

1200401782



15

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MAURO MARTINS PEREIRA

O MERCADO BRASILEIRO DE REFRIGERANTES: ESTUDO DE CASO

A dinâmica competitiva da indústria de refrigerantes no Brasil: uma abordagem pelo modelo das cinco forças de Porter e o comportamento do consumidor.

SÃO PAULO
2004

MAURO MARTINS PEREIRA

O MERCADO BRASILEIRO DE REFRIGERANTES: ESTUDO DE CASO

A dinâmica competitiva da indústria de refrigerantes no Brasil: uma abordagem pelo modelo das cinco forças de Porter e o comportamento do consumidor.

Monografia apresentada ao Curso de Mestrado Profissionalizante em Administração da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento: Administração
Mercadológica

Orientador: Prof. Dr Ricardo Fasti de Souza

FGV-SP / BIBLIOTECA

01782/2004



SÃO PAULO
2004

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data 14.05	Nº de Chamada 663(81) P436m
Tombo 1782/2004	Dir. 2-2

50540

Pereira, Mauro Martins.

O Mercado Brasileiro de Refrigerantes: Estudo de Caso - A dinâmica competitiva da indústria de refrigerantes no Brasil: uma abordagem pelo modelo das cinco forças de Porter e o comportamento do consumidor. / Mauro Martins Pereira, 2004.

229 f.

Orientador: Ricardo Fasti.

Dissertação (Mestrado Profissional) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

1. Bebidas - Indústria - Brasil. 2. Refrigerantes - Indústria - Brasil. 3. Comportamento do consumidor. 4. Competitividade industrial - Brasil. I. Fasti, Ricardo. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 334.72(81)

MAURO MARTINS PEREIRA

O MERCADO BRASILEIRO DE REFRIGERANTES: ESTUDO DE CASO

A dinâmica competitiva da indústria de refrigerantes no Brasil: uma abordagem pelo modelo das cinco forças de Porter e o comportamento do consumidor.

Monografia apresentada ao Curso de Mestrado Profissionalizante em Administração da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento:
Administração Mercadológica

Orientador: Professor Dr Ricardo Fasti

Data de aprovação

__ / __ / ____

Banca Examinadora

Prof. Dr Ricardo Fasti de Souza (Orientador)
FGV-EAESP

Prof. Dr Luiz Carlos Di Serio
FGV-EAESP

Prof. Dr Heitor Takashi Kato
PUC - PR

RESUMO

Esta monografia estuda a relação entre as cinco forças competitivas, conforme proposto pelo modelo de Michael Porter, tendo como base o Caso da Indústria de Refrigerantes no Brasil. Este caso está estruturado com base em dados e informações coletadas em pesquisas e trabalhos, artigos, publicações, empresas e institutos de pesquisa. Os dados e elementos sobre esta indústria formam o histórico, a evolução e seus principais marcos. A metodologia utilizada é a Análise de Casos. Também estão analisado, sob o ponto de vista mercadológico, o comportamento do consumidor, o levantamento de necessidades e posicionamento estratégico. Finalmente, são levantadas perspectivas do futuro desta indústria e as empresas que a compõem. Propõe-se no final, indicação de novos estudos nesta área.

Palavras-Chave: 1. Indústria de Refrigerantes. 2. Cadeia de Valor. 4. Diferencial Competitivo. 5. Rivalidade 6. Comportamento do Consumidor.

ABSTRACT

This monograph concerns to the study of Brazilian Carbonated Soft Drinks Market. The scope is to study the behavior of companies in this industry by using theory and concepts of Porter's Five Competitive Forces, Value Chain. Consumer behavior is the third aspect, which drives companies' moves and market configuration. The method is archive research publications on newspapers and magazines. In addition, dedicated reports from Research and Information Institutes are the sources for the case. These collected data constitute the case in the line time. Once the case is structured, it is critically analyzed, based on revised theory that precedes the case history. In the last part, the conclusion about moves, strategies and marketing position close the paper. A perspective of the future of this market is proposed, and the end of the dissertation suggests new drives for researches in this area.

Keywords: 1. Carbonated Soft Drinks Industry. 2. Value Chain. 4. Competitive Advantage. 5. Rivalry. 6. Consumer Behavior.

SUMÁRIO

PARTE I. INTRODUÇÃO.....	8
1 Uma visão geral do trabalho.....	8
2 Objetivos do estudo e metodologia	10
3 Revisão bibliográfica.....	13
PARTE II. O CASO DO MERCADO BRASILEIRO DE BEBIDAS CARBONATADAS.....	70
1 Classificações e denominações oficiais.....	70
2 A história das empresas e os principais marcos.....	97
3 Os marcos que mudaram a configuração da cadeia de valor.....	111
4 As empresas e o novo cenário competitivo	119
5 A indústria de bebidas em evolução.....	136
PARTE III. ANÁLISE DA DINÂMICA COMPETITIVA DA INDÚSTRIA E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	143
1 Análise estrutural da indústria	144
2 O comportamento do consumidor	173
3 Uma visão geral da análise do caso.....	189
PARTE IV. CONCLUSÕES E DESDOBRAMENTOS	193
1 A administração estratégica e a competitividade.....	193
2 Inovação e diferenciação.....	195
3 O conhecimento do consumidor	197
4 Fatos contemporâneos e o futuro.....	198
PARTE V. REFERÊNCIAS	200
PARTE VI. ANEXOS E TABELAS	206
ANEXO A. Tabela de renda dos brasileiros.....	206
ANEXO B. Critério Brasil mede o poder aquisitivo do consumidor.....	207
ANEXO C. Tabelas de produção de refrigerantes no Brasil	210
ANEXO D. Produção nacional em unidade monetária.....	210
ANEXO E. Evolução dos preços médios dos refrigerantes	211
ANEXO F. Planilha de custos típica de refrigerantes.....	212
ANEXO G. Pesquisa Boston Consulting Group para hábitos de consumo – classe C.	214
ANEXO H. Perfil do consumidor de bebidas.....	215
ANEXO I. Gastos com publicidade 1999 – 2000.....	216
ANEXO J. A cadeia de valor na indústria de refrigerantes.....	217
ANEXO K. As cinco forças de Porter.....	218
ANEXO L. Resultados financeiros das indústrias de refrigerantes	219
ANEXO M. Distribuição no uso de embalagens.....	224
ANEXO N. Participação de mercado das principais marcas.....	225
ANEXO O. Legislação Brasileira de Bebidas.....	226
ANEXO P. Distribuição da participação dos fabricantes brasileiros no sabor guaraná	228

PARTE I. INTRODUÇÃO

1 Uma visão geral do trabalho

O mercado brasileiro de bebidas como um todo é um dos maiores do mundo e, seguramente, um dos mais dinâmicos. Um dos indicadores de seu tamanho em relação a outros países é o consumo de cervejas. Dados apresentados no Relatório de Análise Setorial de Bebidas Austin Asis (2002), revelam que a produção de cervejas no Brasil (com 8,2 bilhões de litros/ano) é menor apenas que a dos Estados Unidos (22,8 bilhões de litros/ano), China (18,5 bilhões de litros/ano) e Alemanha (11,0 bilhões de litros/ano). Um volume elevado como este se torna também um possível indicador do potencial para consumo de bebidas em geral, dentre as bebidas não alcoólicas, como refrescos e refrigerantes.

Segundo dados deste mesmo relatório, assim como de outros que servirão como base de informações mais adiante neste trabalho, durante as décadas de 80 e 90, o cenário nacional mudou significativamente em termos de volumes produzidos, concorrência e competitividade. O ambiente competitivo foi particularmente alterado a partir do Plano Real, em 1994. Destacaram-se como principais fatores críticos para estas mudanças o comportamento do consumidor e o novo cenário competitivo dentro dessa indústria. Como consequência dessa mudança, marcas ainda pouco conhecidas como Sucos Del Valle, Paulista, Frevo, Schincariol, Convenção etc., passam a dividir os mesmos espaços nas prateleiras de supermercados e lojas, com marcas consagradas como Coca-Cola, Parmalat, Nestlé, Brahma e Antarctica.

Como será explorado mais adiante, a quase duplicação do consumo entre 1994 e 1997 também expandiu a quantidade de fabricantes e marcas. Adicionalmente, a evolução tecnológica viabilizou o surgimento de concorrentes e substitutos indiretos. A estruturação de fatos na linha do tempo e ações relevantes pesquisadas em fontes publicadas, em adição ao levantamento da cadeia de valor dessa indústria, constituem os elementos de um caso real, envolvendo os produtos e empresas, o cenário competitivo e o comportamento do consumidor. A análise deste caso sob o enfoque da teoria mercadológica nos indica basicamente dois fatores fundamentais na transformação da dinâmica desse mercado.

O primeiro fator é a cadeia de valor da indústria de refrigerantes. Para as

grandes empresas há uma clara dependência da produção de cervejas, que remonta das origens dessa indústria: a produção de refrigerantes surge como um apêndice das grandes cervejarias. A quebra de barreiras de entrada (embalagens e aromatizantes), um novo sistema de fabricação por franquias e novos canais de produção e distribuição (engarrafadores independentes), levaram a uma nova configuração, como consequência natural de um processo de evolução motivado pelo aumento significativo da competição interna. Em um curto espaço de tempo, marcas fortes como Antarctica, Brahma, Coca-Cola e Pepsi-Cola competiam com então desconhecidas marcas de tubaínas como Convenção e Schincariol, além de marcas próprias das principais redes varejistas como Carrefour e Pão de Açúcar. Como foi levantado em consulta a várias publicações do período, houve uma queda significativa no preço do produto final. A consequência foi perda de valor para essa indústria, como está demonstrado em um relatório setorial envolvendo os principais fabricantes. Parte deste valor migrou para a cadeia de valor da indústria.

Na ponta do consumo, pesquisas publicadas no final da década de 90 indicam uma alteração no comportamento dos consumidores. Essas pesquisas mostram que a aproximação do consumidor das novas marcas levou a novos hábitos de consumo. Essa proximidade vem como consequência dos novos canais de distribuição como os grandes atacadistas.

Artigos publicados revelam que o aspecto cultural é detectado por pesquisas de consumidor feitas pelos grandes fabricantes. Uma grande oportunidade surge então com a aceitação de sabores locais, como o guaraná. Essas mesmas pesquisas também orientam quanto ao risco da entrada de produtos substitutos, como outros tipos de bebidas, dada a competição pelo mesmo consumidor.

Com as informações disponíveis no caso e diante deste novo cenário, este trabalho analisa as ações tomadas pelas empresas, visando vencer os desafios para romper esse equilíbrio desfavorável e reverter parte do valor transferido. As ações estratégicas seguem em duas direções: diferenciação e custo. Como veremos adiante, as empresas buscam adequar o planejamento estratégico ao novo cenário competitivo. A administração estratégica leva a novas estratégias de marketing, levando à adoção de novos posicionamentos estratégicos e ações mercadológicas. Dentre muitas, está a diversificação de portfólio de produtos (exemplo da expansão da linha Fanta pela Coca-Cola), fusões e aquisições (caso da união entre Antarctica

e Brahma, gerando a AMBEV), entre outras que estão citadas neste trabalho.

Finalmente, a Indústria de Refrigerantes no Brasil adquire uma nova configuração. As empresas competem no mercado em três grandes agrupamentos, adotando estratégias diferentes visando crescimento econômico.

- a) A Coca-Cola, que defende uma posição de liderança estrategicamente ameaçada inicialmente no Brasil, adotou a estratégia local de diversificação de portfólio. Essa mesma diversificação alinha-se à estratégia mundial, pela possibilidade de explorar o sabor guaraná.
- b) A Ambev e a Pepsico associam-se em sinergia: a Pepsico complementando seu portfólio local com o guaraná Antarctica, podendo explorar mundialmente esta principal marca, enquanto a Ambev pode beneficiar-se da estrutura Pepsico em países onde ainda não está presente com seu *core business*: a produção de cerveja.
- c) Os fabricantes regionais, que evoluem com foco basicamente em custo, por um trabalho focado na excelência de performance em sua cadeia de valor. A base para definição do negócio continua sendo a diferenciação por preço, tanto entre eles, como para com os grandes fabricantes.

2 Objetivos do estudo e metodologia

A estruturação do formato deste caso seguirá orientações e linhas gerais baseadas em Leerders e Erskine (1989) e também a obra organizada pela Biblioteca Karl A. Boedecker - Curso sobre o método caso para professores universitários (FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS, 1983). A base de pesquisa está em artigos e reportagens de domínio público ou, no mínimo, acadêmico. Há também um trabalho de pesquisa de informações e dados divulgados pelos próprios fabricantes e também relatórios setoriais em bases de dados com acesso permitido à comunidade acadêmica. Esta base de dados e informações que compõem o caso foi obtida cronologicamente até o final do ano de 2003. Adicionalmente, o autor deste caso possui larga experiência profissional, adquirida em mais de três anos de trabalho nesta área. Esta experiência, que pode ser comprovada oficialmente, contribui com informações e detalhes úteis para o entendimento de aspectos intrínsecos a esta indústria. O uso deste recurso estará claramente indicado em notas de rodapé das seções onde surgem.

Este trabalho enfoca especificamente a Indústria de Bebidas Carbonatadas, popularmente conhecidas como refrigerantes. Os dados primários foram obtidos de fontes governamentais como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), setoriais em associações empresariais como a Associação Brasileira de Indústria de Refrigerantes (ABIR) e a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA). As informações mercadológicas têm como fonte estudos de instituições particulares como Relatórios Austin, Datamark, ACNielsen, publicados em veículos de comunicação ou em bancos de acesso à pesquisa (Bibliotecas, Centros de Estudo etc.).

O trabalho está dividido em seis partes. A parte I consiste em estabelecer uma visão geral do trabalho, objetivos e metodologia considerada. Esta primeira parte contém também uma revisão bibliográfica, onde estão descritas quais as teorias pertinentes ao campo de conhecimento deste trabalho que serão consideradas na análise do caso. A parte II contém o caso estruturado e os principais dados primários. A parte III consiste na análise da dinâmica do caso à luz da teoria considerada. A Parte IV contém as conclusões e desdobramentos deste trabalho, com vistas ao futuro dessa indústria no Brasil. A parte V contém os detalhes das fontes e referências utilizadas no transcorrer do trabalho e finalmente a Parte VI contém tabelas e anexos utilizados na construção do caso. O formato segue o manual Normas para apresentação de monografias (FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS, 2003). A análise do caso utiliza conceitos de várias teorias mercadológicas, aprendidas nas aulas ministradas durante o curso de Mestrado Profissional em Administração de Empresas (MPA), cursado pelo autor desta monografia, na Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) da Fundação Getulio Vargas. Essa análise visa identificar e relacionar à teoria a percepção das dimensões do conceito mercadológico, do ponto de vista do consumidor e das empresas fabricantes da indústria de refrigerantes, com base em uma situação real de alta competição. As questões centrais analisadas são:

- a) Qual ou quais fatores contribuíram para a atual configuração? Quais foram os fatores críticos de sucesso?
- b) Qual a importância da marca e do sabor em um ambiente de alta competição e baixa diversificação?

- c) Como o comportamento do consumidor está associado a fatores culturais e de que forma isso influencia o mercado?

O comportamento do consumidor e a competitividade nessa indústria estão relacionados à aceitação de conceitos e direcionam o desenvolvimento de novos produtos e estratégias mercadológicas. Fatores críticos de sucesso como o sabor, a distribuição e a comunicação, dentre outros que serão abordados adiante, levam a vantagens competitivas, que definem o diferencial competitivo e a nova configuração dessa indústria.

A última parte deste trabalho traz conclusões desenvolvidas a partir dessa análise de uma indústria específica – a de refrigerantes no Brasil e do novo cenário competitivo que se formou - mas que podem ser inferidas para outros cenários competitivos.

O mapeamento da dinâmica de uma indústria, abordando questões ligadas aos elementos que devem ser considerados em análises de competitividade amplas: rivalidade, competição e comportamento do consumidor, leva a uma visão sistêmica, de onde são levantados os fatores críticos de sucesso. Estes fatores tornam-se elementos importantes na construção da vantagem competitiva. Num escopo de rivalidade e competição entre empresas, concomitantes ao conhecimento do comportamento do consumidor, as principais questões que permeiam a diferenciação competitiva são:

- a) Quais ações estratégicas devem ser adotadas, para que as empresas que constituem uma indústria em competição e rivalidade crescentes, mantenham a vantagem competitiva?
- b) Qual o papel da inovação e diferenciação no sistema de valor, e como afetam a rivalidade? Qual ou quais estratégias seguir, para diferenciar-se em um cenário de alta competitividade, que pode não ser só interna, mas também em relação a competidores indiretos?
- c) Qual a importância do estudo e conhecimento do comportamento do consumidor na atratividade e diferenciação? Como estar à frente dos competidores, através do domínio do conhecimento de mercado, posicionamento e alinhamento estratégico à gestão empresarial geram valor?

3 Revisão bibliográfica

Este trabalho baseia-se em conceitos e teorias mercadológicas desenvolvidas pelos autores mais citados na área de mercadologia e administração de marketing, estando citados ao longo do texto. Os elementos teóricos que dão sustentação, principalmente à análise crítica do caso em estudo provêm basicamente dos seguintes conceitos e teorias:

- a) Administração estratégica
- b) Estratégia de marketing
- c) Cadeia de valor
- d) Análise competitiva e o modelo das cinco forças de Porter

3.1 Administração estratégica

A administração estratégica de negócios envolve conceitos pertinentes à definição do negócio em que a empresa quer atuar, alinhados com sua visão e missão. As bases para esta definição do negócio formam os fundamentos da administração estratégica e decisões de mudança. Elementos como cultura e governança corporativas têm reflexo sobre estruturas e controles organizacionais, já que influenciam diretamente tanto a forma como a autoria da decisão de investir.

3.1.1 As bases para a definição do negócio

Para Abell (1991) a definição do negócio em que a empresa está não é uma simples escolha dos produtos que oferece nem dos mercados que deseja atuar. As necessidades do comprador serão satisfeitas dentro das três dimensões definidas pelo autor acima: grupo de clientes (quem), funções de clientes (como ou o quê) e a tecnologia empregada (de que forma). A escolha do negócio deve ser feita em termos de tecnologias, funções e clientes a serem atendidos e não em função de produtos oferecidos. Esta visão leva à conclusão de que os produtos oferecidos são resultado dessas opções e não de uma decisão independente que resulta em tais opções. A abrangência e a diferenciação definirão o negócio em que a empresa está.

A abrangência relativa do negócio pode ser definida ao longo dessas três dimensões, pelas formas diferentes de subdivisão ou agrupamento dentro de cada

dimensão. Clientes podem ser divididos em termos de identidades (por exemplo: características geográficas, aspectos demográficos etc.) ou setor de atividade no caso de fornecimentos industriais.

As funções podem ser agrupadas tendo em vista como os produtos e serviços desempenham o seu papel, tanto pela maneira que o fazem (tecnologia) como pelos atributos e benefícios que o comprador possa perceber como importantes critérios de escolha. Funções, benefícios, necessidades e atributos passam a ter significados mais próximos, à medida que diminui o nível de agregação.

Outro aspecto importante apontado por Abell (1991) é a diferenciação entre segmentos e entre concorrentes. Existem dois significados diferentes:

- a) a diferenciação entre segmentos é a medida da intensidade que uma empresa individual diferencia sua oferta, de forma a adequá-la às necessidades dos diversos segmentos.
- b) a diferenciação entre concorrentes é uma medida da diferença existente entre a oferta de duas ou mais empresas que competem entre si.

A diferenciação pode ocorrer entre grupos de clientes, funções de clientes ou tecnologias. Essa diferenciação vem pela variação do próprio produto (diferenças físicas) ou pela estratégia de marketing da empresa (promoção, métodos de vendas etc.).

A abrangência e a diferenciação se relacionam a três estratégias alternativas para se definir um negócio, a saber: uma estratégia concentrada, uma estratégia diferenciada ou uma estratégia indiferenciada. A escolha de uma dessas estratégias está relacionada à exploração focada de um grupo, função e tecnologia de cliente (primeira estratégia), ou a adequação de seus produtos em um amplo espectro de segmentos (segunda estratégia) ou mesmo ao atendimento todos os segmentos de forma abrangente e similar. A concentração ou abrangência está no escopo de cada uma das três dimensões básicas: grupo, função e tecnologia.

3.1.2 Mudanças da definição do negócio

Esta visão tridimensional de Abell (1991) diferencia-se da visão bidimen-

sional proposta por Ansoff (1965)^a, aumentando o número de alternativas para uma redefinição do negócio em que se está inserido. Não apenas duas alternativas (novos produtos no mercado existente ou são apresentados novos mercados para o produto existente), mas sete, conforme disposto no Quadro 1.

<div>Estratégia</div>	Abrangência ou Diferenciação em relação a:		
	Grupos de Clientes	Funções de Clientes	Tecnologias Substitutas
1	Igual	Igual	Diferente
2	Igual	Diferente	Igual
3	Diferente	Igual	Igual
4	Igual	Diferente	Diferente
5	Diferente	Diferente	Igual
6	Diferente	Igual	Diferente
7	Diferente	Diferente	Diferente

Quadro 1 - Estratégias alternativas para a redefinição do negócio. Fonte: ABELL ,1991, p. 222.

As diferentes estratégias alternativas contemplam tanto a abrangência como a diferenciação dentro de cada uma das dimensões. Entretanto, como o próprio Abell (1991) aborda, uma vez que o comportamento da empresa determina sua estrutura, a maneira como várias empresas concorrentes determinam A abrangência de seus negócios, acabam por determinar as fronteiras do mercado.

3.1.3 Os fundamentos para a administração estratégica

A competitividade só será alcançada, quando a empresa vier a desenvolver uma estratégia capaz de gerar valor, e aprender como implantá-la, conforme definem Hitt, Ireland e Hoskisson (2002). Os retornos acima da média representam a medida do êxito dessa estratégia, ou seja, o que, do ponto de vista financeiro, os investidores obtêm em relação ao que poderiam angariar se investissem em outro negócio. Aspectos macro-econômicos como globalização, juntamente com a liberdade e rapidez com que os investimentos podem ser movimentados atualmente, influenciam fortemente o ambiente competitivo, gerando mais variáveis a considerar no

^a (vide Quadro 2 mais adiante na pagina 27)

planejamento estratégico.

Os modelos que estão lastreados em variáveis do ambiente^b, se contra-põem aos modelos que estão baseados em recursos e competências internas das empresas. Desta forma, tanto a missão da empresa como a sua intenção, devem ser estabelecidos a partir de *insights*^c internos e externos no sentido de estabelecer administrações estratégicas, de forma que os chamados *stakeholders* (aqueles capazes de afetar ou serem afetados pelos resultados das estratégias) continuem a investir no negócio.

Modelos como de Porter (1990) ajudam a levantar tanto o que Hitt, Ireland e Hoskisson (2000) chamam de competências essenciais - recursos e capacidades que servem de fontes de vantagem competitiva - como elementos do mercado, relacionados ao sistema de valor. Entretanto, as estratégias partem do nível corporativo, e a criação de valor pode surgir por decisões que envolvem a empresa como um todo. Questões como a diversificação *versus* foco ganham pauta. Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) ilustram esse movimento através de um gráfico de performance (o que chamam de desempenho, ou retorno financeiro) Gráfico 1. Há um nível ótimo para este tipo de estratégia.

^b Definidos por Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) como modelo I/O – Organização Industrial – conservador e vigente até a década de 90.

^c O autor considera *insight* todo tipo de informação que possa contribuir ou influenciar internamente a empresa. Não há uma tradução com o mesmo sentido para o português, portanto este trabalho utilizará esse termo.

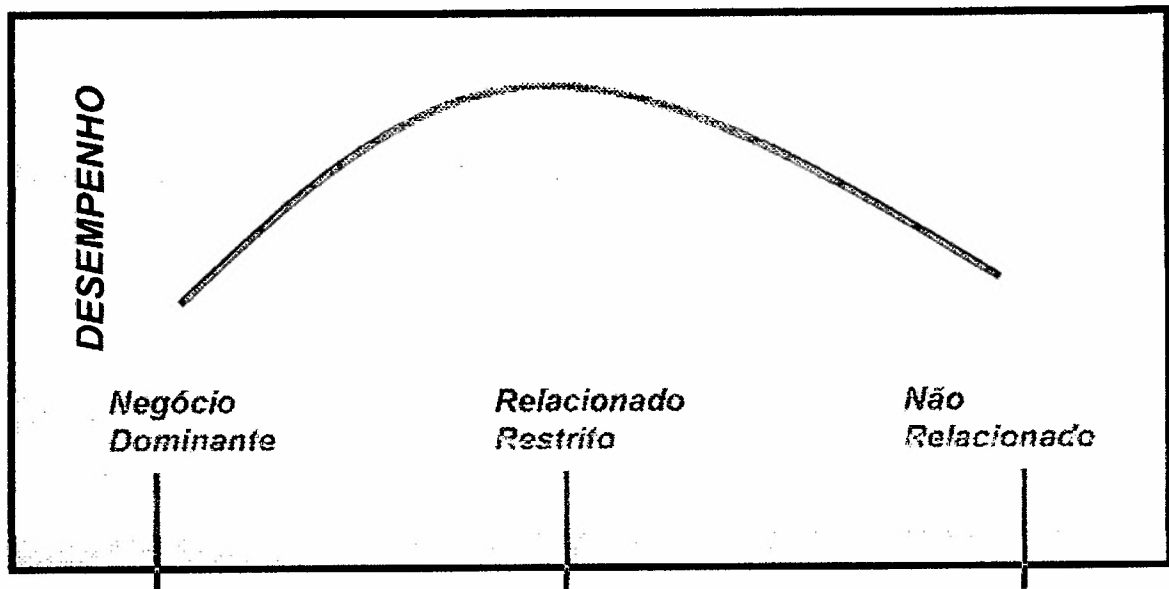


Gráfico 1 - Desempenho por Nível de Diversificação. Fonte: HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2002, p. 256.

