileiros desconhecem que sidra pode concorrer com cerveja. Como você percebe a disposição do setor em inserir esse novo conceito junto aos brasileiros? (*Escala Likert de 5 pontos*).
- c) Considerando que seriam necessários investimentos para desenvolvimento do mercado de sidras no Brasil, como você percebe a disposição do setor em realizar investimentos com tal propósito? (*Escala Likert de 5 pontos*).
- d) Espaço aberto para comentários.