Outra estratégia usual é a fusão e aquisição de empresas concorrentes ou correlatas. Os principais objetivos citados por Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) são aumentar o poder ou participação de mercado, superar barreiras de entrada, a própria diversificação, ganhos de escala, dentre outros. Há também problemas associados a esse tipo de estratégia, uma vez que há necessidade de integração de operações, o que gera dificuldades de origem cultural (culturas organizacionais diferentes), além de problemas com estimativas feitas sobre o preço pago e a situação real da empresa adquirida. Outro ponto crítico é a alteração do equilíbrio da diversificação com a aquisição de novos negócios que, como visto anteriormente, pode pender para o lado da baixa eficiência por excesso de escopo.

3.1.4 Aspectos de governança corporativa, gerenciamento e estrutura

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) abordam detalhadamente esse assunto, e em síntese, podemos concluir que o sucesso da administração estratégica também depende da organização empresarial, que começa pela governança corporativa. Os mecanismos internos de administração corporativa podem ser de quatro tipos:

- a) concentração de propriedade: em que os donos do capital (proprietários) são os gerentes;

- b) conselho de administração: um grupo eleito pelos acionistas ou proprietários representa e monitora as estratégias de alto nível;
- c) remuneração executiva: utilização de remuneração e outras formas para alinhar interesses dos gerentes aos dos proprietários, reduzindo o custo do agenciamento;
- d) estrutura multidivisional (estrutura M) onde há a criação de várias divisões: comerciais individuais para monitorar as decisões estratégicas dos gerentes de alto nível.

Um caso típico de conflito envolvendo governança corporativa é o nível de percepção de riscos, diferente para os proprietários e gerentes. Para o proprietário, a diversificação diminui o risco porque menos a expõe a empresa aos riscos do empreendimento. Para os gerentes, a diversificação é positiva, pois dilui o risco de insucesso por mais produtos. Esquemáticamente temos o Gráfico 2.

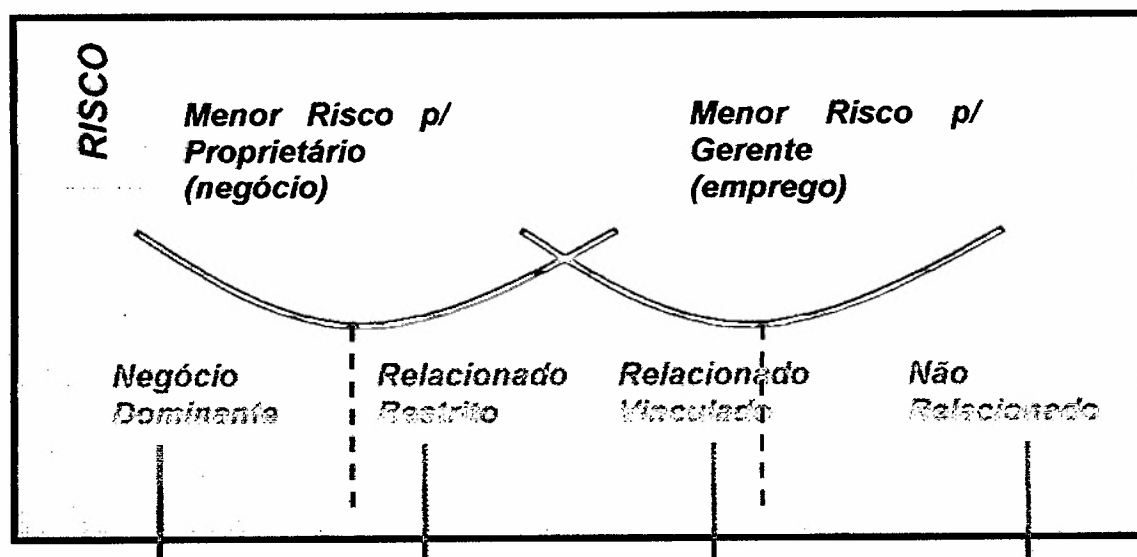


Gráfico 2 - Risco e diversificação para acionista. Fonte: HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2002, p. 409.

Dessa forma, mecanismos eficientes de governança asseguram que os interesses dos proprietários do capital (acionistas, donos, investidores) sejam atendidos, com benefícios de ganhos também pela gerência, o que resulta no sucesso estratégico de longo prazo. Esses mecanismos devem passar pelo comportamento ético na formulação e implementação das estratégias.

3.1.5 Estruturas e controles organizacionais

A estrutura organizacional pode ser um ponto de partida para o sucesso das administrações estratégicas, na medida em que há maior autonomia para tomada de decisões, na visão de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002). A descentralização das decisões tende a tornar o processo mais ágil, além de serem tomadas por pessoas que estão mais próximas, senão pelos próprios responsáveis pelas atividades de valor. Nesse aspecto, a estrutura multidivisional (estrutura M) tende a apresentar melhores resultados que as demais.

Entretanto, surgem novamente os problemas com os custos de agenciamento, em que os interesses dos gerentes podem ou não estar alinhados com os dos proprietários. Assim surgem novas estruturas que procuram evitar esse problema, como a estrutura centro-estratégico, na qual há uma rede de informações ao invés de uma estrutura vertical hierárquica.

3.1.6 Sumário sobre importância da administração estratégica

A definição clara do negócio em que a empresa está inserida é fator crítico de sucesso da empresa, dentro do cenário competitivo em que ela se encontra. Os fundamentos para esta decisão não estão no quê tem-se a oferecer e para qual mercado. Surgem em função de tecnologias existentes, quais funções devem atender e quais clientes. Desses fundamentos derivam os produtos a serem oferecidos.

A sua abrangência, ou seja, a quantidade de produtos e mercados deve estar relacionada à diferenciação em relação à concorrência. Por essa visão, as estratégias podem ser iguais ou diferentes dos concorrentes, em cada um dos três fundamentos: grupo, função ou tecnologia.

Surge então a questão do desempenho *versus* o nível de diversificação. Há um nível ótimo de diversificação, no qual o desempenho é maximizado em uma gama restrita de negócios relacionados. Entretanto esse grau de restrição é parametrizado pelo grau de risco envolvido. O risco, como percepção de ameaça, é diferente e representa um antagonismo entre o detentor do capital (*stakeholder*) e o gestor: para o primeiro, o risco é minimizado em fazer sempre o que se tem domínio (baixa diversificação); para o segundo, o risco é diluído pela diversificação, pois o risco de um investimento compensa o outro. Essa dinâmica passa pela estrutura organiza-

cional e pela governança corporativa, ou seja, o sucesso da administração estratégica tem um fundamento também na estrutura.

Uma vez estabelecida uma administração estratégica e definidos os fundamentos de definição de negócio, o planejamento estratégico gerado deve ser implementado. Para tanto, há a necessidade também de se conhecer o mercado e seu comportamento.

3.2 Estratégia de marketing

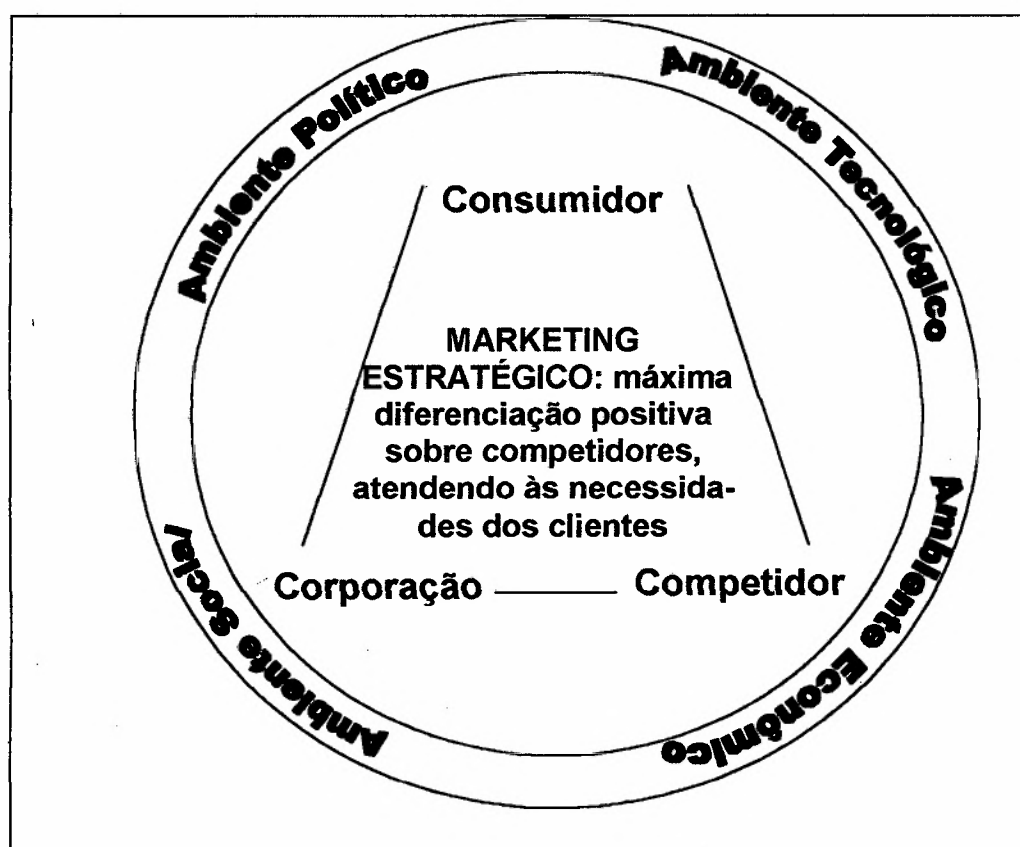
3.2.1 *Conceituação corporativa do marketing estratégico*

Segundo Jain (2000), planejar está no âmago do processo de decisão, ou seja, quais decisões tomar agora e com quais meios ou recursos, tendo em vista o futuro. A estratégia seria, então, definir e priorizar os principais objetivos, metas, políticas, recursos e planos essenciais para atingir futuro planejado. Estratégia envolve influência no equilíbrio e no comportamento dos competidores, e em consequência, na evolução do mercado em favor do estrategista. O plano estratégico estabelece ações específicas e definidas na linha do tempo, tendo em vista cumprir a estratégia. Portanto, Planejamento Estratégico (em essência: ação controlada), na visão de Jain (2000), é completamente diferente de Estratégia (em essência: direção), embora devam ser totalmente intrínsecos.

Já Lambin (2000) conceitua o marketing em três dimensões: a ação (conquista), a análise (estudo e entendimento) e a cultura (idéias e conceitos). Essa visão diferencia-se parcialmente da visão de Jain (2000), por incluir a dimensão da cultura no conceito de marketing, porém, engloba nas outras duas dimensões a mesma visão de planejamento e operação.

Ambos convergem na definição do papel do marketing estratégico dentro da empresa: o marketing corporativo, marketing estratégico ou unidade de negócios e finalmente o gerenciamento de marketing ou marketing operacional. Jain (2000) insere a estratégia de marketing no trinômio de forças por ele denominado três C's: Corporação – Consumidor – Competidor (veja Esquema 1 na página 21). Em última instância, a estratégia de marketing é que diferencia a empresa de seus concorrentes dentro da indústria ou mesmo dos concorrentes indiretos, de forma rentável e sustentável no tempo.

Seguindo ainda a visão de Jain (2000), o marketing assume um papel de foco, meio e tempo dentro do escopo estratégico. O gerenciamento de marketing é freqüentemente confundido com o próprio marketing no uso e significado, apesar de serem figuras bem distintas. O gerenciamento lida como a aplicação e implementação dentro da formatação dada pelo marketing. Portanto, Jain (2000) chama de marketing estratégico (*strategic marketing*) os conceitos mais amplos, que definimos no início apenas como marketing.



Esquema 1 - Elementos principais para formulação da Estratégia de Marketing. Fonte: Jain, 2000, p. 25

3.2.2 Conceitos de necessidade e valor

Para Kotler e Armstrong (1998), o conceito das necessidades é o conceito mais básico e inerente ao marketing. Definem as necessidades humanas como estados de carência percebida, dividindo-as em:

- a) físicas: que são as necessidades básicas, como alimentação, segurança, calor etc;

- b) sociais: fazer parte de um grupo, ser querido;
- c) individuais: conhecimento e auto-realização;

Segundo essa visão, as necessidades não são criadas e constituem parte da existência humana. Quando uma ou mais necessidades não são atendidas, o ser humano procura um objeto que a(s) satisfaça(m). Quando as necessidades humanas estão moldadas pela cultura e características individuais, são definidas como desejos, que por sua vez podem ser ilimitados. Porém, os recursos são limitados. Quando o desejo pode ser atendido, transforma-se então em demanda. O escopo da demanda está no fato dos consumidores escolherem o que ofereça o maior valor e satisfação pelo menor custo (racionalidade do consumidor). Este conjunto então é chamado de pacote de benefícios percebido pelo consumidor.

Segundo Lambin (2000), as necessidades físicas (que são denominadas genéricas) não podem ser saturadas, ou seja, seriam ilimitadas sob o ponto de vista econômico. A saturação tende a ocorrer apenas sobre as necessidades sociais ou individuais (que são denominadas derivadas), já que a taxa de incremento no valor marginal a cada nova compra é decrescente, tendendo teoricamente a zero no infinito. Esta é a base para o ciclo de vida do produto. Lambin (2000) cita Berlyne^d que distingue dentre as necessidades derivadas, as que são absolutas (nos fazem sentir bem em qualquer situação em relação aos outros seres humanos) e as que são relativas (aquelas que, se especificamente saciadas, nos diferenciam em relação às outras pessoas). Essa dicotomia leva então à conclusão de que as necessidades derivadas absolutas podem ser finitas, enquanto as necessidades derivadas relativas não podem. Essa inferência sustenta-se pelo fato que, quanto maiores os níveis de necessidades, maior a busca por suplantá-las.

Lambin (2000) ainda acrescenta à definição de necessidade um ponto a mais sobre este conceito baseado na premissa de equivalência entre racionalidade e coerência, decorrentes de preferências bem definidas e estáveis na mente do decisor. Para uma definição dentro do escopo mercadológico, há necessidade da inclusão da motivação do consumidor. Esta motivação tem sido objeto de estudos por vários autores, que desenvolvem teorias citadas em Lambin (2000), dentre os quais:

^d Berlyne, D.E. (1960) *Conflict, Arousal and Curiosity*, New York, McGraw-Hill

Teoria Estímulo-Resposta (S-R) de Nuttin (1980)^e, Conceito do Surgimento de Hebb (1976)^f, A Necessidade Humana de Estímulo de Berlyne (1960), dentre outras teorias.

Todos estes conceitos referem-se apenas à estrutura das necessidades, com foco unidimensional (social, econômico, cultural etc.) e com pouca ênfase na operacionalização e referência. Mas quais são os valores percebidos pelo comprador e, de outro lado, como transformar esses valores em serviços e produtos adaptáveis às expectativas do comprador? Lambin (2000) cita a definição de valor e sua diferenciação entre final (objetivos a se conquistar: felicidade, prazer etc.) e instrumental (meios para se conseguir tais objetivos) dada por Rokeach (1973)^g:

[...] valor é a crença duradoura de que um comportamento específico é melhor que outro, [...] enquanto o sistema de valor é a hierarquização também duradoura destas crenças, em ordem de importância relativa. (LAMBIN, 2000, p. 108)

Mas Kotler e Armstrong (1999) nos dão uma definição mais simples para o valor para o cliente: “*é a diferença entre os valores que ele (consumidor) ganha, comprando e usando um produto e o custo para obter este produto.* (KOTLER; ARMSTRONG, 1999, p. 38)”.

Os valores e os custos não são julgados com exatidão e objetividade, o que acaba por fazer com que o consumidor aja pelo valor percebido. Portanto, o valor surge a partir da transação, que é definida como a troca de valores (obter-se algo dando alguma coisa em troca). Essa definição vale para as condições nas quais seja possível a comunicação entre as partes, haja liberdade de rejeição de ofertas e seja possível a entrega dos produtos.

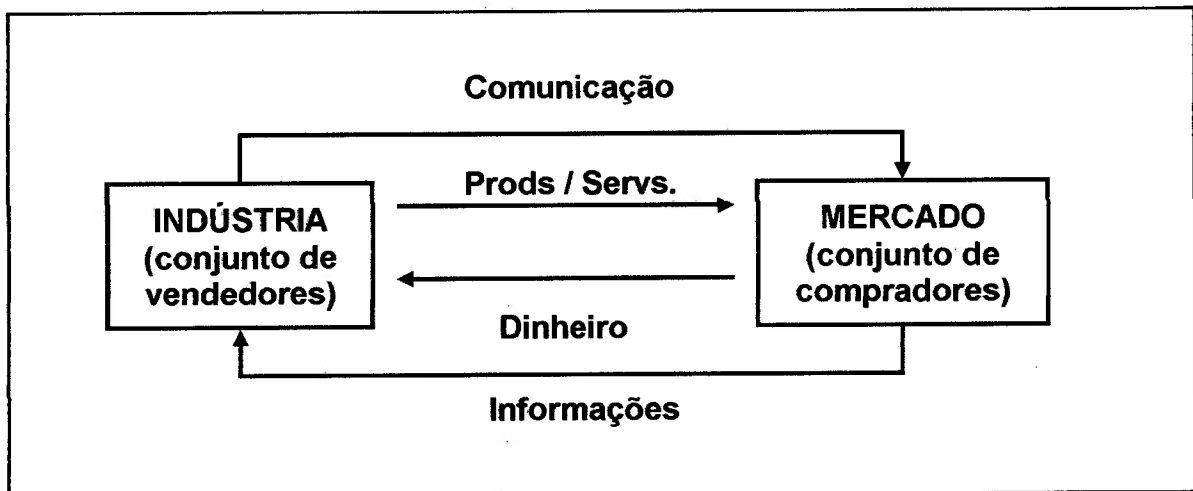
3.2.3 Conceitos de produto, mercado e venda

Segundo Kotler e Armstrong (1999), o mercado é o grupo de compradores reais e potenciais de um produto. Esses compradores têm uma necessidade ou um desejo específico, que pode ser satisfeito através da troca. O Esquema 2 ilustra este processo.

^e Nuttin, J. (1980) *Théorie de la motivation humaine*, Paris, Presses Universitaires de France

^f Hebb, D.O. (1955) Drives and the C.N.S., *The psychological review*, 62, July, pp 243-54.

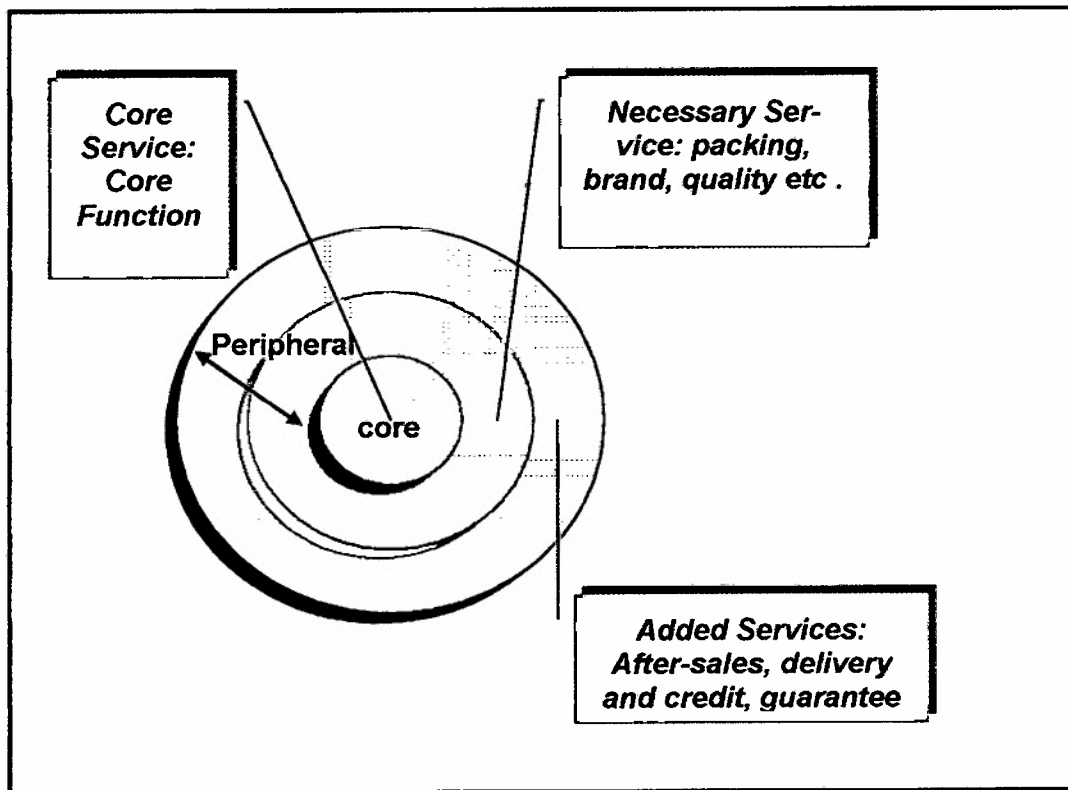
^g Rokeach, M.O. (1973) *The nature of human values*, New York, The Free Press



Esquema 2 - Um sistema de marketing simples. Fonte: KOTLER ; ARMSTRONG, 1999, p. 7.

O objeto dessa troca terá então um valor percebido pelo consumidor, na proporção em que atenda sua necessidade, integralmente ou parcialmente. Para Lambin (2000) o valor desse objeto que é chamado produto pode ser entendido como uma cesta de atributos, sendo definido como atributo tudo o que proverá o comprador com o valor funcional e utilidades. Essa cesta de atributos proporcionará (veja o Esquema 3):

- a) Serviço funcional ou *core service*, que proverá o benefício genérico e básico. O que obrigatoriamente se espera de um produto. Por consequência, esse não é um diferenciador na grande parte dos mercados competitivos.
- b) Serviço periférico ou *utilities or peripheral services* que são secundários em comparação aos serviços principais. São divididos em duas categorias: os necessários, que se identificam com os serviços principais e complementam sua performance. Os adicionais, que não estão relacionados ao serviço principal, mas proporcionam extras, que constituem fontes importantes de diferenciação.



Esquema 3 - O produto como um pacote de benefícios. Fonte: LAMBIN, 2000, p. 112.

O mercado será então o conjunto de consumidores que compartilham da mesma necessidade ou desejo específico. Estes consumidores estão dispostos a fazer transações e a pagar um valor determinado pelos produtos que satisfaçam estas necessidades ou desejos.

Complementando a venda, na outra ponta estão os atores (empresas, indústrias etc.) que irão atender essas necessidades, oferecendo um *mix* de marketingⁿ que esteja adequado ao valor estimado pelo consumidor. De acordo com Kotler e Armstrong (1999), o *mix* de marketing é constituído de:

- a) produto: é a combinação de bens e serviços que empresa oferece;
- b) preço: significa a soma de dinheiro que os clientes devem pagar para obter o produto;
- c) praça ou distribuição: envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível;
- d) promoção: atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem os consumidores a adquiri-lo.

A orientação mercadológica que cada empresa implementará, será uma combinação desses quatro fatores sendo que, através de uma análise circunstancial ou planejada, definirá uma estratégia de ação, que estará focada em um ou mais dos componentes mercadológicos. Permeando este cenário, temos a cultura tanto do consumidor como da empresa.

Entretanto, o valor percebido pelo consumidor depende da capacidade do produto ou serviço, de satisfazer suas necessidades derivadas, que são aquelas adquiridas cognitivamente ao longo de sua experiência de vida, que o associam afetivamente a algo que leva a comportar-se de uma maneira específica.

3.2.4 Necessidades e identificação de oportunidades

Ao longo da década de 90, grandes alterações ocorreram no ambiente macroeconômico. Fusões, aquisições, crises sociais e políticas alteraram os cenários com uma frequência e velocidade muito superior à percepção do marketing estratégico (LAMBIN, 2000). Assim, as empresas mais rápidas em detectar, ou mesmo prever essas mudanças, acabam por ter uma vantagem competitiva sobre as concorrentes. Surge então a era do *market-oriented strategy*. Na visão de Lambin (2000), há que se diferenciar empresas do tipo *market-oriented company* das empresas do tipo *marketing-oriented company*. No segundo caso, há predominância do papel funcional do marketing. O ícone é a administração com foco nos chamados Quatro P's (letras iniciais das quatro palavras: produto, preço, promoção e praça) e no consumidor.

A *market-oriented company* tem espectro mais amplo de atuação, com a inserção dos outros atores do mercado (LAMBIN, 2000)^h. Mas de qualquer forma, a orientação ao cliente é a característica central da empresa *market-oriented*. Isso implica a identificação e entendimento das necessidades desse consumidor, como criar valor e uma forma de se antecipar às suas necessidades.

Baseado no trabalho de Rao e Steckel (1998), o sucesso no desenvolvimento de um produto (no sentido geral, pode ser uma modificação, adaptação, novo produto etc.), depende de como conhecemos e entendemos, não só as necessida-

^h Também conhecido como Composto Mercadológico ou os 4 "p's" do Marketing

des atuais, mas também as necessidades futuras do cliente. Isto deve incluir também a satisfação das necessidades que já estão sendo atendidas e daquelas que ainda não estão satisfeitas.

Rao e Steckel (1998) citam o Vetor de Direção de Crescimento, modelo proposto por Ansoff, em *Corporate Strategy* (Quadro 2). A matriz ilustra as formas de expansão e detecção de oportunidades em um mercado competitivo.

<div>Mercado</div> <div>Produto</div>	Existente	Novo
	<div>Penetração de Mercado</div> <div>Desenvolvimento de mercado</div>	<div>Desenvolvimento de Produto</div> <div>Diversificação</div>

Quadro 2 - Matriz Produto-Mercado. Fonte: RAO, 1998, p77.

Rao e Steckel (1998) relacionam o movimento de detecção e expansão da empresa com a forma de atendimento de necessidades, conhecidas ou não, atendidas ou não.

3.2.4.1 Necessidades conhecidas pelo consumidor

São as necessidades já conhecidas pelos consumidores e pelos fabricantes. Entretanto, os cenários podem ser os seguintes:

- a) podem estar simplesmente atendidas pelos produtos existentes, sem a necessidade de alteração.
- b) as necessidades não estão sendo atendidas adequadamente pelo que já existe disponível ao consumidor. Nesse caso, as ações podem ser: modificação ou reposicionamento dos produtos já existentes ou ainda desenvolvimento de novos produtos, adequados às especificidades não atendidas.

ⁱ LAMBIN, 2000 – Na definição deste autor, existem cinco atores, sendo o consumidor (usuário, comprador, quem paga) no centro da órbita, e os demais atores no entorno: distribuidores, prescritores, ambiente mercadológico e competidores.

3.2.4.2 Necessidades ainda não conhecidas pelos consumidores

Podem ainda existir dois cenários:

- a) embora não sejam conhecidas pelos consumidores, podem ser detectadas pelos fabricantes. Uma vez detectadas, o caminho está em função da tecnologia disponível: se já foi desenvolvida e já existe, desenvolver novos produtos para as novas necessidades. Caso não exista ainda, será necessário primeiro desenvolver essa nova tecnologia, para então desenvolver o novo produto.
- b) não são conhecidas pelos consumidores e ainda não foram descobertas pelos fabricantes. Nesse caso, o único caminho é a pesquisa exploratória para identificar essas oportunidades.

Os levantamentos quantitativos de necessidades são realizados através de testes de preferência, ordenação, reconhecimento etc. São amplamente utilizados pelas empresas, diretamente pelos departamentos especializados ou por contratação de empresas especialistas.

Entretanto, a detecção e identificação das necessidades subjetivas são mais importantes ainda na determinação das necessidades derivadas. A grande barreira para esse trabalho está na forma como o consumidor as verbaliza e na influência do entrevistador na interpretação. Um exemplo largamente utilizado, principalmente nas indústrias que trabalham o subjetivo (alimentos, perfumes, cosméticos etc.) são os modelos de *Focus Groups*^J, onde são levantadas informações qualitativas de expectativas e associadas em *clusters* de identidade.

Todas as estratégias de negócios devem ser justificadas pela viabilidade de um mercado, porque, em um mercado onde não seja economicamente viável atuar, nenhuma estratégia, por melhor que seja, funcionará. Adicionalmente, o desenvolvimento dessas estratégias deve estar associado fisicamente ao objetivo desse mercado. Isso direciona corretamente as principais atividades e o investimento dos principais recursos envolvidos, fato que se torna vital quando tais recursos são escassos e/ou difíceis de se obter.

Desta forma, a eficiência do uso desses recursos está relacionada à con-

^J Tipo de pesquisa de consumidor, em grupos homogêneos e direcionados, onde a verbalização é interpretada por grupos de especialistas, de forma a dar sentido mercadológico às respostas e afirmações que surgem. É importante na detecção de necessidades ocultas.

centração de seu uso em mercados que realmente venham a prover retorno e sucesso adequados ao investimento. Esses mercados são chamados de *key markets* e são assim classificados por sua natureza, localização geográfica, momento correto de entrar e comprometimento da empresa com esses mercados. A simples alocação de recursos da mesma forma que os concorrentes, não agregará qualquer diferencial competitivo à empresa que está se estabelecendo.

3.2.4.3 A estratégia mercadológica

A estratégia mercadológica deve estar em sintonia com o mercado que será explorado. Essa sintonia se dá através das perspectivas deste mercado, as quais Jain (2000) definiu como as dimensões da estratégia mercadológica:

- a) escopo (ou *market-scope strategy*): relaciona-se à amplitude de cobertura do mercado, ou seja, atender todo o mercado ou apenas partes. Algumas razões são importantes para se focar a estratégia de mercado em escopo: evitar grandes competidores, exploração de nichos etc. A empresa pode adotar: um segmento específico de um mercado, vários segmentos simultaneamente ou mesmo todo o mercado;
- b) geografia (ou *market-geography strategy*): relacionada basicamente com a posição geográfica. A adoção desse tipo de estratégia está relacionada a dificuldades ou facilidades logísticas e operacionais. A proximidade geográfica ou o conhecimento de idiosincrasias locais podem determinar o sucesso de uma estratégia mercadológica;
- c) momento do ingresso (ou *market-entry strategy*): refere-se basicamente às janelas de oportunidade para a empresa entrar em um mercado: ser a pioneira (*first-in strategy*), estar entre as primeiras (*early-entry strategy*) ou ser apenas uma seguidora (*lagged-entry strategy*). Essa dimensão é extremamente susceptível à aceitabilidade de um produto ou serviço. Essa dimensão também se relaciona ao ciclo do produto ou serviço, já que um inovador poderá ter mais retorno que um simples seguidor, porém a um risco maior.
- d) envolvimento ou pertinência (*market-commitment strategy*): está relacionado ao grau de envolvimento que a empresa tem com o mercado a entrar. Assim, o sucesso está relacionado ao grau de investimento de recursos que a empresa

- quer direcionar a esse mercado, em relação ao total de recursos disponíveis para investimento;
- e) dispersão ou concentração (*market-dilution strategy*): está relacionado à adoção de uma estratégia que procura selecionar ou focar um determinado mercado, em relação às capacidades competitivas internas da empresa. Isso demanda uma série de *trade off's* internos, ou seja, a escolha de um determinado mercado ou segmento implica em reduzir ou mesmo eliminar outro. Externamente, representa o fato de desinvestir em um mercado ou em outro extremo, focar ou semear um determinado foco.

3.2.5 Segmentação

Segundo a abordagem de Lambin (2000), para uma empresa *market-oriented*, é necessário que o mercado-alvo seja definido sob a perspectiva do comprador, oferecendo uma solução a partir de suas necessidades e não em termos técnicos. A segmentação é executada em duas etapas, sendo a primeira chamada de macro-segmentação, a qual trata de qual produto ofertar, para quem e de que forma. A segunda etapa, também chamada de micro-segmentação analisa a diversidade de perfis dos compradores em potencial, em detalhes, com base em quatro métodos que levantarão as bases para a segmentação: sócio-demográficos, benefícios, estilo de vida e comportamento.

3.2.5.1 Definição do mercado de referência

A primeira etapa para a segmentação se dá através da macro-segmentação, ou seja, segundo a denominação dada por Jain (2000), definir e conhecer as fronteiras do mercado (ou *market boundaries*). Nesse conceito, cinco grupos de influências do ambiente afetam essas fronteiras:

- a) mudanças tecnológicas: que surgem ao longo do tempo;
- b) desenvolvimento de produtos: orientado pelas necessidades do mercado;
- c) preços e restrições: que alteram e direcionam a percepção de produtos substitutos;
- d) padrões legais ou sociais: que influenciam a forma de competição;
- e) competição internacional: que amplia as fronteiras geográficas.

Tanto Jain (2000) como Lambin (2000) sintetizam o conceito do mercado de referência associando as fronteiras de mercado com as dimensões mercadológicas. Esse gráfico coloca a evolução do mercado em função das três dimensões, definindo as fronteiras de mercado de acordo com os cinco grupos de influência (Gráfico 3). Dessa forma podemos agrupar os produtos em três categorias importantes:

- a) produtos de mercado: Para um grupo específico de compradores, procurando uma função específica ou agrupamento de funções, estas últimas baseadas em uma única tecnologia;
- b) solução de mercado: é definida como sendo a performance de determinadas funções em um dado grupo de compradores, mas incluindo todas as tecnologias potencialmente substitutas para aquelas funções. É também correspondente ao que se chama categoria;
- c) indústria: baseada em uma única tecnologia, mas cobre todos os diversos negócios, que são diversas funções ou grupos de funções nos diversos grupos de produtos.

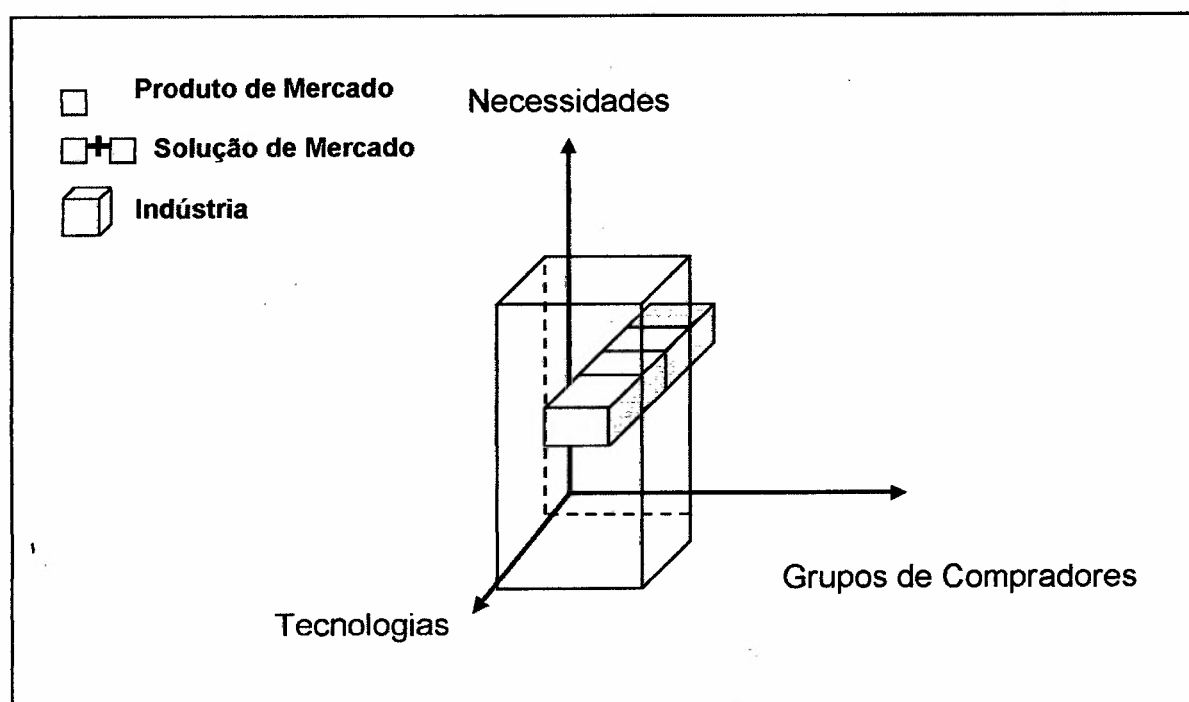


Gráfico 3 - Matriz Produto-Mercado de Ansoff. Nota: Adaptação das figuras 6.1 e 7.1 em Ansoff (1965).

Uma vez estabelecidas as variáveis de segmentação significativas, a

combinação entre elas é importante para se definir o *grid* de segmentação. Trata-se de uma tabela com todos os possíveis mercados derivados da combinação das variáveis dentro de cada uma das dimensões (funções, tecnologias e compradores). Lambin (2000) cita a Análise de Pertinência como uma das formas de se determinar o mercado de referência, pela adoção de critérios de eliminação e priorização com foco no comprador. Jain (2000) indica que a escolha deste mercado de referência deve seguir basicamente quatro considerações: abrangência da linha de produtos (especialização, tecnologias relacionadas etc.), tipos de clientes (um único ou múltiplos segmentos), escopo geográfico (local, nacional ou internacional) e finalmente o nível operacional (distribuição, uso de semi-acabados etc.).

3.2.5.2 Segmentação do consumidor

Também denominada micro-segmentação por Lambin (2000), o objetivo deste processo é analisar mais detalhadamente cada um dos mercados de referência adotados no primeiro passo, identificando grupos de consumidores à procura do mesmo pacote de benefícios. Um ponto muito importante enfatizado por Lambin (2000) é a distinção entre a segmentação de mercado e a diferenciação de produtos: enquanto o primeiro é baseado em conceitos da demanda, o segundo é baseado em termos de conceitos do fornecimento.

As duas características básicas para a segmentação dos consumidores são: o mercado de consumidores e o mercado *Business-to-Business*.

Tomando primeiramente o mercado de consumidores, a segmentação é constituída de quatro passos fundamentais:

- a) Análise da segmentação do consumidor: A subdivisão dos produtos de mercado em grupos distintos de potenciais compradores, usando critérios objetivos:
 - segmentação descritiva baseada em características sócio-demográficas;
 - segmentação por benefícios que considera explicitamente a categoria de produto e o sistema pessoal de valores;
 - segmentação por estilo de vida, baseada em características sócio-culturais;

- segmentação por comportamento, que classifica os consumidores pelo seu comportamento real de compras;
- b) Seleção do mercado-alvo: em função da estratégia da empresa e capacidades que a diferenciam das demais;
- c) Posicionamento de mercado :determina como a empresa quer ser percebida pelo potencial comprador, dadas as qualidades diferenciadoras de seu produto e as posições já ocupadas pelos concorrentes.

3.2.5.3 O mercado industrial

Para o mercado industrial (ou também conhecido como *business-to-business* ou simplesmente *b2b*), conceitualmente não há diferenciação em relação ao mercado abordado anteriormente. Entretanto, os critérios utilizados para a segmentação são muito diferentes. As diferenças fundamentais neste caso estão sobre a importância relativa que um determinado tipo de segmentação tem em relação aos outros tipos. Para o mercado industrial, Lambin (2000) cita os principais pontos nesses critérios:

- a) segmentação por benefícios: é a classificação dos consumidores em relação ao uso final dos produtos que serão vendidos. Uma vez que são frequentemente técnicos, há especificações bastante detalhadas e os produtos são bastante ajustados;
- b) segmentação demográfica: baseada no perfil do cliente, geralmente relativa à atividade, posição geográfica etc ;
- c) comportamento de compra: normalmente o mais importante dos critérios para os mercados industriais. A proposta é desenvolver estratégias voltadas para estruturas e forma de comprar, considerando-se aqui aspectos culturais, operacionais e técnicos do usuário final ou *end-use*.

3.2.6 Comportamento de compra do consumidor

Segundo Lambin (2000), a resposta do consumidor como comprador é o conjunto de todas as atividades mentais e físicas causada por estímulos, o que transforma o processo de compra em um processo de aprendizado, do tipo aprender-sentir-fazer. Todos os estudos basicamente tentam suplantam a simples satisfação do cliente. O objetivo passa a ser encantar este consumidor e o conhecimento

de seu comportamento de compra é fundamental.

Existem três níveis de resposta para atitude do consumidor:

- a) cognitiva, quando segue uma série de informações progressivamente acumuladas no tempo;
- b) afetiva, quando é orientada por sentimentos positivos ou negativos;
- c) comportamental, quando já existe uma forte pré-disposição para compra.

3.2.6.1 Hierarquia da resposta do consumidor

Segundo Lambin (2000), os vários níveis de resposta dos consumidores como compradores, podem ser classificados em três tipos.

- a) resposta cognitiva relacionada ao processo de aprendizado e reconhecimento;
- b) resposta afetiva ligada a atitudes e sistemas de avaliação;
- c) resposta comportamental ligada à ação, não só ao ato de comprar em si, mas também ao pós-compra.

Desta forma, a sequência de resposta a estímulos de compra segue hierarquicamente os três passos descritos anteriormente, implicando o que chamamos de processo de aprendizagem (*learning process*), que é observado na prática quando o comprador está envolvido com a compra.

3.2.6.2 A grade de envolvimento

Baseado em estudos sobre a especialização do cérebro humano em relação à separação dos hemisférios, Lambin (2000) cita a matriz FCB (*Foot, Cone and Belding*) proposta por Vaughn (1986)^k para ilustrar o envolvimento do consumidor em relação ao processo de aprendizado e a resposta a estímulos. Cruzando o grau de envolvimento com o modo de percepção, temos o Quadro 3.

^k Vaughn, R – *How Advertising Works: A Planning Model Revised* – Journal of Advertising Research (Feb-Mar, 1976)

<div>MODO DE PERCEPÇÃO</div> <div>ENVOLVIMENTO</div>	Intellectual	Afetivo
	APRENDIZADO (1) (<i>learn, feel, do</i>)	AFETIVO (2) (<i>feel, learn, do</i>)
Alto		
Baixo	ROTINA (3) (<i>do, learn, feel</i>)	HEDONISMO' (4) (<i>do, feel, learn</i>)

Quadro 3 - Matriz de Envolvimento do Consumidor (The Foote, Cone and Belding involvement grid).
Fonte: Lambin (2000), p. 186.

No quadro acima, as interpretações da percepção e resposta do consumidor em relação às situações de compra são:

- a) quadrante (1): O envolvimento com o produto é alto e a percepção é intelectual. A situação em que há uma grande necessidade de informação, dada a importância do produto para o comprador e os aspectos mentais relacionados. Exemplos: carros, eletrodomésticos etc . Estas necessidades sugerem promoções informativas;
- b) quadrante (2): o envolvimento com o produto é alto, entretanto informações específicas são de menor importância em relação ao apelo emocional. A escolha aqui está relacionada ao sistema de valor e identificação do comprador. Altamente relacionado à auto-estima, como produtos que têm importância social ou emocional: perfumes, roupas etc. Essas necessidades sugerem promoções relacionadas ao subjetivo, emocional;
- c) quadrante (3): estas compras requerem o mínimo em pensamento ou raciocínio e estão muito mais relacionadas ao hábito e conveniência. São tipicamente produtos que estão na fase de maturidade em seu ciclo de vida. Esse cenário sugere sugerem promoções que reforcem e mantenham hábitos, estimulando o lembrar do produto;
- d) quadrante (4): essas situações ocorrem quando um baixo grau de envolvimento coexiste apenas com o modo sensorial, remetendo à gostos pessoais e sa-

tisfação imediata (*quick satisfaction*). São típicos desta categoria os cigarros, cervejas etc. Essas necessidades sugerem promoções que enfatizem a satisfação pessoal.

Ainda segundo Lambin (2000), uma observação interessante dessa análise do envolvimento do consumidor com a compra é o grande número de decisões sobre produtos do tipo baixo risco-baixo envolvimento. Esse fato constitui um desafio para as empresas que atuam nos mercados onde os consumidores não estão muito atentos ou cuidadosos para o grande número de decisões que tomam.

As formas de medida destes três tipos de respostas dos consumidores são várias. Abaixo estão apresentadas por tipo de resposta.

3.2.6.3 *Medidas de respostas cognitivas*

Relacionam-se ao acúmulo de conhecimento dos compradores e como esse conhecimento influencia a forma de compra. Seguem abaixo as definições das medidas mais relevantes para análise neste trabalho.

3.2.6.3.1 Conhecimento da Marca (*Brand Awareness*)

Mede a força da relação entre a marca e o produto. Tem grande importância no *Brand Equity*¹. São três tipos de medida

- a) reconhecimento da marca (*Brand Recognition*), em que o reconhecimento precede e conduz à necessidade (eu reconheço a marca e sinto que preciso desta categoria de produto);
- b) lembrança da marca (*Brand Recall*), em que a necessidade precede e conduz à marca (eu preciso de um produto e vou então comprar a marca);
- c) primeira lembrança (*Top of Mind*), em que o primeiro nome de marca surge em um teste de memória, dado uma categoria sugerida. Essa marca está à frente de outras marcas competidoras.

3.2.6.3.2 *Advertising recall*

Mede basicamente a efetividade de uma promoção ou propaganda e está

¹ Hedonismo: "1. *Ét.: doutrina que considera que o prazer individual e imediato é o único bem possível, princípio e fim da vida moral:...* ". Dicionário Novo Aurélio da Língua Portuguesa. 2ª Ed. – Ed. Fronteira, 1998 p 884.

relacionado a uma série muito grande de fatores, como o número de vezes que o comprador é exposto à marca (*Beta Scores*). As formas de medida e como se mede dependem dos meios e formas de promoção.

- a) Nível de Lembrança da Promoção/Propaganda, que mede, na linha do tempo, a fixação da promoção na mente dos consumidores;
- b) Análise de Percepção de Similaridade, que mede a posição relativa de uma marca *vis-à-vis* outras marcas, na mente do consumidor. Envolve técnicas multidimensionais complexas. Tem como vantagem medir dimensões e não critérios comparativos.

3.2.6.4 Medidas de respostas afetivas

São avaliações de caráter subjetivo, envolvendo sentimentos, preferências, intenções, julgamentos favoráveis ou desfavoráveis sobre uma marca ou organização. Aqui se tornam importantes as definições de conjunto.

- a) Conjunto Evocado: o conjunto de marcas que são alternativas de compra para o consumidor;
- b) Conjunto Considerado: é o subconjunto de marcas pertencente ao grupo anterior, que já são conhecidas e/ou testadas, tendo desta forma alguma chance real de serem escolhidas;
- c) Conjunto Preferido: é composto por uma ou mais marcas que têm a preferência em relação às demais.

As medidas operacionais têm a atitude como ponto central, segundo citação do autor abaixo:

[...] o processo mental pelo qual um indivíduo – baseado em experiências passadas e informações acumuladas – organizam suas percepções, crenças e sentimentos sobre um objeto em particular, e orienta seu comportamento futuro. (Lambin, 2000, p. 197).

O conceito importante para análise do caso a seguir será é o de resposta comportamental. A importância neste tipo de medida está na constatação em Lambin (2000): de maneira geral, à medida que as atitudes dos consumidores tornam-se

^m Define-se *brand equity* como sendo o valor da marca, como um ativo da empresa.

positivas em relação a um produto ou uma marca, o uso tende a crescer, ajudando a explicar o aumento de participação de determinadas marcas em relação a outras. Da mesma forma, o oposto é válido com relação a uma atitude negativa. Com conceitos de hábitos de compra, penetração, *market share* e lealdade à marca, será possível determinar a seguir, o quão importante é reforçar e manter a atitude positiva de uma marca.

3.2.6.5 Medidas de respostas comportamentais

Segundo Lambin (2000), a mais simples e direta medida da resposta comportamental é dada pelo número de vendas e pelo *market share*. Outros tipos de informação são importantes para ajudar a interpretar as informações, como hábitos de compra e comportamento pós-compra.

Hábitos de compra

Determinados por pesquisas de consumidores, basicamente respondendo a perguntas básicas como: o quê, quanto, como, onde, quando e quem compra. As respostas constituem os dados primários para se constituir um sistema de informações de marketing.

Market share

Medida de vendas em volumes ou valor, sempre em relação ao seu mercado de referência, ou seja, o grupo de produtos que competem diretamente com o que está se medindo. As variações desta medida podem ser:

- a) *Market Share* Unitário: venda em volume sobre o total de vendas do mercado de referência;
- b) *Value Market Share*: venda em valor sobre o valor total movimentado no mercado;
- c) *Served Market Share*: venda em relação ao mercado servido, não mais o mercado de referência. Ou seja, está inserida a idéia de segmento;
- d) *Market Share* Relativo: compara as vendas da empresa em relação à venda dos concorrentes, excluindo a própria empresa;
- e) *Market Share* Relativo ao Líder: vendas em relação às vendas do líder no mercado de referência.

A importância nesse tipo de medida está na análise do movimento dos

market share's. As informações levantadas podem ser refinadas pela análise da decomposição do próprio conceito de *market share*. Em Lambin (2000) está definida a equação fundamental do *market share*.

$\text{MARKET SHARE} = \frac{[\text{Taxa Penetração}] \times [\text{Taxa Exclusividade}]}{[\text{Taxa Intensidade}]}$

- a) Taxa de Penetração é a participação dos compradores, definida como a percentagem de compradores dessa determinada marca, sobre o total de compradores na categoria de produtos de referência.
- b) Taxa de Exclusividade é definida como o total de compras exclusivas desta determinada marca, dentro da categoria de referência, ou seja, mede aqueles compradores que são leais à marca.
- c) Taxa de Intensidade: compara as quantidades médias adquiridas pelo comprador desta determinada marca, em relação à quantidade média adquirida por todos os compradores da categoria de referência.

Pela análise dos dados acima, é possível detectar o motivo dos movimentos verificados na participação de mercado: por exemplo, se a marca está perdendo consumidores (baixa taxa de penetração), maior pulverização das compras em outras marcas (menor taxa de exclusividade) ou quantidades menores de consumo (menor taxa de intensidade).

Ainda de acordo com Lambin (2000), as medidas de *market share* podem ser usadas de duas formas diferentes: como indicador de performance competitiva ou como indicador de vantagem competitiva. No primeiro caso, esses índices devem ser calculados pelas menores unidades possíveis, como segmentos, redes de distribuição etc. No segundo caso, uma base mais agregada poderia surtir melhores resultados, já que poderia revelar uma força da empresa e uma possível existência de efeitos decorrentes de economia de escala e curvas de aprendizado.

O Conceito de Lealdade à Marca

Pela definição dada por Kotler e Armstrong (1999), marca é definida como um nome, termo, signo, símbolo, *design* ou uma combinação desses elementos ou serviços. Essa combinação constitui um conjunto que um vendedor ou grupo de vendedores usa para diferenciá-los de seus concorrente. A marca é uma promessa

do vendedor de oferecer, de forma consistente, um grupo específico de características, benefícios e serviços aos compradores. Associando com o que foi visto anteriormente, pode-se concluir que a marca é a garantia do fornecimento do pacote de atributos ao comparador.

Kotler (1997) segmenta o mercado por padrões de lealdade, dividido os consumidores em quatro grupos distintos:

- a) fortemente leais (*hard-core loyals*): são aqueles consumidores que compram a mesma marca sempre, independente das circunstâncias;
- b) leais compartilhados (*split loyals*): são aqueles que são leais a duas ou três marcas. são pessoas comprando quantidades menores das marcas que são percebidas como equivalentes;
- c) leais em substituição (*shifting loyals*): são os compradores que nitidamente trocaram a preferência. são pessoas que vinham comprando uma determinada marca e passam a comprar seguidamente outra marca;
- d) experimentadores (*switchers*): são aqueles que não demonstram qualquer lealdade a alguma marca. querem algo diferente a cada compra.

A empresa pode aprender muito com o estudo de lealdade dos mercados pois, como cita Kotler (1997), ao estudar consumidores *hard-core loyals*, pode identificar as forças do seu produto. Ao analisar os *split loyals* pode verificar quais produtos são mais competitivos no seu mercado. Finalmente, ao analisar os *switching loyals* pode identificar quais são os pontos fracos de seu produto que induzem à troca e corrigi-los. Entretanto, esses estudos devem ser criteriosos e deve determinar exatamente o quê está por trás do comportamento de lealdade. Por exemplo, um consumidor altamente leal, pode estar nesta situação por preço, alto custo de troca, indisponibilidade de outras marcas.

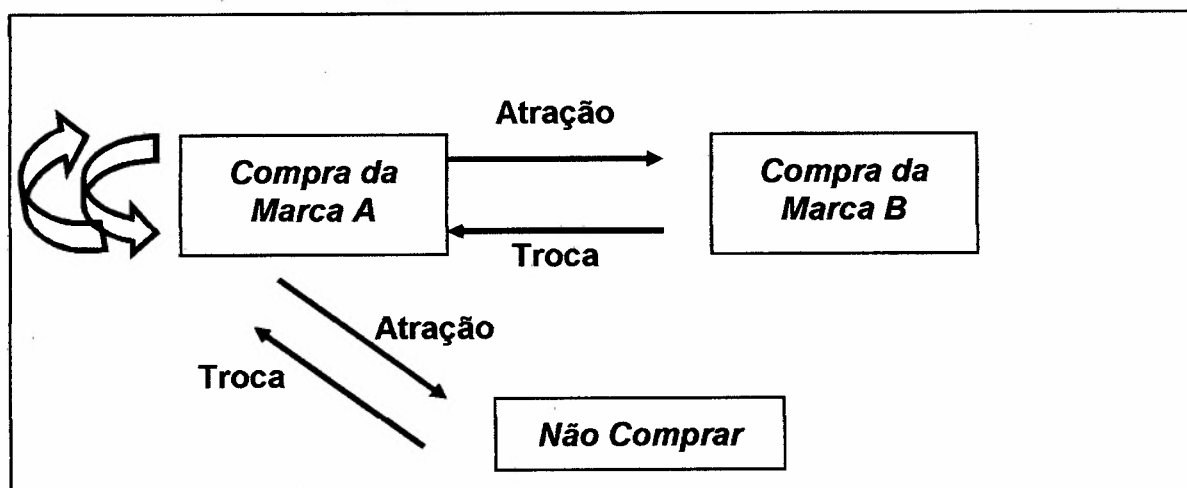
Lambin (2000) acrescenta um componente comportamental à lealdade, não somente os resultados das compras em si. A simples repetição da compra de uma determinada marca não define lealdade a esta marca. Jakoby e Kyner(1973 apud LAMBIN, 2000)⁷ - Brand Loyalty versus Repeat Purchasing Behavior no *Journal of Marketing Research*: os autores apontam a necessidade de haver, simultane-

⁷ Jakoby, J. and Kyner, D.B. , *Brand Loyalty versus Repeat Purchasing Behavior*, Journal of Marketing Behavior , 10: 1-9.

amente, seis critérios considerados necessários, o que definiriam mais apropriadamente a lealdade:

Lealdade à marca é (1) a induzida (e não aleatória), (2) resposta comportamental (à compra), (3) no transcorrer do tempo, (4) pela mesma unidade decisora^o, (5) em relação a uma ou mais marcas alternativas na presença e disponibilidade das demais marcas existentes e (6) é função de um processo psicológico (tomada de decisão, avaliação). (LAMBIN, 2000, p. 215).

A troca de marcas é um processo dinâmico, como mostra o Esquema 4. Cada comprador em particular pode ser visto em três origens e três destinos. Matematicamente, a taxa de lealdade pode ser dada pelas expressões representadas no Esquema 4.



Esquema 4 - A dinâmica da troca de marcas. Fonte: Lambin, 2000, p 218.

- a) Taxa de lealdade é a percentagem de compradores que, tendo comprado a marca A no período de tempo $(t - 1)$, continua a comprar a marca A no período t .
- b) Taxa de atração é a percentagem de compradores que, tendo comprado a marca concorrente B no período $(t - 1)$, compra a marca A no período t .

Estas proporções são chamadas de probabilidades de transição (*probabilities transition*) e podem ser estimadas por pesquisas de consumidor. Esta análise permite estudar os movimentos e explicar essas alterações no tempo. A equação

^o Unidade Decisora (*decision-making unit*) implica que quem decide a compra pode não ser o usuário ou comprador, mas até mesmo o prescritor.

matemática é dada por:

$$MS(t + 1) = \alpha MS(t) + \beta[1 - MS(t)]$$

Onde:

α = taxa de lealdade

β = taxa de atração

MS = *Market Share*

3.2.7 Visão geral da estratégia de marketing

A estratégia de marketing segue as definições da administração estratégica do tópico anterior, desempenhando um papel que permeia a empresa pelo marketing corporativo, unidade de negócios e finalmente no âmbito operacional ou gerenciamento de marketing.

É a interface entre o ambiente externo e o interno. Desta forma, através das definições de necessidade, valor, produto, mercado e venda faz com que haja maximização de valor nesta troca (venda). O produto no sentido ampliado reverte em valor para a empresa, quando o mercado reconhece que o seu serviço funcional (*core service*), que em última instância indica a função do bem ou serviço, está adequado nos serviços periféricos necessários (esperados pelo comprador) e adicionais (não esperados, mas existentes e percebidos como de valor para o comprador).

Este pacote de benefícios deve atender às necessidades dos compradores e maior será o sucesso quanto melhor a empresa identificar e atender essas necessidades. Isso direciona o posicionamento do desenvolvimento dos produtos da empresa, penetração ou desenvolvimento de mercado ou diversificação de negócios. A estratégia mercadológica parte então deste alinhamento com o mercado, seja por escopo, geografia, pioneirismo etc.

A segmentação passa para a empresa a perspectiva do comprador, a partir de suas necessidades. A macro-segmentação definirá o mercado de referência, ou seja, as fronteiras do mercado em que a empresa atuará com tecnologias, preços, padrões etc., adequados. A micro-segmentação definirá o grupo de consumidores à procura dos mesmos benefícios dentro do mercado de referência adotado.

O comprador dessa micro-segmentação apresenta comportamentos específicos de compra, que seguem respostas cognitivas, afetivas ou comportamen-

tais. À medida que a empresa desvenda a matriz de envolvimento do comprador com o produto que comprará para atender suas necessidades, pode adequar a percepção do seu produto ao modo de percepção dos compradores, medindo o risco envolvido pelo maior ou menor envolvimento característico do comprador. A forma de aferir esta adequação é medir o nível de resposta do comprador, pelos métodos adequados.

Finalmente, o comprador pode apresentar pela frequência e características de suas compras, a lealdade à marca. Este conceito envolve espontaneidade, resposta comportamental no tempo, pelo mesmo comprador ou decisor, diante da possibilidade de escolha, de acordo com valores acumulados pela experiência.

Toda essa configuração permeia cada tipo de indústria, aferindo características peculiares e relacionado às atividades desempenhadas pelas empresas constituintes. Portanto, conhecer estas atividades é o próximo passo para a execução do marketing estratégico.

3.3 Cadeia de valor

3.3.1 Diferenciação e vantagem competitiva

As empresas podem ser vistas como uma coleção de atividades que são desenvolvidas para desenhar, produzir, comercializar, entregar e dar suporte técnico aos seus produtos. Este conjunto de atividades foi estruturado e ilustrado na forma de diagrama por Porter (1990) e chamado de Cadeia de Valor (Vide Esquema 5). A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo, mas a forma como cada uma destas atividades contribui para a posição dos custos relativos, em concomitância com a criação de uma base para diferenciação.

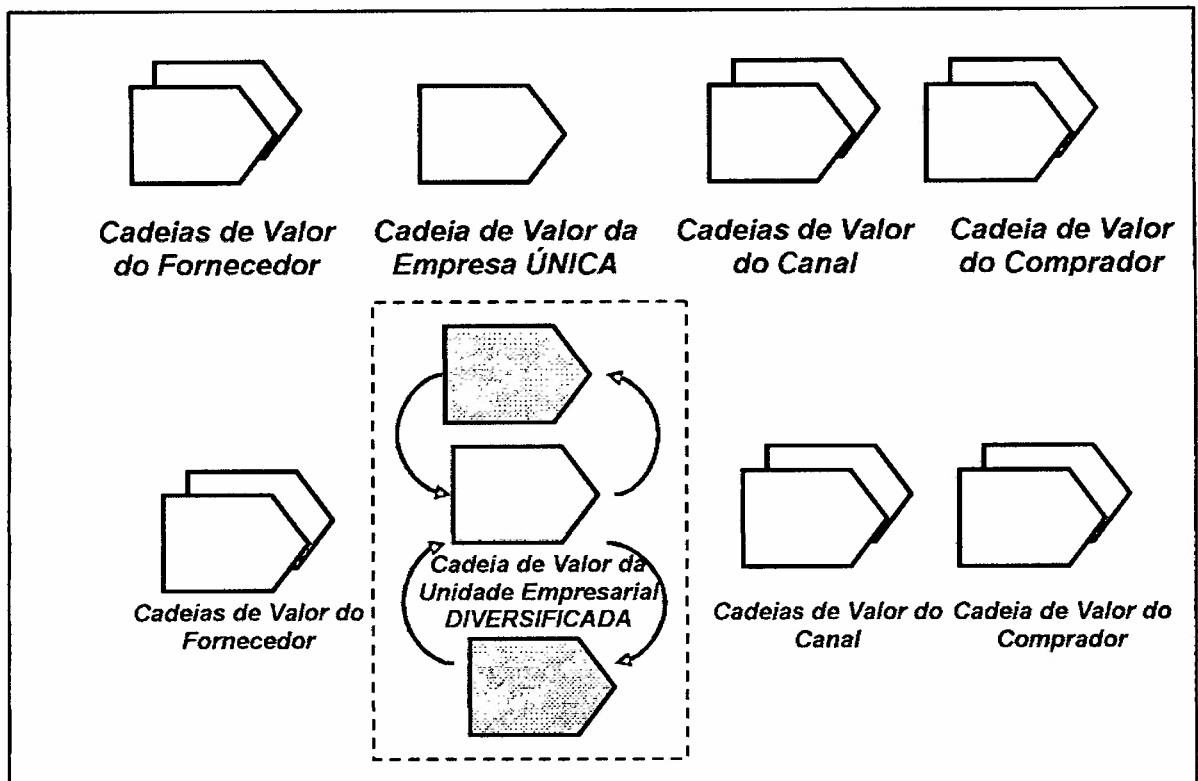


Esquema 5 - Modelo genérico da cadeia de Valor. Fonte: PORTER, 1999, p.25.

Porter (1990) ainda afirma que a cadeia de valor de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais refletem sua história, sua estratégia, seu método de implementação de sua estratégia e da economia básica de suas próprias atividades. O nível relevante para a construção de uma cadeia de valor são as atividades de uma empresa, dentro de uma unidade empresarial em particular (empresa).

A desagregação de uma empresa em suas atividades de relevância estratégica ajuda na análise de como se adquirir vantagem competitiva. Ao executar essas atividades de forma melhor e mais barato que seus concorrentes, a empresa adquire diferencial sustentável e duradouro. Para Porter (1990), este é o fundamento para criação do diferencial competitivo.

A cadeia de valor da empresa está inserida em uma corrente maior de atividades, chamadas por Porter (1990) de Sistema de Valor: a cadeia de valor da empresa relaciona-se com atividades pertinentes às cadeias de valores de fornecedores, distribuidores, clientes etc. O sistema de valor está representado no Esquema 6.



Esquema 6 - O Sistema de Valor. Fonte: Porter, 1990, p 32.

Com base na cadeia de valor, Porter (2000) define também que o significado quantitativo de valor como o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que a empresa a eles oferece. Objetivamente, este valor torna-se então o preço que o produto de uma empresa impõe, assim como o número de unidades que consegue comercializar. A empresa será rentável se este valor excede o custo para produzi-lo. Em termos competitivos, criar valor para o comprador é da mesma forma, fazer com que o seu produto exceda o custo para adquiri-lo. Estas definições, no conceito de Porter (1990) colocam o foco do posicionamento competitivo, não no custo do produto, mas no valor por ele gerado. O preço-prêmio (preço mais alto e aceito pelo comprador) advém da diferenciação apresentada pelo produto. A margem é definida como resultante da diferença entre valor total (preço) e os custos totais gerados pelas atividades envolvidas.

3.3.1.1 Identificação das atividades de valor

As atividades foram separadas em dois grandes grupos por Porter (1990), de acordo com as características básicas de cada grupo: atividades primárias, que são aquelas relacionadas à produção, entrega física e serviços pós-venda dos pro-

duto. O segundo grupo é o das atividades de apoio, que são aquelas relacionadas à sustentação das atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções de âmbito da empresa. As fontes de diferenciação para as atividades primárias são:

- a) compras: qualidade e confiabilidade dos componentes e materiais;
- b) operações: manufatura rápida e sem defeitos, capacidade de produzir com as especificações exigidas pelos clientes;
- c) estoques e distribuição: processamento adequado de pedidos, entregas rápidas, níveis de estoques adequados à demanda;
- d) vendas e marketing: alto nível de qualidade na promoção de produtos, força de vendas treinada e motivada, cuidados com concessão de créditos;
- e) serviços (*customer service*): acompanhamento customizado, treinamento de clientes, assistência técnica rápida e eficiente;

Para o segundo grupo, ou atividades de suporte, Lambin (2000) cita também as potenciais fontes de diferenciação:

- a) recursos humanos: treinamento de pessoal superior ao dos concorrentes, comprometimento da assistência técnica e serviços com o atendimento, políticas de estabilidade da força de trabalho;
- b) pesquisa e desenvolvimento de produtos: desenvolver produtos com especificações únicas e vencedoras, trabalhos dinâmicos nos novos desenvolvimentos, *design* voltado para qualidade e durabilidade;
- c) infra-estrutura: reputação e ética corporativa, adequação às necessidades dos clientes;

3.3.1.2 Tipos de atividades

Dentro de cada uma das categorias, Porter (1990) cita três tipos de atividades que desempenham papéis diferentes na busca da vantagem competitiva:

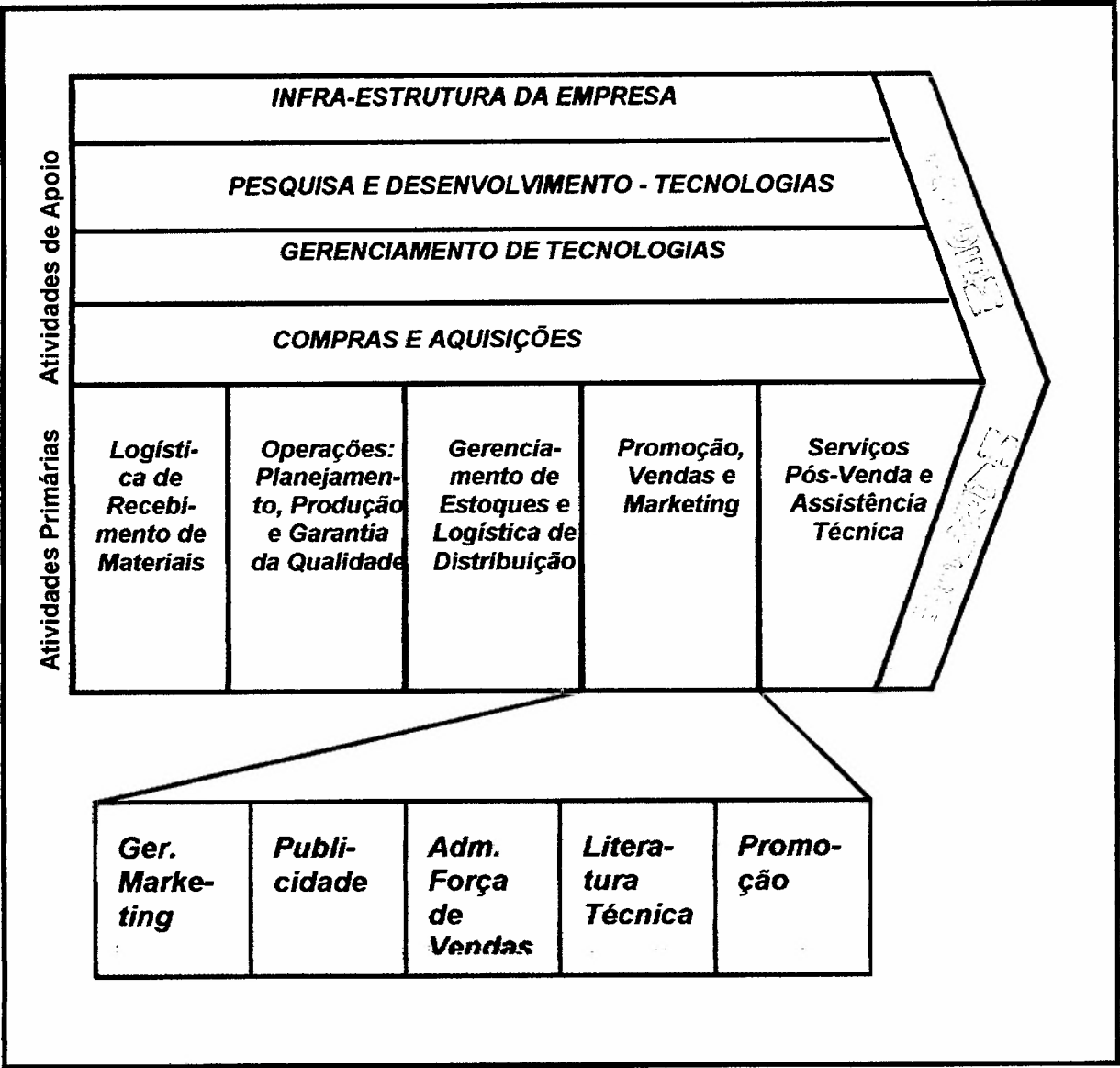
- a) diretas que são aquelas atividades pertinentes diretamente envolvidas na criação de valor para o comprador, como a fabricação, planejamento, desenvolvimento de produtos etc.;

- b) indiretas que são aquelas que tanto viabilizam como garantem a continuidade das atividades diretas, como programação, manutenção, gerenciamento de vendas etc.;
- c) garantia da qualidade que são as atividades que garantem conformidade na execução de todas atividades ^P.

O grau apropriado de desagregação dentro de cada uma das atividades genéricas citadas anteriormente, também afeta o diferencial. Segundo Porter (1990), o três princípios que justificam a desagregação em mais atividades dentro de cada uma das genéricas devem ser:

- a) se as atividades tiverem economias diferentes;
- b) tiverem um alto impacto no grau de diferenciação;
- c) representam uma proporção significativa ou crescente do custo.

^P Porter (1990) diferencia esta atividade da Gerência da Qualidade, porque muitas atividades de valor, além da própria rotina de inspeção, testes etc., contribuem para a qualidade. Esta em última instancia será percebida pelo comprador, via pacote de atributos como já discutido anteriormente.



Esquema 7 - Subdivisão de uma cadeia de valor genérica. Fonte: PORTER (1990), p. 42.

3.3.1.3 Elos entre as atividades de valor

As atividades não podem ser vistas como atividades diferentes, mas como uma inter-relação de elos entre as atividades, já que muitas atividades recebem e exercem influencia sobre as demais. Para Porter (1990), o diferencial competitivo muitas vezes advém da forma como estes elos são administrados, em que pese a importância de cada atividade individualmente. A habilidade em coordenar estes elos leva tanto à redução de custos como à diferenciação.

Os elos mais aparentes estão entre as atividades primárias e de apoio: a compra de insumos pode levar à melhoria ou piora de custos, ou um projeto mal desenvolvido implicará em custos adicionais à produção. Menos perceptíveis, mas

não menos importantes, são os elos entre as atividades primárias. Por exemplo, inspeções mais aprofundadas durante a fabricação de um produto, reduzem o custo com atividades pós-vendas. Um fator que vem contribuindo positivamente não só para a coordenação destes elos, mas também para a criação de outros novos é o desenvolvimento de sistemas integrados. Coordenação implica em fluxo e confiabilidade de informações, fatores fortemente abrangidos pelas novas tecnologias de informação.

3.3.1.4 *Elos verticais*

Definido por Porter (1990), os elos verticais representam a integração da cadeia de valor da empresa com cadeias de valor de fornecedores, clientes e canais. Atividades desempenhadas em outras cadeias de valor influenciam as atividades internas da cadeia de valor da empresa. Essa influência pode enfatizar um diferencial já existente, numa relação em que ambos ganham.

3.3.1.5 *O escopo competitivo e a cadeia de valores*

Para Porter (1990), existem quatro dimensões do escopo que afetam a cadeia de valores:

- a) escopo do segmento que abrange a variedade de produtos e compradores atendidos. a diferença das necessidades para atender diferentes segmentos, pode resultar em reforço ou tensões, que afetarão a vantagem competitiva;
- b) escopo vertical refere-se à divisão de atividades entre a empresa e seus fornecedores, canais ou compradores. A integração vertical pode reduzir custos, pelo uso de especialização em outras cadeias. Porém há limites, pois pode aumentar a susceptibilidade de fatores críticos de sucesso. O fato de estes fatores estarem em mãos de terceiros leva à redução de controle;
- c) escopo geográfico está relacionado ao compartilhamento de atividades com outras cadeias de valor que estejam em diferentes áreas geográficas, aproveitando-se de aspectos pontuais como conhecimento de peculiaridades culturais, abundância de matérias-primas críticas etc .
- d) escopo da indústria que explora a inter-relação em potencial entre as cadeias de valores necessárias para competir em indústrias relacionadas. A explora-

ção de forças em outras cadeias pode reduzir custos ao aproveitar ganhos de escala ou potencial de vendas de produtos correlatos ou complementares.

3.3.1.6 Cadeias de valores e estruturas organizacionais

A cadeia de valores pode desempenhar um papel importante no desenho da estrutura organizacional das empresas. Para Porter (1990), a estrutura organizacional agrupa certas atividades sob unidades organizacionais, onde a lógica destes agrupamentos é que as atividades têm similaridades que deveriam ser exploradas reunindo-as em um departamento, que pode estar separado de outros departamentos em consequência das diferenças de atividades.

Esta separação em grupos com atividades semelhantes é definida como diferenciação, sendo que daí surge a necessidade de coordenação, denominada integração. A estrutura compara os benefícios da separação e integração, e mecanismos de integração devem ser estabelecidos de tal forma a assegurar a ocorrência da coordenação necessária.

Essa necessidade é a manifestação de elos. Em estruturas que não facilitam a coordenação destes elos, partes de atividades perdem a visão do todo, em relação à posição competitiva da empresa, dificultando o reforço do diferencial competitivo. Os limites organizacionais não traçados em torno de atividades similares em termos econômicos fragmentam o fluxo e integração dos elos entre atividades similares.

3.3.2 Cadeia de valor: vantagem em custo e diferenciação

Através da administração das atividades e elos que envolvem as inter-relações entre essas atividades, é possível obter dois tipos de vantagem, segundo a visão de Porter (1990): vantagem em custo que busca a liderança em custos pelo estrito controle e redução de custos, e a diferenciação, que visa distinguir-se em relação aos concorrentes, em algo singular, sustentável e que reverta em valor para ambos, empresa e comprador.

3.3.2.1 Vantagem em custo

O âmbito do entendimento da liderança em custo excede a simples redução de custos de fabricação ou materiais. Abrange outros tipos de custos, de caráter

indireto e em muitos casos subjetivo. Podemos citar como exemplos os custos de marketing, retrabalhos, custos de oportunidade etc.

Custos das atividades de valor

O ponto de partida para análise de custos dentro da cadeia de valor é atribuir custos operacionais às atividades de valor, as quais surgem da desagregação dos grupos principais de atividades. Segundo Porter (1990), devem seguir três princípios não mutuamente exclusivos:

- a) o volume e o crescimento do custo representado pela atividade;
- b) o comportamento do custo da atividade;
- c) diferenças na forma como concorrentes desempenham estas atividades.

A análise das atividades à luz destes três princípios, engloba aspectos muito importantes como a vantagem de se trabalhar em economias de escala, dada a tendência em se aumentar a eficiência em executar as mesmas atividades em volumes maiores. A escala, entretanto está relacionada à sensibilidade das atividades em relação a volumes, devido a suas estruturas de custos fixos e variáveis.

3.3.2.1.1 Curva de aprendizagem

Outro ponto bastante importante abordado por Porter (1990) está na curva de aprendizagem, ou seja, o custo unitário de fabricação diminui à medida que a quantidade produzida na linha do tempo aumenta, em função de uma aprendizagem de como se fazer melhor e mais rápido. Tomando como base Chase (2001), define-se como Curva de Aprendizado (originalmente em inglês *Learning Curve*) a linha que representa a relação entre o tempo unitário de produção e o número acumulado de vezes em que foi produzido. Também é conhecido pelo termo Curvo de Experiência. Este ganho de eficiência é consequência natural do aperfeiçoamento na execução, desenho, redução de ineficiência etc.

Essa eficiência representa também um ganho econômico, ou seja, indiretamente há uma redução no custo unitário real (financeiro) ou descoberta de novas formas de executar determinada atividade, podendo ser melhor que a forma utilizada pelos concorrentes. Representamos esquematicamente pelo Gráfico 4.

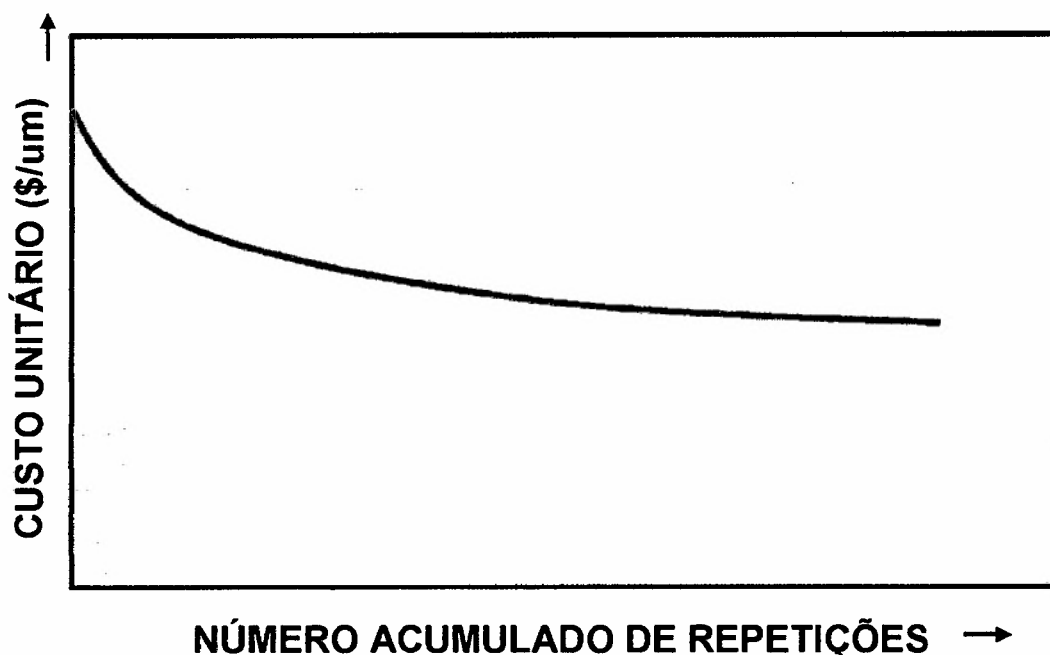


Gráfico 4 - Curva de Aprendizado ou Experiência. Fonte: CHASE ,2001, p. 43.

Mais uma vez, a coordenação de atividades e elos se torna importante, pois com o apoio de atividades correlatas e envolvidas direta ou indiretamente na produção podem contribuir mais rapidamente para o incremento deste aprendizado.

A vantagem competitiva em custos relativos

Os princípios acima, associados às dimensões de escopo determinam a vantagem do custo somente se forem sustentáveis no tempo. Isto é o que ocorre quando esta vantagem oferece ao comprador um nível aceitável de valor e não pela necessidade de cobrar um preço inferior ao do concorrente. É o que Porter (1990) define como posição dos custos relativos da empresa, sendo função da composição da cadeia de valor em relação à concorrência e da posição relativa em relação aos condutores de custos de cada atividade. Porter (1990) define dez condutores principais de custos, que determinam o comportamento dos custos da atividade de valor: escala, aprendizagem, utilização de capacidade, elos, inter-relações, integração, oportunidade, políticas de regulamentação, localização e fatores institucionais.

3.3.2.2 *Vantagem pela diferenciação*

Para Porter (1990), a diferenciação é a segunda forma de se obter a vantagem competitiva. Uma empresa diferencia-se dos concorrentes quando oferece

algo singular e valioso, com um valor que o comprador reconhece como sendo justo e dispõe-se a pagar.

A diferenciação é decorrente da criação de valor em toda cadeia de valor, através do que Porter (1990) designou de condutores da singularidade, que são as razões pelas quais uma atividade é singular. São citados: políticas internas, coordenação dos elos, aproveitamento de oportunidades, uso de localização geográfica privilegiada, uso de inter-relações sinérgicas, aprendizado baseado em formas diferentes de fazer, integração vertical ou horizontal, escala e fatores institucionais (relações).

A afirmação de Porter (1990) é de que a diferenciação representa um custo, pois é dispendioso diferenciarse. A relação entre o custo da diferenciação e os condutores de custos assume duas formas relacionadas: a singularidade pode afetar um ou mais condutores de custos ou o inverso, os condutores de custos podem afetar o custo de ser singular.

A singularidade deve ser percebida como valor pelo comprador, como diferenciador de sucesso, através de fatores como redução de custos para o próprio comprador ou elevando o desempenho deste. O comprador utiliza dois tipos de critérios, segundo Porter (1990):

- a) critérios de uso como citado anteriormente, resultando em vantagens objetivas;
- b) critérios de sinalização, nos quais o comprador infere ou percebe o valor pela sinalização de valor.

A diferenciação será mais sustentável à medida que as fontes da singularidade apresentem barreiras técnicas e dificilmente imitáveis; houver uma vantagem de custo na diferenciação; existam várias fontes de diferenciação e finalmente sejam criados custos de mudança ao mesmo tempo em que se diferencia.

3.3.3 Tecnologia e vantagem competitiva

A transformação tecnológica é um dos principais condutores da concorrência – PORTER (1990). Ela desempenha um papel importante na mudança estrutural da indústria, bem como na criação de novas indústrias. Também é um grande equalizador, reduzindo ou mesmo eliminando vantagens competitivas de empresas até então dominantes. Para Porter (1990), dentre todos os fatores que podem alterar

a configuração e regras da concorrência, a tecnologia figura dentre as mais importantes. Esta importância não está estritamente sobre a transformação tecnológica, mas sobre as consequências sobre as vantagens competitivas e a estrutura industrial.

3.3.3.1 A tecnologia, concorrência e vantagem competitiva.

A tecnologia permeia a cadeia de valores das empresas, onde toda atividade que é desenvolvida envolve em maior ou menor grau algum tipo de tecnologia. Com esta visão, Porter (1990) estende o escopo da cadeia de valores como um conjunto de tecnologias, decorrentes do conjunto de atividades que a constituem. Uma vez que está envolvida em cada atividade de valor, alterações nestas tecnologias também afetam as atividades correlatas, tendo como consequência uma alteração também na configuração existente, tanto nas atividades primárias, como nas atividades de apoio.

Porter (1990) complementa o quadro da tecnologia e as cadeias de valor, citando a interdependência entre tecnologias em uma empresa e as tecnologias das cadeias de valor de fornecedores, compradores e canais, ou seja, todo o sistema de valores. A tecnologia do produto de uma companhia influencia a tecnologia do processo e do produto do comprador, e vice-versa. Dessa forma, o desenvolvimento de tecnologias abrange áreas fora dos domínios tradicionais, como os da pesquisa e desenvolvimento e envolve inerentemente fornecedores e compradores.

Segundo Porter (1990), a vantagem competitiva será então afetada caso a tecnologia tenha um papel significativo na determinação da posição do custo relativo ou da diversificação. Uma vez contida nas atividades de valor e nos elos entre essas atividades, a influência da tecnologia está essencialmente sobre os condutores de custo ou nos condutores de singularidade de atividades, conforme descritos anteriormente. Em geral, a tecnologia empregada em uma atividade é consequência de outros condutores, como escala, oportunidade ou inter-relações; nestes casos a tecnologia não é fonte, mas sim decorrência. Porém, há casos em que a própria tecnologia é o diferencial, quando se torna ela mesma um condutor, refletindo uma escolha política independente de outros condutores. Assim, quando uma empresa desenvolve uma tecnologia diferente e melhor do que os seus concorrentes para executar um mesmo tipo de atividade de valor, esta empresa ganha uma vantagem

competitiva. De modo semelhante, quando fornecedores de uma determinada indústria alteram sua tecnologia ou introduzem uma nova, causam impacto nos condutores de custo ou singularidades dos clientes, afetando toda configuração de competitividade desta indústria, como será visto mais adiante.

Estratégia de Tecnologia

A estratégia de tecnologia é definida por Porter (1990) como uma empresa que desenvolve e usa essa nova tecnologia. É apenas um elemento da estratégia competitiva geral. A escolha dessa estratégia deve estar alinhada com o reforço tanto das atividades de valor com ela como das atividades correlatas através dos elos de ligação. São apontados três aspectos principais nesta escolha:

- a) as próprias tecnologias a serem desenvolvidas.
- b) se a liderança tecnológica deve ser o objetivo pelo uso destas tecnologias.
- c) o papel do licenciamento, quando aplicável.

A estratégia tecnológica a ser escolhida deve ser baseada, segundo Porter (1990), com menor enfoque (mas sem a eliminação de) critérios científicos, mas tendo em vista a contribuição à estratégia genérica da empresa em adição à probabilidade do sucesso deste desenvolvimento. Outro aspecto muito importante nesta escolha está na sustentabilidade do impacto sobre os custos e a diferenciação, gerados pela inovação ou implementação tecnológica. A escolha também não deve restringir-se àquelas que representam grandes rupturas: aperfeiçoamentos contínuos em atividades de valor, mesmo que incrementais levam pelo efeito acumulativo, a um benefício maior à vantagem competitiva. O Quadro 4 ilustra esta escolha.

	LIDERANÇA		ENFOQUE	
Transf. Tecnológica	Custo	Diferenciação	Custo	Diferenciação
Produto	<ul style="list-style-type: none">- Redução de custo de materiais- Melhorias de design	<ul style="list-style-type: none">- Melhoria da qualidade- Enfoque no "Pacote de Atributos"	<ul style="list-style-type: none">- Atendimento de nichos, quanto ao desempenho de preço.	<ul style="list-style-type: none">- Projeto Diferenciado para atender nicho
Processo	<ul style="list-style-type: none">- Curva de aprendizagem- Economia de escala	<ul style="list-style-type: none">- Alta confiabilidade- Menores custos de transação- Elevação do valor para o comprador	<ul style="list-style-type: none">- Ajustar a cadeia de valores ao nicho, visando reduzir o custo para este segmento.	<ul style="list-style-type: none">- Ajuste da cadeia de valores para elevar o valor para o comprador

Quadro 4 - Tecnologia do Processo e do Produto e as Estratégias Genéricas. Porter (1990), p. 166.

Liderança pela tecnologia

A noção de liderança tecnológica é essencialmente a procura por uma empresa em ser a primeira a introduzir transformações tecnológicas, que sustentem sua vantagem competitiva. Esta decisão de tornar-se líder tecnológico ou um seguidor pode ser uma forma de alcançar baixo custo ou diferenciação. Os aspectos a considerar nesta decisão, entre ser o líder tecnológico envolvem:

- a) sustentabilidade do diferencial, ou até que ponto é possível manter-se à frente dos concorrentes em tecnologia. Está relacionada principalmente ao grau de dificuldade em ser copiado e à velocidade de acompanhamento das mudanças;
- b) vantagens em ser o primeiro a mover-se, ou seja, qual o ganho em ser a primeira a adotar a tecnologia. Relaciona-se a oportunidades de obter vantagens sustentáveis em relação aos concorrentes, tendo a chance de definir as regras competitivas;
- c) desvantagens em ser o primeiro a mover-se, ou seja, quais são os riscos inerentes ao ser o inovador. Uma vez que riscos envolvem custos, estes estão relacionados ao fator insucesso, mudanças das necessidades do comprador, imitações de baixo custo.

O Quadro 5 ilustra como a empresa pode agir em termos estratégicos, re-

lacionando-se à liderança ou seguidor tecnológicos:

	LIDERANÇA TECNOLÓGICA	SEGUIDOR
Vantagem em Custo	<ul style="list-style-type: none"> - Ser pioneiro no projeto de custo mais baixo - Ser a primeira empresa na Curva de Aprendizagem - Criar formas de baixo custo para executar atividades de valor 	<ul style="list-style-type: none"> - Reduzir o custo do produto ou de atividades de valor, aprendendo com a experiência do líder - Evitar custos de Pesquisa e Desenvolvimento através da imitação
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> - Ser o pioneiro em um produto singular que eleve o valor para o comprador - Inovar em outras atividades para elevar o valor para o comprador 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptar o produto ou o sistema de entrega às necessidades do comprador, aprendendo com a experiência do líder.

Quadro 5 - Liderança Tecnológica e Vantagem Competitiva. Fonte: PORTER, 1990, p. 168.

Exemplo: O licenciamento de tecnologias

O licenciamento da tecnologia é uma forma estratégica de diferenciá-la-se tecnologicamente, pela associação ou coalizão com outras empresas, ou mesmo uma forma de co-desenvolvimento tecnológico com estas últimas (PORTER, 1990). Na medida em que o diferencial tecnológico constitui em uma das forças motrizes da vantagem competitiva, passam a ser vitais estas formas de associação, tanto pelo risco que representam como pelas oportunidades que proporcionam. Aspectos como a incapacidade de explorar uma tecnologia por barreiras geográficas, abertura de mercado e aspectos culturais são exemplos de *drivers* que direcionam a escolha. Há um aspecto bastante importante a se considerar: a criação desnecessária de um concorrente, o que ocorre quando não há uma visão de quem são realmente os concorrentes da empresa.

3.3.3.2 O ciclo de produto e a evolução tecnológica

A Teoria do Ciclo de Produto (PLC, do termo em inglês *Product Life Cycle*), conforme descrito por Lambin (2000), segue uma curva segundo o modelo biológico. Segundo este modelo, a demanda primária é o principal *driver* para determinar os pontos da curva e seu perfil. É composto de quatro fases, conforme ilustra-

dos no Gráfico 5: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

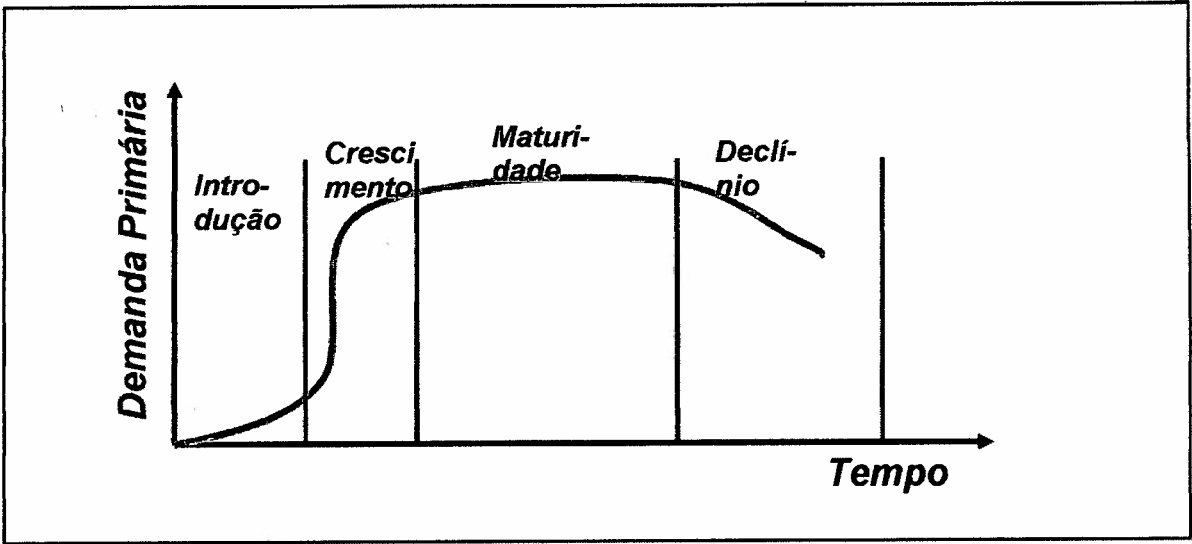


Gráfico 5 - O conceito de Ciclo de Vida do Produto (PLC). Fonte: LAMBIN, 2000, p. 312.

De maneira análoga, podemos determinar o ciclo de vida para uma marca, onde a demanda seletiva, dentro do mercado de referência torna-se o principal *driver* para o levantamento da curva característica. É o que Lambin (2000) chamou de Ciclo de Vida da Marca (BLC, do termo em inglês *Brand Life Cycle*). O Gráfico 6 ilustra a curva característica do ciclo de vida da marca e como pode ser revitalizada.

Lançamento	Confirmação	Consolidação	Ponto Chave	Extensão
Nova Marca	Alto Potencial Crescimento	Reconhecimento	Alto Potencial Crescimento	Marca de Referência
	Baixo Pot.		Declínio da Marca	
Definição do Posicionamento	Delimitação de Território	Ganho de Participação	Renovação do Produto	Renovação Permanente

Gráfico 6 - As cinco fases do ciclo da marca (BLC). Fonte: LAMBIN ,2000, p. 313

Na visão de Porter (1990), a transformação tecnológica assume um papel poderoso, à medida que a tecnologia evolui e interfere diretamente no ciclo de vida dos produtos. A transformação tecnológica no início do ciclo de vida está concentrada em inovações, enquanto o processo de fabricação se mantiver flexível. Com o amadurecimento da indústria, os projetos dos produtos modificam-se mais lentamente e as técnicas de produção em massa são introduzidas. A inovação no processo torna-se a forma primária de atividade tecnológica da inovação do produto, com o

objetivo de reduzir o custo de um produto cada vez mais padronizado. Por fim, qualquer inovação desacelera no final da maturidade e declina quando os investimentos nas várias tecnologias na indústria atingem o ponto de retornos decrescentes.

Embora a hipótese acima seja verdadeira para a maioria dos produtos, a efetiva evolução tecnológica de uma indústria resulta de uma série de forças:

- a) escala: à medida que a escala da empresa e a escala da indústria aumentam, novas tecnologias de produto e processo podem tornar-se viáveis;
- b) aprendizagem: as empresas aprendem como fazer mais rápido e melhor com o tempo, com mudanças introduzidas por tecnologias;
- c) redução da incerteza e da imitação: existe uma tendência natural de padronização à medida que as empresas vão aprendendo mais sobre os compradores e imitam umas às outras;
- d) difusão da tecnologia: esta difusão ocorre à medida que as tecnologias são promovidas pelos fornecedores;
- e) retornos decrescentes para inovação tecnológica em atividades de valor, quando o valor agregado torna-se decrescente em termos incrementais.

Idiossincrasias da própria indústria também influenciam o padrão do ciclo de vida de seus produtos, segundo Porter (1990). Dentre várias, são citados algumas mais importantes: capacidade intrínseca das empresas se diferenciar, segmentação das necessidades do consumidor, sensibilidade à escala e à aprendizagem, elo tecnológico entre as atividades de valor, lógica da substituição, limites tecnológicos e fontes de tecnologia.

3.3.3.3 *Inovação: outros conceitos e relações com a competitividade*

[...] Inovação pode ser vista como sendo a primeira prática de uma nova idéia em uma determinada cultura, [...], quanto mais radical for a idéia, mais traumático e profundo será seu impacto. (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 18).

Segundo Milgrom e Roberts (1992), inovação se apresenta quando a organização está tentando fazer algo fora de sua experiência, isto é, as informações não estão disponíveis na empresa, tais como: entrar em novos mercados, novos produtos, adotar novos processos produtivos.

<u>Processo de Inovação</u>	<u>Radical</u>	<i>Inovação Não Linear</i>	<i>Melhoria do Conceito de Negócios</i>
	<u>Incremental</u>	<i>Melhoria Contínua</i>	<i>Melhoria do Processo de Negócios</i>
		<u>Componente</u>	<u>Sistema</u>

Quadro 6 - Modelo da Inovação de Hamel (2000). Fonte : HAMEL, 2000, p.18.

Segundo Hamel (2000), inovação é claramente algo que não pode e não deve ser terceirizada, e não está ligada somente a produtos ou serviços, e sim de forma mais ampla ao modelo de negócios. Existem dois tipos básicos de inovação conforme mostra o Quadro 6.

As inovações podem ser, incrementais ou radicais, e podem provocar, segundo Hamel (2000):

- a) a inovação incremental acarreta em melhoria contínua do produto e do processo de negócios e conduz a empresa para a convergência e à média do setor;
- b) a inovação Radical, por outro lado, representa uma quebra no portfólio de produtos, conduzindo a empresa à melhoria no conceito de negócios. Significa também criar novos valores para os clientes, surpreender os concorrentes e trazer riqueza para os investidores (nova riqueza), e o único meio de escapar da hipercompetição;

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), afirmam que inovação é fundamental pa-

ra se desenvolver uma vantagem competitiva, seja em serviços, produtos ou em processos de manufatura, que traduzem na melhora sensível da competitividade e da performance financeira.

Leifer, O'Connor e Rice (2002), comentam que a inovação radical transforma o relacionamento entre consumidores e fornecedores, reestrutura os aspectos econômicos de mercado, dá origem a novas categorias de produtos e proporciona o crescimento em longo prazo da empresa. Empresas reconhecem a sua importância, mas os riscos e incertezas tornam-se obstáculos, muitas vezes intransponíveis para o seu desenvolvimento e investimentos adequados. A capacidade de inovação radical de uma empresa vai amadurecendo à medida que suas lideranças e formas de gestão vão se amoldando a este processo.

Fine (1999) afirma que uma importante inovação provoca uma aceleração na velocidade evolutiva geral, como no caso do efeito genoma na indústria farmacêutica e do motor a jato no setor de transportes. Quinn, Barouch e Zien (1997) declaram que atualmente o intelecto e a inovação são as fontes virtuais de todos os valores da economia, do crescimento e das estratégias das organizações. Os processos intelectuais criam valor em toda a cadeia produtiva, até mesmo nas tradicionais empresas de manufatura.

Segundo Chesbrough e Teece (1996), inovação pode ser subdividida em dois tipos básicos:

- a) autônoma: quando a inovação é independente, isto é, não depende que outras inovações ocorram antes.
- b) sistêmica: quando a inovação, ao contrário da autônoma, depende da inovação em todo o conjunto.

Para cada tipo de inovação existe uma estrutura organizacional (vertical ou horizontal) que melhor aproveita as oportunidades. Uma organização vertical terá dificuldade em adotar uma inovação autônoma, por outro lado terá maior facilidade em implementar uma sistêmica.

Se a inovação é autônoma e a competência está fora da empresa, deve-se por uma estrutura virtual e descentralizada, por outro lado se esta competência é importante então a melhor decisão é fazer uma aliança ou trazer para dentro da empresa. Por outro lado, se a inovação é sistêmica e a competência está fora da

empresa, a melhor decisão será por uma aliança mas, cuidados devem ser tomados para não perder o foco nas competências necessárias, por outro lado se a competência é essencial então se decida por desenvolver internamente.

3.3.4 Relação entre competitividade e cadeia de valor

Seguindo o modelo proposto por Porter (1990), a cadeia de valor representa genericamente o grupo de atividades relacionadas a um determinado tipo de indústria, sendo que estas atividades interagem verticalmente com as diversas empresas relacionadas ao longo do Sistema de Valor. Entretanto é internamente à empresa que a desagregação e reagrupamento destas atividades podem gerar a base para a construção do diferencial competitivo. Conhecer-las é o primeiro passo.

A forma como desempenhá-las em relação às empresas concorrentes é o passo seguinte. Existem duas formas de diferenciação: desempenhar melhor que os concorrentes as mesmas atividades ou desempenhar atividades diferentes das atividades dos concorrentes, que sejam melhores devido à criação de valor pelo diferencial criado. Dentro de cada grupo, a empresa pode desempenhar-se melhor por custo ou por diferenciação.

Durante o ciclo de vida de um produto, em cada fase há especificidades nas atividades desenvolvidas em relação à cadeia de valor. Neste contexto, a tecnologia e a curva de aprendizagem representam um papel fundamental na constituição da vantagem competitiva, pois influenciam decisivamente o desempenho das atividades de valor que levam ao diferencial competitivo.

Outras formas de diferenciação competitiva são apresentadas neste tópico, de autores diferentes. A inovação também é o ponto comum a todos eles, sendo abordada como fonte para o diferencial competitivo.

Este trabalho seguirá a visão e o modelo de cadeia de valor proposto por Porter (1990). Embora cada autor acrescente aspectos importantes no conceito de diferenciação, esta escolha se justifica pela adequação deste modelo à análise do caso. A busca pelo diferencial competitivo com base nas vantagens competitivas decorrentes da performance das atividades de valor. Como desdobramento deste modelo, o próximo tópico abordará a visão deste autor em relação à competitividade entre as empresas dentro de uma indústria, dadas as atividades de valor em um ambiente competitivo.

3.4 Competitividade e o modelo das cinco forças de Porter

3.4.1 *Excelência operacional não significa estratégia*

Segundo Porter (1996), por anos o gerenciamento das empresas têm sido voltado para o ganho de eficiência, produtividade através do desenvolvimento de como se fazer mais e melhor que o concorrente. A convergência entre o desenvolvimento das tecnologias e ampliação do acesso (disponibilidade e custo) a estas tecnologias tem levado a uma facilidade maior em copiar qualquer eficiência conquistada neste aspecto.

Este processo altera significativamente a vantagem competitiva, uma vez que ela torna-se cada vez menos sustentável, pois em um menor período de tempo o concorrente também fará mais e melhor do que uma empresa faz hoje. Desta forma, a excelência operacional é essencial, mas não suficiente por ser menos sustentável no tempo. Conseqüentemente, se custos são gerados por atividades, a vantagem por custo surge quando a empresa faz atividades particularmente melhores que seus concorrentes. Entretanto, a diferenciação surge da associação de ambos, ou seja, na escolha de atividades que tornem a empresa única e fazê-la com um custo compatível com o valor percebido pelo comprador, em relação a esta singularidade. Em última instância, a atividade é a unidade básica da competitividade. Graficamente, esta composição está no Gráfico 7.

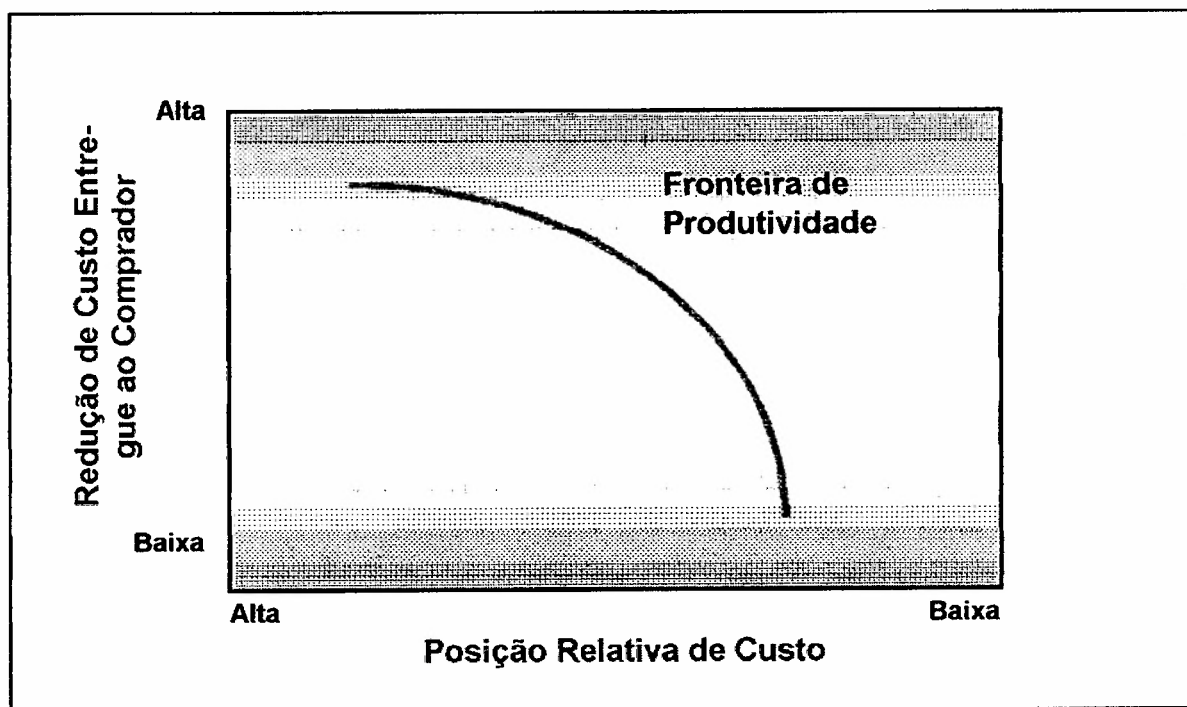


Gráfico 7 - Eficiência Operacional versus Posicionamento Estratégico. Fonte: PORTER, 1996, p. 41

Eficácia Operacional (OE – do inglês *Operational Effectiveness*) significa uma performance melhor em atividades similares. Isto inclui a eficiência. Mas não é limitado só por ela, em referência às curvas de aprendizagem e escala. Por outro lado, o posicionamento estratégico significa performances melhores: não por melhor fazer as mesmas atividades, mas por fazer as mesmas atividades de modo diferente ou mesmo a criação de novas atividades de valor que levem a uma efetiva redução de custo, preferivelmente para ambos, comprador e vendedor.

3.4.2 O posicionamento estratégico e o modelo das cinco forças.

O primeiro determinante fundamental da rentabilidade de uma empresa é a atratividade da indústria. A estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão das regras da concorrência que determinam a atratividade desta indústria. Assim, a meta final da estratégia competitiva é lidar com estas regras e modificá-las em favor da empresa. Em qualquer indústria, as regras estão englobadas em cinco forças competitivas Porter (1990):

- a) a entrada de novos concorrentes;
- b) a ameaça de substitutos;
- c) o poder de negociação dos compradores;

- d) o poder de negociação dos fornecedores;
- e) A rivalidade entre os competidores.

O vigor coletivo destas cinco forças competitivas determina a habilidade de empresas em uma indústria para obter, em média, taxas de retorno sobre investimentos, superiores ao custo do capital. O Esquema 10 na página 218 (ANEXO K) ilustra este diagrama.

Este vigor não é o mesmo para todas as empresas de uma indústria, sendo que quanto mais balanceado for este quadro, melhor é a atratividade, uma vez que resulta em melhores retornos, teoricamente. As cinco forças determinam a rentabilidade da indústria, porque influenciam preços, custos e investimentos, exatamente os elementos de retorno sobre investimentos.

Individualmente, o vigor de cada uma destas cinco forças depende das características técnicas e econômicas subjacentes, dentro da estrutura industrial que analisamos. No diagrama estão mencionados todos os parâmetros que influenciam cada uma das forças citadas.

3.4.2.1 *Fornecedores*

O poder dos fornecedores determinará até que ponto os fornecedores, e não as empresas em uma indústria, irão apropriar-se do valor criado para os compradores. Os determinantes deste poder do fornecedor são:

- a) diferenciação de insumos;
- b) custos de mudança de fornecedores;
- c) presença de insumos substitutos;
- d) concentração de fornecedores;
- e) importância do volume para o fornecedor;
- f) custo relativo a compras totais na empresa;
- g) impacto dos insumos sobre o custo ou diferenciação;
- h) ameaça da integração para frente ou para trás na indústria.

3.4.2.2 *Substitutos*

A ameaça de substitutos constitui também uma das forças na competitividade da indústria em que a empresa está inserida. Estes substitutos podem ser

diretos ou indiretos e devem ser considerados na estratégia da empresa. Constituem basicamente:

- a) desempenho do preço relativo dos substitutos;
- b) custos de mudança;
- c) propensão do comprador a substituir.

3.4.2.3 Compradores

Seguindo a análise das cinco forças de Porter (1990), o próximo ponto a ser avaliado é o poder de negociação dos compradores. A satisfação das necessidades do comprador é, com efeito, um pré-requisito para a viabilidade de uma indústria e das empresas em torno dela. Os compradores precisam estar dispostos a pagar um preço por um produto, acima de seu custo de produção, ou uma indústria não sobreviverá por longo prazo. A estrutura da indústria determina em última instância, quem captará o valor criado pelas empresas compradoras: as próprias empresas ou outros. Constituem-se basicamente de dois pontos determinantes:

Alavancagem de Negociação

Baseada em fatores que incluem volumes e necessidades concentradas em insumos. São basicamente:

- a) concentração de compradores versus concentração de empresas;
- b) volume do comprador;
- c) custos de mudança do comprador em relação aos custos de mudança da empresa;
- d) informação do comprador;
- e) possibilidade de integração reversa;
- f) produtos substitutos;

Sensibilidade ao Preço

Relacionados aos insumos e serviços altamente influenciáveis por oferta e procura. São basicamente

- a) preços/compras atuais;
- b) diferenças de produtos;
- c) identidade da marca;

- d) impacto sobre a qualidade/desempenho;
- e) lucros do comprador;
- f) incentivos dos tomadores de decisão.

3.4.2.4 *Novos entrantes*

A ameaça da entrada de novas empresas no mercado é diretamente proporcional à atratividade deste mercado, e acaba por ser mais uma das forças do modelo de PORTES (1990). Os determinantes das barreiras de entrada são:

- a) economias de escala;
- b) diferenças de produtos patenteados;
- c) identidade de marca;
- d) custos de mudança;
- e) exigências de capital;
- f) acesso à distribuição;
- g) vantagens de custo absoluto (relacionados a: curva de aprendizagem, acesso a insumos e projeto focado em custo);
- h) política governamental;
- i) retaliação esperada.

3.4.2.5 *Rivalidade entre os concorrentes*

Segundo Porter (1990), os principais pontos que identificam o aumento da rivalidade entre as empresas de uma mesma indústria são:

- a) o crescimento da própria indústria;
- b) redução de custos fixos;
- c) excesso crônico de capacidade;
- d) diferença de produtos;
- e) diversificação dos concorrentes;
- f) concentração e equilíbrio;
- g) complexidade do sistema de informações;
- h) barreiras de saída;
- i) interesses empresariais.

3.4.3 Estratégias competitivas genéricas

Em síntese, o que foi abordado até agora na visão de Porter (1990) é noção que o fundamento para o conceito que ele denomina de vantagens competitivas, deve estar no âmago de qualquer estratégia, sendo a sua sustentabilidade a base para um desempenho acima da média. Porter (1990) divide então as vantagens competitivas em dois tipos: baixo custo ou diferenciação. Independente do tipo, a vantagem competitiva por sua vez, origina-se na estrutura empresarial, nas atividades de valor, os elos entre elas e as atividades da cadeia produtiva ou sistema de valor. Elas são em suma, o resultado da empresa em lidar com as cinco forças anteriormente descritas.

Ao associar os tipos de vantagens competitivas com o escopo com os quais a empresa pode atuar (amplo ou focado), surgem então três tipos de estratégias que podem ser seguidas, às quais Porter (1990) denominou de estratégias genéricas. O Quadro 7 ilustra graficamente este conceito.

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	(1) – Liderança em Custo	(2) – Diferenciação
	Alvo Estreito	(3) – Foco no Custo	(3) – Foco na Diferenciação

Quadro 7 - Três Estratégias Genéricas. Porter (1990), p. 10.

Assim, a escolha está no tipo de vantagem que a empresa quer obter e sobre qual escopo quer alcançá-la. Assim, Porter (1990) define as três estratégias genéricas.

3.4.3.1 Liderança em custo

Como já abordado anteriormente foca o custo, buscando a liderança por fazer mais barato. O custo está em seu sentido ampliado, ou seja, o custo econômico que envolve todas as atividades de valor, com o único objetivo de vender mais barato.

3.4.3.2 Diferenciação

Também como já descrito, está em diferenciar-se dos concorrentes em alguma singularidade, que seja percebido como valor pelo comprador.

3.4.3.3 Enfoque

Diferencia-se das anteriores, pela adoção de um alvo estreito e claramente definido. Leva em conta as necessidades do comprador (necessidades incomuns) ou atender melhor que os concorrentes um determinado segmento-alvo. A essência está em como quem enfoca define a amplitude: se não houver diferença de outros segmentos, a estratégia não será bem sucedida.

3.4.4 A importância da relação das cinco forças na competitividade

A competitividade dentro de uma indústria é determinada pela relação entre as cinco forças presentes, segundo o modelo proposto por Porter (1996). Esta relação é dinâmica e pode ser bastante influenciada quando aspectos relacionados à quebra de barreiras, novas tecnologias, novas atividades do valor, dentre outras, tornam-se uma vantagem competitiva. O valor migra em direção às maiores forças, determinando em muitos casos até mesmo a sobrevivência de algumas empresas.

A partir desta nova configuração, há a necessidade de ações estratégicas que visam buscar neutralizar e superar estas vantagens, a fim de se recuperar a competitividade. Esta dinâmica tem como resultante um crescimento da indústria como um todo.

O caso a seguir será analisado detalhadamente dentro deste escopo, a partir de informações e dados.

PARTE II. O CASO DO MERCADO BRASILEIRO DE BEBIDAS CARBONATADAS

Através dos anos, o mercado brasileiro de bebidas vem se desenvolvendo impulsionado por fatores externos e internos, além de características que influenciam significativamente este mercado. Este caso levantará os principais marcos e movimentos deste mercado ao longo da linha da história, até os tempos atuais. Inicialmente é preciso definir claramente o que é mercado e produto.

1 Classificações e denominações oficiais

Antes de iniciar a estruturação do caso do Mercado Brasileiro de Refrigerantes, será necessário estabelecer uma padronização de nomenclaturas, termos, especificações técnicas etc. Para efeito didático e coerência com o país onde o caso se desenrola, será utilizada a mesma base de classificação adotada pelos órgãos e departamentos oficiais do Brasil.

1.1 Classificações oficiais de mercado

Segundo a classificação adotada pela Comissão Nacional de Classificação (CONCLA) para os levantamentos de dados de pesquisa no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (1994), as classificações de atividades econômicas são construídas para organizar as informações das unidades produtivas e institucionais com o objetivo de produzir estatísticas dos fenômenos derivados da sua participação no processo econômico. A partir de ordenamento que privilegia a identificação de segmentos homogêneos, essas classificações são desenvolvidas de acordo com princípios ordenadores baseados no processo de produção.

1.1.1 Classificações estatísticas

A Classificação Nacional de Atividades Econômicas-CNAE⁹ é oficialmente

⁹ Publicada no Diário Oficial da União, em 26/12/94, vem sendo implementada desde 1995 pelo Sistema Estatístico Nacional e órgãos da administração federal (Antecedentes). A CNAE foi desenvolvida tendo por referência a International Standard Industrial Classification of All Economic Activities-*ISIC* (Clasificación Industrial Internacional Uniforme-CIIU), 3ª revisão, das Nações Unidas. Em 2002, a CNAE sofreu uma primeira revisão, de caráter essencialmente de ajuste e atualização, priorizando a continuidade da estrutura da classificação. As alterações na CNAE 1.0 resultam da atualização em relação a *ISIC/CIIU* 3.1 e também de ajustes em função de dificuldades apontadas pela experiência de uso da classificação. A CNAE 1.0, oficializada pela Resolução Concla nº 06/2002 de 09/10/2002, inicia sua implementação em 2003.

adotada pelo Sistema Estatístico Nacional. Esta classificação também é o padrão adotado pelos órgãos federais gestores de registros administrativos no segmento de bens de consumo. O grupo fabricação de bebidas é subdividido nas seguintes classes: fabricação, retificação, homogeneização e mistura de aguardentes e outras bebidas destiladas; fabricação de vinho; fabricação de malte, cervejas e chopes; engarrafamento e gaseificação de águas minerais e finalmente fabricação de refrigerantes e refrescos (Código 1594).

1.1.1.1 O grupo de fabricantes que formam a indústria

O grupo de código 1594, é onde estão enquadradas as empresas que constituem a indústria de interesse para este trabalho.

- a) Fabricação de refrigerantes (Código 1594/01): fabricação de refrigerantes (guaraná, soda limonada, água tônica etc.). Este subgrupo representa o conjunto de empresas que formam a indústria brasileira de refrigerantes.
- b) Fabricação de refrescos, xaropes e pós para refrescos (Código 1594/02): fabricação de refrescos naturais ou não; fabricação de xaropes e pós para refrescos de sabores naturais e artificiais (groselha, tamarindo, framboesa e outros).

1.1.1.2 Designação para análise

A partir desta definição, entende-se que todas referências às empresas que constituem esta indústria pertencem à oficialmente designada Subclasse 1594/01: mercado ou setor brasileiro de refrigerantes ou bebidas carbonatadas.

Dados, informações e referências que fazem menção aos termos refrigerantes e bebidas carbonatadas são pertinentes a esta classificação. A forma como este grupo de empresas interage entre si e com o mercado, é o objeto de interesse deste trabalho.

1.2 Aspectos legais de classificação e nomenclatura

A indústria brasileira de bebidas é controlada pelo Ministério da Agricultura, segundo a Legislação Brasileira de Bebidas (BRASIL, 1997). Nesta normatização, são padronizadas classificações, especificações e nomenclatura, dentre as

quais destacamos a que é o objeto de estudo deste artigo: Bebidas Carbonatadas ou mais conhecidas como refrigerantes. Os principais pontos desta norma estão no ANEXO O - Legislação Brasileira de Bebidas.

Esta legislação define legalmente o produto refrigerante, padroniza sua constituição, normas de processo, aditivos permitidos e normas para fiscalização de sua fabricação. O Ministério da Agricultura, em seu DDIV (Departamento de Defesa e Inspeção Vegetal) através do CIV (Coordenação de Inspeção Vegetal) coordena as atividades de “[...] *inspeção e fiscalização de estabelecimentos industriais, fracionadores e armazenadores de vinhos, derivados da uva e do vinho e de bebidas e vinagres, sob aspectos higiênico-sanitário e tecnológico [...]*” (BRASIL-SDA, 1997, disposições e responsabilidades).

1.3 O mercado brasileiro de refrigerantes

O cenário em que se desenrola este caso representa o mercado. Portanto torna-se necessário defini-lo e conhecer os principais aspectos relacionados à dinâmica, estrutura e consumidores.

1.3.1 Definição do mercado: consumidores e clientes

O mercado é composto pelo consumidor final, que será designado simplesmente consumidor. Entre as empresas fabricantes e os consumidores finais, existem os clientes das empresas fabricantes, representados por empresas também, atuando como atacadistas, distribuidores, redes ou lojas individuais de varejo. São elos importantes no sistema de valor, como será visto no item específico A CADEIA DE VALOR NA INDÚSTRIA DE REFRIGERANTES (Item 1.5).

1.3.2 A representatividade em comparação a outros mercados e produtos

Tomando-se como base o relatório *Tendências: Latin American Market Report* (INDUSTRY ANALYSIS, 2002), uma das características dos países sul-americanos, é um domínio das marcas locais dentro das classes representadas pela classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2002), em uma escala decrescente em relação à importância em volume que cada uma representa.

Há exemplos de produtos em países onde a cultura é um fator importante

em consumir aquilo que já está bastante arraigado. São a Tequila no México e Cachaça e a Cerveja no Brasil. Portanto, segundo afirma o relatório, o espaço deixado para o avanço de marcas não regionais está concentrado exatamente em categorias que não são de conhecimento local, como a de refrigerantes e bebidas prontas^r.

Este foi um fato no Brasil, com a chegada de marcas como Coca-Cola, Pepsi-Cola na década de 60. A estratégia estava na necessidade não só em se diferenciar das marcas locais já existentes, como também em alterar hábitos e superar barreiras culturais.

Em alguns casos, houve até mesmo a necessidade de adaptar promoções à cultura local. A Coca-Cola explorou bem esta estratégia, como veremos mais adiante. No Brasil a diferenciação veio através do sabor cola, até então desconhecido do consumidor brasileiro. Passou a competir com o diferencial de sabor, que apesar de desconhecido, acabou aceito pelo consumidor local. Em seguida, lançou outros produtos nesta categoria, chegando a ter uma participação expressiva de mais de 60% do mercado, segundo dados que veremos mais adiante. Um indicador da força desta empresa no mercado está demonstrado no Quadro 8, também publicado no mesmo relatório da *Latin America Beverage Marketing*: existem três marcas do fabricante Coca-Cola entre as cinco maiores em participação por volume de vendas (litros).

^r Nota do Autor: entende-se como bebidas prontas, segundo o relatório, os *iced teas* (chás acidificados em português), sucos prontos para beber etc. Esta nomenclatura refere-se ao produto embalado e pronto para consumo imediato chamadas também de RTD (do termo em inglês *Ready To Drink*)

Segmentos	Marca 1	Marca 2	Marca 3	Marca 4	Marca 5
Cervejas	Skol	Brahma	Kaiser	Antarctica	Bavária
Destilados	Cachaça 51	Velho Barreiro	Cognac Dreher	Vodka Smirnoff	Aperit. Martini
Água Eng.	Minalba	Cristal	Levíssima	Passa Quatro	Indaiá
Água Mineral	Minalba	São Lourenço	Cristal	-	-
Bebidas Carbonatadas	Coca-Cola	Guaraná Antarctica	Fanta	Guaraná Kuat	Pepsi-Cola
Sucos Processados	Del Valle	Ades	Santal	-	-
Bebidas Prontas	Lipton	Mate Leão	Red Bull	Flash Power	Bad Boy

Quadro 8 - Principais Marcas Individuais por Segmento - Bebidas BRASIL .Fonte: Infoamericas Research.

Segundo o Quadro 8, em 2001 no segmento em estudo – Bebidas Carbonatadas – a distribuição de participação por marca, indica uma presença muito forte dos sabores cola (Coca-Cola e Pepsi-Cola), laranja (na época o único sabor da marca Fanta) e o sabor guaraná, que aparece duas vezes entre as cinco maiores marcas (Kuat e Antarctica).

1.3.3 O mercado em números

Nos últimos anos o mercado brasileiro de refrigerantes teve um aumento em volume da ordem de 3,17% de 1996 a 2000, mas este chegou quase a 8% de crescimento 1998, quando comparado com 1996. No Gráfico 8 estão consolidados os dados de fabricação de refrigerantes, em bilhões de litros, até o ano de 2000, segundo o relatório Austin Asis (2002). No ANEXO C -

Tabelas de produção de refrigerantes no Brasil, na Tabela 13 - Produção de Refrigerantes em milhões de litros, estão os dados oficiais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2002), até o ano de 2001. Entretanto, estes dados não representam as quantidades reais da indústria no Brasil, por estarem sobre uma base muito pequena (embora representativa) das empresas que constituem esta indústria.

Em que pese as diferenças de bases para os dados, ambas fontes estão consistentes e mostram uma produção de refrigerantes no Brasil no ano de 2000 de 11,5 bilhões de litros, contra 11,05 bilhões de litros no ano de 1999. Ao longo da década de 90, a produção de refrigerantes praticamente dobrou. No início da década, em 1990 a produção de refrigerante foi de 5,76 milhões de litros; no final desta década, no ano de 2000 essa produção foi de cerca de 11,5 bilhões de litros, representando um crescimento de exatamente 99,83% em dez anos. A importação de refrigerantes já prontos no Brasil é praticamente desprezível. Segundo dados do instituto Datamark, menos de 0,1% do mercado no ano de 2000.

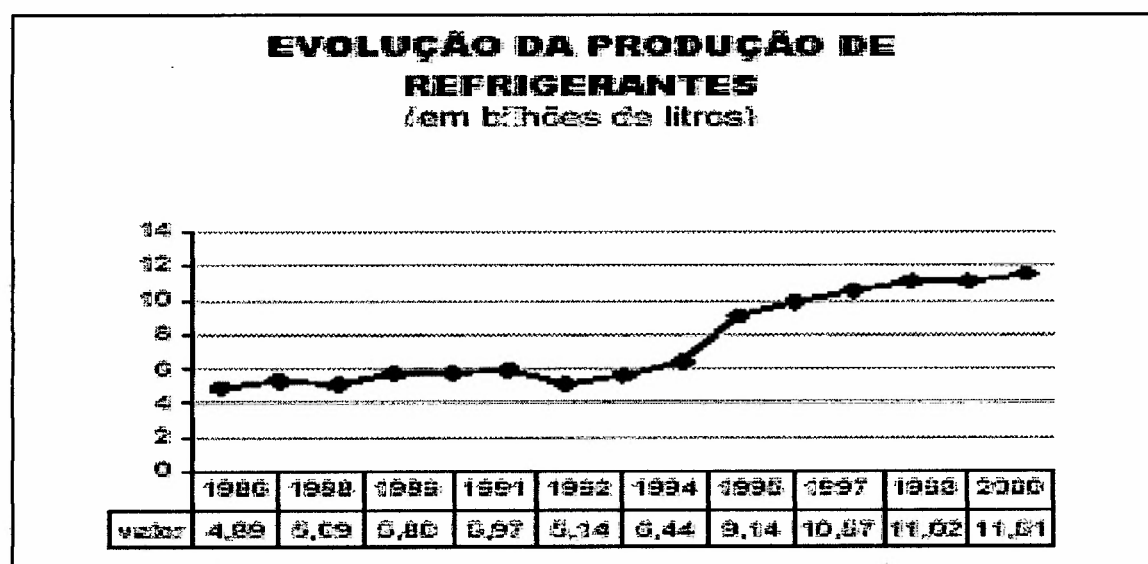


Gráfico 8 - Evolução na Fabricação de Refrigerantes. Fonte: Austin Asis (2002)

Dados do relatório Austin Asis (2002) revelam que consumo per capita de refrigerantes no Brasil foi de 65 litros/habitante em 2000, cerca de 3% menor do que em 1999, onde foi registrado um consumo de 67 litros/habitante, conforme o Gráfico 9. Comparando estes números a dados da ABIR^s, o nosso consumo per capita em relação ao de outros países, é relativamente pequeno: México com 130 litros/ano e

^s Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes.

Estados Unidos com 180 litros/ano. .

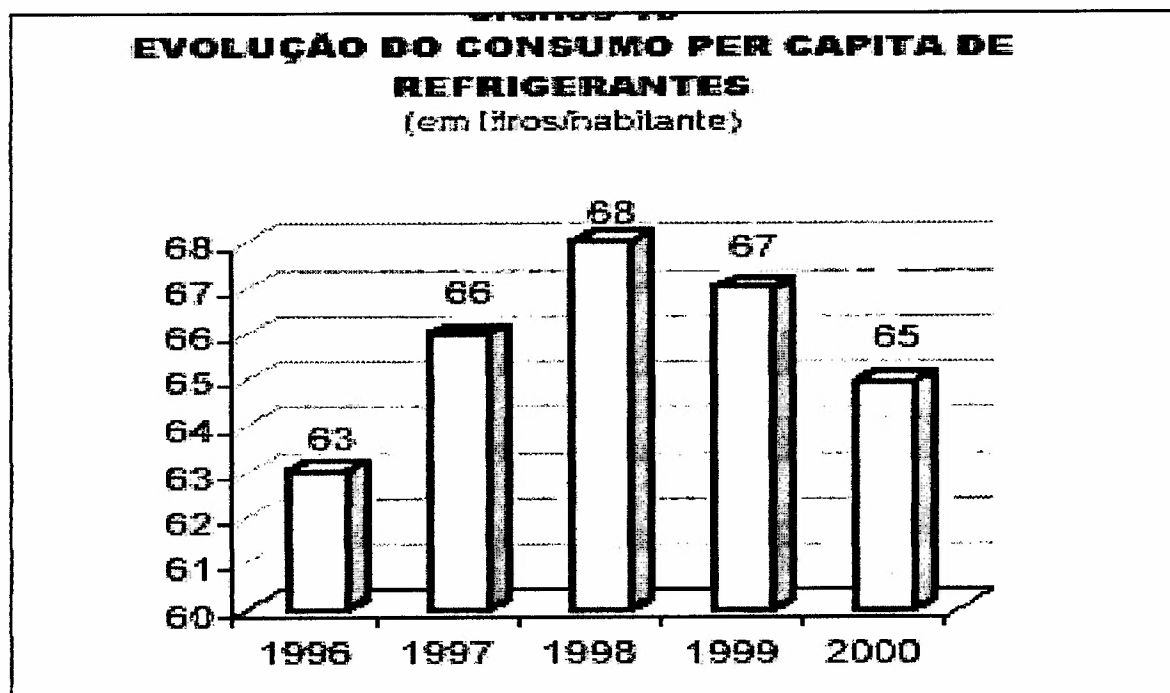


Gráfico 9 - Consumo Per Capta de Refrigerantes. Fonte (AUSTIN, 2000).

Segundo pesquisa citada no artigo de Rosangela Capozoli (CAPOZOLI, 2003) , o Instituto de Pesquisa ACNielsen apurou que em 2002, cerca de 8,3% do volume total produzido eram *Diet / Light*, ou seja, segundo a Legislação Brasileira (vide no final deste trabalho - ANEXO O) .

Dados coletados e publicados no Guia do Setor Alimentício (2002), o mercado brasileiro é composto por um total de 750 fábricas, que produzem 3.500 marcas diferentes. O Quadro 1 relaciona os principais fabricantes, que controlam segundo dados de 2002, cerca de 67% do mercado (Informação obtida junto à AC-Nielsen, no mesmo artigo). As principais marcas estão assim distribuídas, por fabricante:

Fabricante	Marca	Sabor
Ambev	Antarctica	Guaraná
	Bare	Cola
	Brahma	Limão
	Sukita	Laranja
Coca-Cola	Coca-Cola	Cola
	Fanta	Laranja, Uva, Outros
	Sprite	Limão
Convenção	Convenção	Guaraná (tubaína)/outros
DGB	Frevo	Guaraná (tubaína)/outros
Pepsico	Pepsi-Cola	Cola
	Seven Up	Limão
Schincariol	Schincariol	Guaraná (tubaína)/outros
Schweppes	Crush	Laranja
	Schweppes	Tônica

Quadro 9 - Fabricantes e as Principais Marcas (Fonte: Datamark).

1.3.4 A predominância do sabor cola e da Coca-Cola

Há um claro predomínio de um único sabor na venda de refrigerantes. Segundo dados publicados pela ACNielsen em 2000, o sabor cola é responsável por cerca de 60% das vendas. E sobre este total de vendas de refrigerante sabor cola, a marca Coca-Cola detém cerca de 85% de *market share* (em unidades vendidas).

Segundo dados do Instituto de Pesquisas Datamark, no acumulado de vendas desta indústria incluindo outras marcas e sabores, permanece a predominância da marca Coca-Cola, se mantendo desta forma nos últimos dez anos, em valores de participação não muito acima dos concorrentes. Estas informações estão nos dados da Tabela 1.

Tabela 1 - Participação dos Principais Fabricantes Brasileiros. Em % de Volume Produzido.

Cia	Ano								
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Ambev								16,0	17,4
Antártica	15,8	15,6	15,3	14,1	12,8	11,8	12,0		
Brahma	6,3	6,0	7,2	8,3	9,3	8,0	7,4		
Coca Cola	59,3	60,4	54,0	51,0	50,9	49,1	47,7	48,1	49,7
Momesso	0,4	0,1	0,6	0,9	0,5	0,7	0,6	0,6	0,6
Malta								0,2	0,2
Pepsi Cola	8,3	7,7	7,5	9,4	8,4	6,2	5,8	5,5	4,2
Schincariol	0,7	0,7	1,5	2,1	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Schweppes	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Sub-Total	90,9	90,6	86,2	85,9	85,0	78,9	76,6	73,5	75,2
Outros	9,1	9,4	13,8	14,1	15,0	21,1	23,4	26,5	24,8

Fonte: Datamark. Dados consolidados até o ano de 2001.

1.4 Características do consumidor final

O consumidor brasileiro tem mudado seus hábitos de consumo, como consequência de uma série de fatores, conforme explora o artigo de Nelson Blecher, Blecher (2002). As grandes empresas, principalmente as multinacionais, influenciaram hábitos de consumo locais, pela inclusão e promoção de práticas de marketing agressivas e publicidade sedutora. Construíram ou introduziram marcas que perduraram décadas firmes na liderança de seus mercados e na mente dos consumidores. Algumas se tornaram sinônimos de categorias de produtos. No entanto, a liderança de muitos destes produtos começou a ser abalada, sendo a maioria dos novos desafiantes constituídas de pequenas e médias empresas nacionais, ágeis e flexíveis com operações mais racionais. Segundo informações de Blecher (2002), muitas destas marcas chegam a custar nas prateleiras bem menos da metade do preço das tradicionais.

1.4.1 Alteração de cenário competitivo: como evoluem e qual força das chamadas marcas populares ou b-brands

Segue Blecher (2002), que um estudo recente do ACNielsen Brasil, entre 1998 e 2000 as marcas líderes perderam participação em volume em 63% de 157 categorias de produtos pesquisadas. As perdas foram mais intensas nas prateleiras de bebidas não alcoólicas, alimentos doces e limpeza caseira. Apenas 12% das líderes ganharam participação no período analisado. Em contrapartida, as marcas de

baixo preço avançaram em seis de cada dez categorias.

Neste artigo, Blecher (2002) cita outra pesquisa feita pela equipe brasileira da agência de pesquisa americana *Boston Consulting Group* (BCG). Esta também conclui que em setores como alimentos e bebidas, higiene pessoal e limpeza, as empresas brasileiras vêm crescendo mais que as multinacionais. A razão disso, segundo menciona o artigo a respeito da pesquisa BCG, está no fato que o Plano Real mudou os paradigmas do marketing no Brasil. Com mais dinheiro para gastar, a população de baixa renda passou a consumir alimentos e outros itens domésticos em maiores quantidades. Foi isso que incrementou os volumes de vendas das *B-brands* (marcas B), como foram chamadas no estudo da consultoria BCG as marcas econômicas. Outras descobertas do estudo da *Boston Consulting Group*, diz respeito à maneira como os consumidores da classe C fazem compras e escolhem suas marcas, como será explorado mais adiante.

Na prática, os fenômenos observados no mercado refletem os efeitos desta mudança de paradigma. Isto passa pelo comportamento do consumidor no momento da escolha da compra. O artigo publicado por Regina Moldero (MOLDERO, 2003), cita pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE) através do *Latin Panel*. Esta pesquisa revela também que o consumidor brasileiro está mais exigente que em décadas anteriores. A tomada de consciência sobre os próprios direitos no momento da compra é uma característica que não está restrita somente aos cidadãos das classes A e B. Hoje se avalia com maior clareza benefícios semelhantes por preços desiguais e, por restrição de orçamento, o consumidor da chamada classe média (a classe C), vem escolhendo as marcas intermediárias, que concorrem na faixa abaixo da marca líder.

Esta pesquisa conclui que as segundas marcas, ou marcas emergentes, ou ainda marcas B (*B-Brands*), chegam e apresentam para o consumidor uma solução mais conveniente de custo-benefício do que uma marca líder. Este mesmo artigo cita que a empresa Raciocínio & Ação, especializada em pesquisas de mercado, informa que as marcas emergentes crescem no vácuo do líder em razão de uma tendência à acomodação das principais marcas na liderança, levando-as a não perceber as mudanças de comportamento do consumidor. São marcas que aproveitam as falhas das marcas A, ou marcas líderes, e rapidamente introduzem mudanças e vantagens de preço. Esta pesquisa conclui ainda que, exceto em produtos que utili-

zem alta tecnologia e outros recursos não copiáveis, em várias categorias houve a invasão de marcas menores, que investiram em qualidade para terem a oportunidade de estar nas prateleiras para conquistar o consumidor.

Outra alteração importante nos remete à época de alta inflação, como a década de 80 e o início da década de 90. Naquela época, as vendas oscilavam durante os ciclos recessivos e os fabricantes tinham este argumento para reajustar os preços, como contraponto à queda no volumes de vendas, acrescenta Blecher (2002). A partir da estabilização econômica, a situação inverteu-se completamente: o poder de barganhar preços e impor condições numa negociação passou para o lado dos grandes varejistas, que se beneficiaram pelo processo de concentração das redes: o artigo cita que, em 1992, as cinco maiores redes de varejo nacionais respondiam por 27,7% das vendas. Menos de dez anos depois, a proporção subiu para 40,7%.

Grande parte dos canais de distribuição dos produtos das grandes indústrias já havia sido terceirizada para atacadistas e distribuidores. Blecher (2002) conclui então que com a estrutura de impostos em cascata existentes no Brasil, estes produtos das marcas líderes chegavam a preços pouco competitivos nas lojas tradicionais da periferia e pequenos supermercados, freqüentados por consumidores de baixa renda. Segundo dados do artigo, o paradoxo é que nos últimos cinco anos, esse foi o segmento que mais proliferou: o número de lojas com quatro ou menos caixas aumentou 35% nos últimos cinco anos, chegando a 52 mil.

Neste artigo Blecher (2002) cita ainda Nelson Barrizzelli, professor de marketing da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP): "As detentoras de grandes marcas estavam preparadas para atender à ponta da pirâmide, mas não haviam investido o suficiente para produzir em escala de grandes massas". Com a explosão de consumo que se seguiu ao Real pequenos e médios fabricantes regionais ocuparam as brechas deixadas pelas grandes marcas e passaram a abastecer os lares da base da pirâmide, carentes de produtos, serviços e preços compatíveis com suas necessidades.

A grande indústria, que já havia feito cortes em seus custos desde o início da década, começou a perder rentabilidade em virtude das crescentes exigências das grandes redes varejistas: promoções de preços, propaganda cooperada, compra de espaços nas lojas, promotores, mercadoria grátis na inauguração de lojas.

Além das marcas B, as indústrias que produzem as marcas líderes ainda têm pela frente o crescimento das marcas próprias dos varejistas. São hoje 12 854 itens embalados com marcas próprias, mais que o dobro do que havia em 1999. Pão de Açúcar, Carrefour, Sonae, Bompreço. Acredita-se que elas ajudem a tornar fiel o consumidor. Mas há um problema para a indústria: além de fazer concorrência, limitam o espaço das prateleiras. Atualmente as marcas próprias respondem por 6% das vendas nos supermercados. Em 2003, deverão corresponder a 17%, quando movimentarão 7,9 bilhões de reais, segundo previsão do Instituto de Pesquisas ACNielsen. Assim como os grandes supermercados são o palco para testar novidades das marcas tradicionais, os pontos-de-venda populares são o cenário ideal para a introdução das marcas B.

1.4.2 A força da classe C no consumo de refrigerantes

1.4.2.1 Critérios de classificação socioeconômica da classe C

Os critérios para classificação social do País foram estabelecidos pela Associação Brasileira de Anunciantes (ABA) e ANEP (Associação Nacional das Empresas de Pesquisa de Mercado), com a participação da Associação Brasileira dos Institutos de Pesquisa de Mercado (Abipeme), com base nos levantamentos socioeconômicos de 1993 e 1997.

A classificação socioeconômica do Brasil foi estratificada em cinco classes, sendo que as duas de maior poder aquisitivo foram subdivididas. Em consulta ao portal eletrônico do Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística IBOPE (2003), foi possível obter os critérios e classificações em termos socioeconômicos.

Os critérios são baseados em uma pontuação definida por sinais indiretos de poder econômico como número de televisores no domicílio, renda familiar etc. Quanto mais pontos, maior é a graduação. O ANEXO B, na página 207 contém mais detalhes da metodologia.

As classes atualmente consideradas estão dispostas na Tabela 2:

Tabela 2 - Classificações Socioeconômicas por Poder Econômico, critério ABIPEME.

Classe	Pontos
A1	30-34
A2	25-29
B1	21-24
B2	17-20
C	11-16
D	6-10
E	0-5

Fonte IBOPE.

1.4.2.2 Qual a influência da classe C.

Pesquisa da consultoria *Boston Consulting Group* (BCG) em 2002 (citada no artigo “Potencial de consumo da classe C é subestimado” de Marta Barcellos (BARCELLOS, 2002a)) dissecou os hábitos de consumo da classe C em longas entrevistas realizadas em 1.700 lares de cinco regiões. A classe C brasileira aumentou em 3,4 milhões de domicílios desde 1992, já absorve 28% das vendas do varejo. As redes varejistas apostaram tudo em hipermercados e marcas próprias - mas a classe C prefere ir a pé às mercearias, feiras e padarias próximas de casa. Estas famílias gastam R\$ 226 bilhões ao ano e ainda economizam, em média, R\$ 123 cada uma por mês, para eventuais emergências.

A categoria de refrigerantes é emblemática da força de consumo da classe C. Segundo a pesquisa, estas famílias, com renda entre um e quatro salários mínimos, não percebem diferença de qualidade entre refrigerantes como Pepsi-Cola (da PepsiCo), Sprite (da Coca-Cola), Dolly e Convenção (consideradas tubaínas). Na verdade, já reconhecem muitos destes produtos regionais como marcas fortes, mencionadas entre as preferidas. Resultado: as fabricantes de tubaínas cresceram mais do que as grandes companhias nacionais.

O consumo das classes abastadas A e B também não é nada desprezível: elas representam 19% da população, sendo responsáveis por 52% do consumo

nacional de produtos em geral. Já a classe C tende a crescer, segundo dados da pesquisa, graças à migração de parte da classe D. Em 1992, a classe C representava 26,3% da população. Em 2000, este percentual subiu para 30,1%.

Um aspecto interessante levantado pela pesquisa revela os hábitos na gestão de recursos: sobra dinheiro no fim do mês, afirma a pesquisa da BCG. O estudo que indica uma sobra de dinheiro em 80% dos domicílios. Em apenas 17% deles as contas não fecham no fim do mês. As explicações aparecem nos grupos de debates, que representam a parte qualitativa da pesquisa, segundo a BGC. Algumas citações são apresentadas abaixo:

- a) "Estou economizando para comprar uma máquina de lavar", afirmou uma dona de casa;
- b) "Tenho medo de me endividar, perder meu emprego e não poder pagar", disse outra;

Apenas 30% dos entrevistados tinham alguma compra financiada. Entre estes, somente 14% da renda estavam comprometidos com a dívida. Estes consumidores gastam, em média 48% da renda em produtos não duráveis. O levantamento feito pela BCG aponta que poucas multinacionais têm estratégias bem sucedidas na colocação de produtos populares nas prateleiras: Unilever (xampu Seda, sabonete Gessy, sabão em pó Ala), Colgate-Palmolive (sabonete Palmolive, xampu Darling), Johnson & Johnson (escovas de dente Tek, absorventes higiênicos Serena) e Whirlpool (linha Consul).

1.4.3 Baixa lealdade do consumidor

O conceito de lealdade a marcas foi abordado em 0, na pág 39. Como abordado, os critérios utilizados para medir a lealdade do consumidor demandam um forte conhecimento de hábitos ligados a respostas, à experimentação, fatores culturais, dentre outros.

O consumo de refrigerantes apresenta respostas de comportamento muito importantes, como citado por Moldero (2003) em seu artigo. As pesquisas utilizadas como base, concluem que o consumidor brasileiro acredita menos em fantasia, seu comportamento é mais concreto e objetivo. O resultado é uma diminuição da lealdade a determinadas marcas. Afirma em seu artigo que consumidor é hoje uma pessoa

mais inquieta e que não está convencido de que vale a pena pagar mais por um benefício que não é evidente, afirma o artigo.

Existe uma referência à lealdade do consumidor brasileiro de refrigerantes no artigo de Ribeiro (2000), no qual cita os argumentos de defesa da empresa Ambev, quando das críticas de monopolização da qual foi alvo após a fusão entre a Antarctica e a Brahma criando esta empresa. Municuada por pesquisas especialmente encomendadas ao ACNielsen Brasil, ficou patente que a fidelidade à marca, especificamente para o setor de bebidas, é baixíssima no Brasil. No caso de cerveja, não passa de 12,7 % e, no de refrigerantes apenas 13,3%.

Também em referência à fidelidade à marca, o artigo de Moldero (2003)¹⁶ cita que principalmente os consumidores das classes C e D conhecem e experimentam a marca líder, mas não conseguem manter um padrão de compras mais elevado. As compras são tipicamente de pequeno desembolso (compras picadas) e com maior frequência. Apoiado em resultados colhidos nas pesquisas conduzidas com a técnica *walking through*[†], que monitora a decisão de compra do consumidor no ponto-de-venda, a agência constatou que o cliente migra de marca devido ao preço, mas também em função de experimentação. Daí a importância da amostragem e da degustação freqüentemente promovidas pelas chamadas marcas guerrilheiras, diz.

Ainda com relação à lealdade outra pesquisa do *Boston Consulting Group* (BCG) atesta estes números, como pode ser visto consultando a Tabela 21, do ANEXO G, na página 214. Na classe C, cerca de 68% dos entrevistados mudariam de marca.

1.4.4 A influência do público infantil

A influência do público infantil nas compras de refrigerantes, foi o tema de estudo de pesquisa realizada pela *Interscience*, e citada em artigo de Barcellos (2002b). No início da década de 90, apenas 8% das mães sentiam a forte influência dos filhos de até 13 anos nas compras. Agora, no início do novo milênio, 49% delas admitem que as crianças influenciam fortemente e 82% prevêem o aumento do poder de persuasão dos pequenos consumidores daqui a dez anos. Apenas 22% das mães afirmam que não consideram quaisquer pedidos dos filhos.

[†] Tipo de pesquisa de Marketing, na qual se mede o tempo que o cliente permanece em cada seção da loja.

A compra de supérfluos para as crianças se repete nas classes mais baixas, embora com frequência de compra menor. A pesquisa foi realizada com 802 mães com crianças entre 6 e 13 anos e constatou que 23% do valor gasto pelas famílias nos supermercados são destinados ao consumo dos filhos. Mesmo entre as mães que não levam os filhos às compras, 73% afirmam que eles encomendam produtos e marcas.

Os alimentos de sua preferência são iogurtes (76%); salgadinhos (71%); balas e chocolates (70%); refrigerantes (64%); biscoitos (62%); macarrão instantâneo (45%); sorvetes (41%); bebidas achocolatadas (39%); cereais matinais (31%); sucos (30%); frutas (29%); sobremesas geladas (25%); congelados (23%); bolos e pães (21%); doces em calda (9%).

1.5 A cadeia de valor na indústria de refrigerantes

Com o avanço do consumo de refrigerantes no Brasil, houve significativo avanço também na cadeia de valor de fabricação. Seguindo o modelo de cadeia de valor proposto por Porter (1990), identificamos as atividades primárias e as atividades de apoio. Dentro de cada uma, seus componentes principais. O ANEXO J na página 217 representa em detalhes os principais pontos da cadeia de valor para a indústria de refrigerantes^u.

Como uma atividade tipicamente industrial, a identificação de valor para a grande maioria ainda incide sobre as atividades primárias, ou seja, aquelas tipicamente operacionais. No caso da indústria de refrigerantes, há uma característica muito importante que remete aos primórdios desta indústria no Brasil: há uma associação muito grande entre fabricação de refrigerantes e fabricação de cervejas, dada a semelhança principalmente nas atividades operacionais de fabricação e distribuição. Esta semelhança, como será abordada mais adiante, foi fundamental na criação e estruturação desta indústria, principalmente nas maiores empresas nacionais. As duas maiores e mais antigas surgiram primeiro como grandes fabricantes de cervejas e depois, como fabricantes de refrigerantes.

^u Fonte: Experiência profissional do autor desta monografia, em mais de dois anos de trabalhos profissionais em fabricantes de cervejas e refrigerantes.

1.5.1 Estruturas de custos: composição típica

As informações contidas neste tópico seguem estudos levantados por Beron et al. (2002), com base em um estudo de uma empresa engarrafadora de refrigerantes^v. Tomando-se como base a fabricação de refrigerantes em embalagens de dois litros, com material de embalagem em PET^w. Neste caso, estes elementos serão apenas para efeito de estudo de impacto relativo entre as matérias-primas e insumos, não sendo o custo absoluto representativo da indústria como um todo. Porém, já nos dá uma ordem de grandeza da posição relativa de cada grupo de custos, em relação ao preço final.

CUSTO	Reais/1000 litros	% Total	% GERAL
Matérias Primas e Insumos	69,75	49	34,2
Materiais de Embalagem	72,49	51	35,6
Total Material Direto	142,24	100	69,8
Custos Indiretos Fabricação	61,49	100	30,2
CUSTOS VARIÁVEIS TOTAIS	203,73	-	100

Quadro 10 - Estrutura típica dos custos variáveis para uma indústria de refrigerantes. Fonte Beron et al. (2002)

Outras tabelas encontram-se na página 212, ANEXO F, que está no final deste trabalho. O que fica mais evidente é a relação de custos de matérias-primas e embalagens, na formulação do custo final. A planilha genérica representando os custos de fabricação de refrigerantes está no Quadro 10 - Estrutura típica dos custos variáveis para uma indústria de refrigerantes. Fonte Beron et al. (2002).

1.5.2 Configurações das estruturas operacionais e de logística

O mercado brasileiro de refrigerantes foi em suas origens, fortemente marcado pela presença de fabricantes locais como a Antarctica, Brahma, Schincari-

^v Empresa Engarrafadora: jargão comum desta indústria designando genericamente a empresa que fabrica refrigerante. Usualmente utilizados para diferenciar principalmente os fabricantes franqueados (como no sistema Coca-Cola), como será visto adiante e médias empresas detentoras de marcas locais. (nota do autor, como consequência de experiência profissional nesta indústria).

^w PET – Vide mais adiante, no item 3.1- MUDANÇA DAS EMBALAGENS: O USO DO , na página 112.

ol, Convenção, Frevo, Funada, Malta, dentre outras. Estas empresas estavam espalhadas pelo país, sendo as maiores Brahma e Antarctica nos grandes centros urbanos. As formas de atuação e logística operacional foram bastante distintas, em termos de cadeia de valor.

1.5.2.1 Operações de engarrafamento

A partir da década de 50, surgem as empresas multinacionais Coca-Cola e Pepsi-Cola. Estas empresas ainda não fabricavam seus extratos concentrados e misturas de aromas no Brasil. Assim, foram as primeiras empresas a modificar em parte a cadeia de valor apresentada anteriormente. Passaram a importar os concentrados essenciais^x e passar as operações de engarrafamento a outras empresas terceirizadas, ou engarrafadores, como são chamadas no jargão do mercado.

Em regiões mais afastadas dos grandes centros, eram os próprios engarrafadores nacionais, os quais normalmente não tinham o sabor cola em sua linha, que assumiram este papel de engarrafador. Esta era então uma forma de complementar o seu portfólio de produtos. Nos grandes centros urbanos, os engarrafadores eram exclusivos e muitas vezes pertencentes às próprias franquadoras que instalaram unidades próprias de engarrafamento. Entretanto, mostraram-se pouco eficientes e passaram paulatinamente esta atividade totalmente aos terceiros.

As empresas fabricantes nacionais, tanto as grandes como as locais, sempre trabalharam com estruturas tipicamente verticalizadas e mantinham suas plantas de engarrafamento próprias. Esta verticalização tem o seu ápice na Cia. Antarctica Paulista, a qual possuía suas próprias unidades fabricantes de aromas e extratos. Esta atividade, dado seu grau de especificidade, é extremamente difícil de ser conduzida, principalmente por uma empresa onde fabricar aromas está totalmente fora do que hoje denominamos *core business* de um fabricante de refrigerantes. Ainda que este ingrediente represente um fator crítico de diferenciação, como será explorado mais adiante.

As empresas menores, pelo motivo exposto acima, além de aspectos de escala de produção e outras dificuldades inerentes à cadeia de valor, concentraram-se em seu próprio *core business*: As operações de engarrafamento.

1.5.2.2 Similaridades com a indústria cervejeira: vantagem competitiva pela curva de aprendizagem

Outra característica operacional da indústria de refrigerantes brasileira é a grande relação com a indústria cervejeira. Dadas as similaridades operacionais, principalmente no processo de engarrafamento, vendas e distribuição do produto final, há uma grande associação entre as duas indústrias, como será visto mais adiante. Esta similaridade tem como consequência a geração de uma vantagem competitiva que as empresas que já produziam cervejas tinham sobre as concorrentes que não fabricavam. Esta vantagem ocorre basicamente pela exploração de dois pontos muito importantes na cadeia de valor da indústria de refrigerantes:

- a) Curva de Experiência em Linhas de Engarrafamento e Insumos: O processo de envase de refrigerantes segue basicamente o mesmo fluxograma do engarrafamento de cerveja (exceto pelo pasteurizador presente na linha de fabricação de cervejas^x). Portanto, o domínio das dificuldades inerentes ao processo representa uma vantagem que um fabricante de cervejas tem, em relação a um novo entrante que ainda terá de “aprender” o processo.
- b) Estrutura de Distribuição: os canais de comercialização são basicamente os mesmos das cervejas, assim como o transporte e principalmente a distribuição. Uma vez estruturadas estas operações apresentam uma ampla sinergia com as operações para a indústria de refrigerantes, como será também exposto adiante com mais detalhes.

Estes pontos representaram duas vantagens competitivas que empresas como Antarctica e Brahma tinham sobre os fabricantes, principalmente as empresas fabricantes regionais de refrigerantes.

1.5.2.3 Barreiras de entrada: vidro e equipamentos

Uma grande vantagem competitiva que as fabricantes de cervejas tinham sobre outras empresas fabricantes locais, era a barreira da embalagem. As barreiras

^x O termo CONCENTRADO refere-se à todos os aromas e extratos que atribuem sabor ao produto final. São apenas adicionados ao xarope final e constituem a “essência” concentrada final. Daí a origem do termo

de entrada para as cervejarias locais eram menores ou inexistentes. Quando foram lançados no início do século, os refrigerantes contavam apenas com o vidro como opção de embalagem. Outras opções, como a lata de folha de flandres e depois de alumínio, surgiram só na década de 70 no Brasil. O PET, como será visto adiante, surge a partir de meados da década de 90. Este fato tornou-se uma barreira de entrada para qualquer outro concorrente menor ou local.

Na ponta da produção da embalagem de vidro, a manufatura era baseada em volumes e quotas de consumo, devido ao uso de altos-fornos na fabricação de garrafas. Esta barreira tecnológica de entrada favoreceu um oligopólio, com apenas três fornecedores no Brasil até a década de 80.

Na ponta do consumo, apenas os grandes compradores teriam condições de trabalhar com este tipo de embalagem, pois os grandes volumes representados pelas quotas impostas pelos fabricantes de embalagens de vidro, poderiam ser absorvidos por estes fabricantes.

O uso das embalagens de vidro também impedia o avanço das chamadas marcas regionais de refrigerantes. Estas embalagens não eram descartáveis, sendo reutilizadas várias vezes. Este processo envolvia a lavagem das garrafas que retornavam vazias dos clientes, na grande maioria das vezes sobre o mesmo veículo que transportava os vasilhames cheios. O transporte de retorno das embalagens vazias representava duas dificuldades importantes, ligadas à distribuição do produto:

- a) Limitação da abrangência da praça atendida (dentro do escopo do *mix* mercadológico), por representar um custo crescente com a distância;
- b) Altos Investimentos em Ativos, pois a garrafa torna-se um ativo da empresa, ao ter que ser adquirido junto aos fabricantes. Quanto maior a abrangência da praça, maior seria o estoque deste ativo, necessário para que a operação fosse possível.

1.5.2.4 A base para formação das empresas locais

Com o cenário acima, empresas locais surgiram, através da compra de equipamentos arrematados em leilões de vasilhames e equipamentos, promovidos

^yExperiência profissional (como *treinamento para formação em Mestre Cervejeiro*) do autor, em fabricação de cervejas, na Cervejaria Kaiser entre 1986 e 1987. E na fabricação de refrigerantes (como Engenheiro de Produção) no Grupo Panamco/Spal, entre 1987 e 1989.

pelas cervejarias. No início da década de 50, começaram a contar com o apoio de fabricantes nacionais de equipamentos industriais para indústrias de bebidas. Estes últimos surgiam a partir de empresas metalúrgicas que expandiam o escopo de seus negócios. Paulatinamente e ao longo de várias décadas grupos como Momeso (Refrigerantes Vedete), Convenção (mesma marca), Primo Schincariol (marca Schincariol) no sudeste e DBG (marca Frevo) no nordeste, surgem.

Outros insumos, como o açúcar, gás carbônico, aromas e aditivos já estavam disponíveis, embora com custos e disponibilidades diferentes daquelas praticadas junto aos grandes consumidores.

1.5.2.5 A estrutura de distribuição no Brasil

A estrutura de distribuição de refrigerantes no Brasil segue tanto modelos verticalizados como de distribuidores e atacadistas independentes. Para o consumidor, os produtos estão disponíveis segundo dados do ACNielsen Brasil (2003), publicados periodicamente, na forma apresentada na Tabela 3:

Tabela 3 - Alocação de venda de refrigerantes ao varejo, em 2002.

alocação por tipo de loja	volume 2001	volume 2002	valor 2001	valor 2002
bares	25,20%	23,90%	41,30%	39,90%
tradicional	26,30%	25%	24,40%	23,70%
auto-serviço	48,60%	51,10%	34,20%	36,50%

Fonte: Dados ACNielsen. Seção estudantes. Publicação de dados de mercado dos 10 produtos mais requisitados em Julho de 2003.

Há uma diferença significativa na cadeia de atividades do canal de distribuição entre maiores empresas e as fabricantes locais. As primeiras utilizam frotas próprias ou de franqueados, enquanto os fabricantes locais utilizam-se de grandes empresas atacadistas, segundo fonte do setor, a revista Engarrafador Moderno.

Segundo dados divulgados pela empresa em seu portal eletrônico Coca-Cola (2003) ⁴⁵, o sistema Coca-Cola no Brasil é integrado pela Divisão Brasil da *The Coca-Cola Company* - que abrange a Coca-Cola Indústrias Ltda. e a Recofarma Indústrias do Amazonas Ltda. - e por 42 fábricas engarrafadoras, operadas por 16 grupos empresariais independentes, que atuam em regime de franquia. Essa estrutura absorve diretamente cerca de 25 mil pessoas e cerca de 250 mil empregos

indiretos em aproximadamente um milhão de pontos-de-venda em todo o País. Outro importante canal de distribuição são os pontos de auto-atendimento, com mais de 238.110 equipamentos (205.144 *coolers*, 13.300 *vending machines*, 19.666 *post-mix*)^z no mercado. Possui uma frota de aproximadamente nove mil veículos. As empresas franqueadas têm um contrato de fabricação no qual se comprometem a produzir, engarrafar e distribuir todos os produtos da Coca-Cola. As fábricas engarrafadoras do Sistema Coca-Cola estão localizadas em distintos pontos do país, visando uma cobertura de todo território nacional.

Segundo dados divulgados pela empresa em seu portal eletrônico AM-BEV⁴¹, a rede própria de distribuição da Ambev abrange 11 mil vendedores e uma frota de 16 mil caminhões. Os pontos-de-venda dos produtos Brahma, Antarctica, Skol, Bohemia, guaraná Antarctica e outras marcas da Ambev são distribuídos em mais de 1 milhão de pontos-de-venda em todo o país. Tem uma cobertura de distribuição nacional com mais de 6 mil municípios atendidos.

Acompanhando esse processo, estão todas as principais empresas, especialmente das cervejas Schincariol, Kaiser e Bavária e de outras marcas que estão surgindo, como Conti Bier e Guitts. Estas marcas que trabalham para se posicionar nacionalmente ou em regiões de grande concentração populacional acabam sendo as opções naturais para os distribuidores de bebidas antes ligados à Brahma, Antarctica e Skol. Esse processo de acomodação do segmento, aliás, está levando as associações de distribuidores ligadas às marcas a se juntarem a Fenadibe^{aa}.

O fator que leva estas empresas a estarem unidas, é a busca do posicionamento correto da distribuição. O Brasil é um dos maiores produtores e consumidores mundiais de cerveja e de refrigerantes. Aqui são consumidos 40% de toda a cerveja da América Latina e 70% da América do Sul. O segmento é importante como negócio e também como gerador de empregos.

Em seu artigo sobre este assunto Stuari (2003), distribuidores das marcas Antarctica, Brahma e Skol, que antes tinham federações independentes, criam uma confederação unificada, com o objetivo de fortalecer as 400 revendas associa-

^z *Coolers*: refrigeradores com a logomarca da empresa. *Vending Machines*: máquinas de auto-atendimento. *Post-Mix*: máquinas que vendem o refrigerante a granel, ou seja, em copos. Informações sobre estes jargões de mercado obtidos em experiência profissional do autor.

^{aa} FENADIBE - Federação Nacional dos Distribuidores de Bebidas.

das, responsáveis pela distribuição de cervejas, refrigerantes e isotônicos em 1 milhão de pontos espalhados pelo Brasil.

As empresas aglomeradas na recém-criada Confederação Nacional das Revendas Ambev e das Empresas de Logística da Distribuição (Confenar) respondem por 70% da distribuição dos produtos da Ambev, enquanto os outros 30% ficam nas mãos da própria empresa. Sua frota, composta por 8 mil caminhões, 2,5 mil veículos leves, 6,5 mil motos e 500 empilhadeiras.

Em números gerais para a indústria de refrigerantes, há em todo o País 1.700 empresas distribuidoras de bebidas, que repassam cervejas e refrigerantes para 1,7 milhão de pontos-de-venda de Norte a Sul. Segundo a Fenadibe, as distribuidoras geram 150 mil empregos diretos e outros 150 mil indiretos.

Dados obtidos em artigo da revista *Distribuição de Bebidas* (PUBLICCLIPPING, 2002), revelam que a estrutura da distribuição de bebidas no País é um negócio que representa 2,5% do Produto Interno Bruto do País. Moldero (2003) cita em seu artigo que foi apurado pela pesquisa *Latin Panel* do IBOPE, que o canal indireto formado por atacadistas e distribuidores, é um parceiro importante principalmente das marcas emergentes (*B-brands*). Como visto, estas começam sua trajetória de sucesso nas pequenas lojas de bairro, justamente na parcela que mais cresce dentro do varejo. Sua estratégia está focada em distribuição e preço e ganha espaços nas áreas desvalorizadas pelas marcas líderes.

1.5.2.6 O fator crítico para diferenciação do produto: o aroma

O mercado brasileiro de fornecedores de aromas e condimentos para indústrias tem características muito particulares. É legalmente classificado como pertencente ao segmento de Química Fina. As peculiaridades do ingrediente aromatizante geram uma série de características que contribuem significativamente para distinção entre marcas.

Especificidade técnica

O uso final dos produtos (aromas e condimentos) tem uma grande especificidade em sua utilização, que não pode ser medida ou quantificada. Assim, a performance é subjetiva e o sucesso está relacionado à aceitação ou rejeição pelo consumidor final. O portfólio de matérias-primas utilizadas em sua fabricação, tem o mesmo rigor dado a medicamentos, como por exemplo, a exigência de aprovação

pelo FDA - *Food and Drug Administration*.

Performance Ligada é Criatividade

Não é possível a uma empresa copiar o produto de sua concorrente. Existem cerca de 2,500 matérias-primas aprovadas para fabricação de aromas e condimentos e a combinação quantitativa das formulações é livre. Assim o número de combinações possível é infinito e, portanto não há como copiar um aroma sem ter em mãos a sua fórmula. A criação da fórmula de um aroma se dá por intermédio do aromista, profissional que sensorialmente conhece o efeito de cada uma das 2,500 matérias-primas e quanto deve usar de cada uma, para se obter uma combinação final que seja adequada à necessidade do produto do cliente. Não existe um curso para aromista e sua formação é empírica (um aromista é considerado ainda aprendiz, quando tem cerca de 10 anos de experiência profissional). Esta característica torna este profissional o ativo mais importante e mais caro de qualquer empresa deste segmento.

1.5.2.6.1 Forma de trabalho sob medida

Cada empresa fornece soluções específicas para cada necessidade, em cada oportunidade de trabalho. Trata-se então como gerenciamento de projetos. Portanto, o grande diferencial entre as empresas, além de seu produto final, é também o Nível de Serviço Técnico no atendimento ao cliente. Este nível de especialização tem o seu preço também, e normalmente as margens operacionais em que as empresas trabalham são mais altas de que em qualquer outro ingrediente funcional.

1.5.2.6.2 O papel da indústria de aromas na formação das marcas

O papel dos aromas no desenvolvimento de novas marcas que surgiram recentemente na Indústria de Bebidas está relacionado tanto ao aumento da disponibilidade deste ingrediente fundamental, como nos serviços oferecidos por esta indústria aos fabricantes de alimentos em geral, não só de bebidas. Segundo informações da ABIFRA ^{bb}, até o início da década de 70, havia cerca de 12 fornecedores de aromas instalados no Brasil, sendo que destes, apenas 8 fabricavam aromas no local, com criação de novos *flavors* a partir de matérias-primas. São elas: IFF, Givaudan, Firmenich, Symrise, Takasago e Quest dentre as internacionais e a única

nacional de destaque era a Duas Rodas. Os demais importavam de suas casas-matrizes, por ser em muitos casos, onde este trabalho de “criação” era efetivamente realizado. Entretanto, a criação era parametrizada pela percepção de sabor de outras culturas que não a brasileira e isto é fundamental para o sucesso ou fracasso de um aroma.

Assim sendo, por parte das casas de aroma, a prioridade de oferta de serviços diferenciados (desenvolvimento de aromas no local e suporte técnico) era direcionada para os grandes fabricantes de cada tipo de indústria consumidora: Alimentos, Bebidas, Fármacos e Tabaco. Dada a importância deste ingrediente, alguns grandes fabricantes internacionais (Danone, Nestlé, Coca-Cola e Pepsi-Cola) iniciaram atividades de engarrafamento de seus produtos, porém importavam seus aromas das respectivas matrizes. Só alteraram esta dinâmica, com as restrições de importações decorrentes de decretos governamentais, nas crises econômicas das décadas de 60 e 70.

As pequenas e médias empresas eram atendidas via rede de distribuidores, que embora especializados, trabalhavam com coleções, na qual havia uma relação limitada de aromas para cada tipo de aplicação em produtos finais. Eram os chamados produtos de prateleira. Nestes casos, não havia nem a opção de alteração de fórmula (customização), nem exclusividade de fornecimento, resumindo o relacionamento cliente-fornecedor ao escopo puramente comercial. Esta dinâmica gerou uma adaptação dos desenvolvimentos de produtos. No caso específico de refrigerantes, desenvolvia-se *bouquet*^{cc}, misturando aromas de coleção, inclusive com relato de usos de sabores que não existiam para refrigerantes, mas para outros produtos finais como confeitos e produtos lácteos.

Os aromas são ingredientes fundamentais porque são os únicos a determinar e diferenciar o paladar (no sentido sensorial amplo: sabor e odor). Atribuem praticamente toda personalidade do produto físico final, já que mais nenhum outro ingrediente contribui neste sentido. O ácido, gás e o açúcar são matérias-primas que compõem o corpo do produto e não diferenciam uma marca da outra.

Atraídas pelo crescimento da economia Latino Americana e particular-

^{bb} ABIFRA – Associação Brasileira das Indústrias de Fragrâncias, Aromas, Extratos e Óleos Essências.

^{cc} *BOUQUET* é a designação de uma composição obtida pela mistura de aromas já definidos. Exemplo: o *bouquet* original das primeiras *Tubainas* foi a mistura de aromas de Pêssego, Banana, Maçã e Laranja.

mente o mercado brasileiro de empresas do setor alimentício e bebidas, houve um grande aporte de investimentos das grandes fabricantes internacionais de aromas e fragrâncias. O período marcante se dá principalmente a partir da década de 90, quando todas as empresas que já atuavam no Brasil e América Latina passaram a ter operações locais, como produção e capacidade de criação. Adicionalmente, outras empresas internacionais que não estavam presentes no Brasil ou atuavam discretamente via representação ou distribuição, foram atraídas pelo potencial do mercado. Este mesmo crescimento fez com que empresas nacionais também surtissem.

No final da década de 90, o número de fabricantes atuando no setor de aromas, exclusivamente ou em paralelo com outros ingredientes saltou para cerca de 39 empresas de significância (faturamento até um milhão de dólares por ano) e outras menores perfazendo um total próximo a 50 empresas. No portal eletrônico da ABIFRA ^{dd} há uma relação completa dos fabricantes atuais. São 39 associados representando o setor de produção e comercialização de fragrâncias, aromas e suas matérias-primas.

A consequência natural foi o aumento da competição interna. Importantes alterações nesta área contribuíram para o aumento e melhoria dos produtos alimentícios, notadamente a área de bebidas onde o fator sabor é preponderante:

A forma de atuação estratégica destes fabricantes de aromas e fragrâncias focava apenas os grandes fabricantes internacionais, onde estavam os grandes negócios, já que a concorrência era relativamente baixa e o mercado loteado entre os fornecedores tradicionais. Com a necessidade de aumento de negócios e o aumento gradativo da concorrência, as empresas com menor potencial passaram a ser exploradas também. Portanto, o aporte tecnológico e o nível de serviço oferecido foram amplamente incrementados. Uma empresa como a Schincariol recebia a visita de no máximo 5 fabricantes de aromas. Hoje, os fabricantes recebem representantes e serviços de mais de 10 empresas, sendo necessário um filtro para não se perder tempo.

Com o aumento significativo de volumes de compras destas empresas menores, estas passaram a receber serviços diferenciados também. A IFF, líder de

^{dd} ABIFRA – Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Essências, Químicos Aromáticos Aromas e Fragrâncias. Disponível em: www.abifra.org.br. Acesso em 16 Ago 2003.

mercado há décadas não tinha em sua lista de clientes ativos (com atendimento direto) fabricantes como Belco, Schincariol e outras. Hoje, recebem visitas semanalmente, com apresentações pró-ativas e os mesmos materiais e inovações das grandes marcas. Ou seja, houve um nivelamento em um novo patamar, superior anterior, dos serviços prestados.

Os aspectos acima contribuíram fortemente para a nivelação da qualidade e performance mercadológica dos produtos, pela redução de diferenciais competitivos.

1.5.2.6.3 A Diferenciação como Estratégia

Os aromas contribuíram então para a consolidação de sabores que estavam fora do universo fabricado e distribuído pelos grandes fabricantes (Sabores como Colas, Guaraná, Laranja etc.). Surgem então os fabricantes de tubaínas^{ee}.

Este segmento evoluiu com o estigma de produtos populares e de segunda porém, sobreviveu com atendimento restrito a mercados regionais. O aspecto regional também é fundamental para o desenvolvimento do setor. Como já explorado anteriormente, estas empresas não poderiam atender áreas a grandes distâncias.

Mas com o transcorrer do tempo, este aspecto regional trabalhou positivamente no aspecto intangível da percepção do consumidor deste tipo de produto. Segundo trabalhos de pesquisa de comportamento sensorial na área de bebidas por Silva e Hough (1999), um dos componentes que está presente no momento de consumo de um refrigerante está relacionado ao prazer, ao matar a sede. Esta sensação por sua vez, está ligada a uma variável totalmente subjetiva – o paladar. Entende-se tecnicamente como paladar o binômio odor e sabor, que atuam juntos.

Este sabor passa a ser regionalizado, pelo aspecto logístico de distribuição dos refrigerantes. Ainda assim, em consequência da estrutura de fornecimento dos aromas, a diferenciação era pequena, fator que contribuiu para o agrupamento destes fabricantes na classe de tubaineiros, tanto pelos distribuidores como pelos consumidores finais.

Com a evolução da logística de distribuição e aumento da abrangência da

^{ee} TUBAÍNAS: a origem do termo é desconhecida, mas há uma versão NÃO OFICIAL de que o primeiro guaraná popular foi desenvolvido por uma empresa de Itu (SP), e daí saiu o nome ITUbaína. Estes produtos eram caracterizados por um adoçamento maior que os das grandes empresas, fortemente químicos em sabor e baixa gaseificação.

distribuição das grandes marcas de refrigerantes, estas últimas passaram a encontrar um concorrente local forte, à medida em que avançavam explorando mercados fora dos grandes centros. Este movimento se deu fortemente, enquanto existiu a barreira da embalagem.

Como será abordado em outro ponto da cadeia de valor, no item 3.1.1 (A embalagem como barreira de entrada nessa indústria, pagina 111), a partir da disponibilidade do uso do PET como embalagem, as empresas regionais passam a trilhar o caminho inverso, ou seja, as marcas regionais passam a disputar novos mercados também. Esta competição passa a ocorrer tanto entre as próprias marcas regionais entre si, mas de diferentes locais, como entre as marcas regionais e as grandes marcas de refrigerantes. A competição é então em todos os mercados, grandes e pequenos centros consumidores.

Este movimento foi muito forte entre 1994 e 1996, onde fatores como a estabilidade econômica e fortes promoções comerciais praticamente dobram o volume produzido. Ao final deste período todo o mercado se mostra próximo ao limite do potencial de saturação. Este fato é evidenciado pela Tabela 4, quando a partir de 1997, há uma estagnação na produção, quase aos mesmos níveis atuais.

Tabela 4 - Série Histórica da Produção Brasileira de Refrigerantes.

Ano	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Milhões de Litros	5.800	5.769	5.978	5.148	5.616	6.440	9.146	9862	10.575	11.032	11.052	11.516	11550 (e)
Index	50	50	52	45	49	56	79	86	92	96	96	100	100
Var %	14	(1)	4	(14)	9	15	42	8	7	4	0	4	

Fonte: Datamark

Esta dificuldade passou a exigir também esforços de promoções e vendas, causando impacto negativo de aumento de custos para todos, grandes e pequenos fabricantes. Este assunto será explorado mais adiante.

2 A história das empresas e os principais marcos

Abaixo estarão mencionados, fatos importantes e características das empresas participantes deste mercado. As menções estão alinhadas cronologicamente no tempo, mas não num rigor racional, pois há fatos interligados.

2.1 Os primórdios da indústria de refrigerantes: o surgimento do sabor guaraná pela Antarctica

Muitos dos fatos estão estreitamente relacionados e fundem-se à história das próprias empresas. O caso precursor e mais notório é a forma como surgiu o ícone dos refrigerantes no início do século: o guaraná Antarctica.

Como está descrito no histórico da empresa (COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS (AMBEV), 2003) , em 1885 a Antarctica Paulista, até então restrita à fabricação de barras de gelo e alimentos, passa a dedicar-se à fabricação de cervejas, no bairro da Água Branca em São Paulo. Aumentou seu quadro de 200 para 400 funcionários e a capacidade de produção para 40 mil hectolitros/ano. Em 1891 o Marechal Deodoro da Fonseca assina o decreto, transformando a empresa em Sociedade Anônima. Em 1893 a Empresa Zerrenner, Bülow & Cia assume o controle acionário, e seus sócios majoritários, os Srs. Antonio Zerrenner e Adam Ditrik von Bülow, tornam-se fundadores da Companhia Antarctica Paulista. Em 1904 a Cia. Antarctica Paulista adquire o controle acionário da Cervejaria Bavária.

Em 1921 nasce no Brasil o primeiro refrigerante do país com sabor guaraná: o guaraná Antarctica. Produzido com uma frutinha amazonense de sabor agradável, é considerado um refrigerante natural, leve, e original. Conquistou o mercado exterior, particularmente Japão, onde lidera um ranking de dez diferentes marcas. A Antarctica começou a produzir o refrigerante, quando os técnicos da empresa conseguiram eliminar a adstringência e o amargor natural da fruta. Essas características limitavam o potencial da bebida para conquistar os consumidores, mas não eram eliminadas pela tecnologia disponível no início do século, quando se esboçavam os primeiros estudos sobre a utilização da fruta em refrigerantes.

Com a fórmula aprimorada, e elaborado um buquê especial, a companhia deu início à produção do Guaraná Champagne, que era assim chamado por ser uma bebida espumante. De 1921 até hoje, a composição do guaraná Antarctica manteve-se imutável nas suas características sensoriais, de sabor, aroma e corpo. Evoluiu, porém, na tecnologia do processamento, embalagem e visual.

Principais Ingredientes: Água gaseificada, açúcar líquido, extrato vegetal de guaraná, aroma natural, acidulante INS 330, conservador INS 202 e 211, corante

INS 150d^{ff}.

Além do agradável sabor, uma de suas principais características é a de ser um refrigerante natural. Desde aquela época, a Antartica já comprava o fruto do guaraná diretamente de fornecedores da região de Maués (AM) para produzir o extrato na sua unidade em São Paulo. Com o sucesso do produto e o aumento do consumo, a Antartica percebeu no final da década de 40 a necessidade de estabelecer um escritório na região - uma filial da Companhia Antartica Paulista - com o objetivo de facilitar o comércio do fruto, realizado diretamente em Maués. O extrato do guaraná, porém, continuou sendo produzido em São Paulo até 1962, quando entrou em atividade uma unidade industrial para extração do guaraná na cidade de Maués.

Mas foi no início da década de 70, com a preocupação de garantir a qualidade da matéria-prima, que se traduz na própria qualidade do produto final, que a Antartica passou a produzir parte dos frutos para produção do guaraná Antartica. O início do plantio em 1971, na Fazenda Santa Helena permitiu à Antartica aprofundar os estudos sobre a cultura do guaraná e repassar a tecnologia e os conhecimentos ali desenvolvidos para os demais fornecedores. Desta forma, a Empresa garantiria a melhor qualidade e preços menores das sementes compradas de terceiros.

A Fazenda Santa Helena - batizada assim em homenagem a um dos fundadores do grupo Antartica - é considerada um grande laboratório. O trabalho realizado ali é pioneiro nesta cultura.

O guaraná, antes cultivado de forma extrativista pelos agricultores da região, passou a ser estudado na fazenda da Antartica. Conta-se que os primeiros pés do fruto foram plantados como a uva, com armações de madeira e arame, com base na observação de que a planta, no meio da floresta, se "agarra" e "escala" as árvores. Mais tarde, verificou-se que o guaraná só tem este comportamento devido à sua necessidade de sol, que faz com que precise subir nas árvores para superar a sombra que elas formam. A experiência demonstrou que, em ambiente aberto, o guaraná cresce naturalmente, sem necessidade de agarrar-se como as videiras. Na fazenda da Antartica, até hoje se estuda qual o melhor tipo de solo, de combate a

^{ff} Código da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) para o Corante Caramelo.

pragas, de culturas paralelas etc. Foi lá também que se descobriu a importância do ecossistema original na reprodução do fruto. Por não ser hermafrodita, o guaraná depende de agentes externos para reproduzir-se. É por este motivo que os 430 hectares de área cultivada da Fazenda Santa Helena estão distribuídos em 34 quadras dentro da mata nativa, promovendo o equilíbrio ecológico. A área total da fazenda é de 1.070 hectares (AMBEV, 2003).

Segundo dados publicados pela própria AMBEV (2003), hoje o sabor guaraná é o quarto mais consumido no mundo. Atualmente, a marca guaraná Antarctica está entre os 15 refrigerantes mais vendidos do planeta, com um volume anual de 800 milhões de litros. A partir do contrato fechado com a PepsiCo, o guaraná Antarctica pretende ficar entre as dez maiores marcas do mundo, em cinco anos. A Ambev exportará a partir da Amazônia o extrato de guaraná para a produção e distribuição nas unidades mundiais da Pepsi-Cola. O produto já é comercializado em Portugal, Espanha, Porto Rico e Japão.

2.2 O principal concorrente nacional - a Cia. Cervejaria Brahma

A história desta empresa está citada no portal eletrônico da empresa AMBEV (2003). Com o estrondoso sucesso do guaraná Antarctica, várias empresas passam a seguir a linha do pioneiro. A Brahma teve origem em 1888, quando o imigrante suíço Joseph Villiger inaugurou a Manufatura de Cerveja Brahma Villiger & Companhia no Rio de Janeiro, com produção diária de 12.000 litros de cerveja e 32 funcionários.

No ano de 1894, Villiger abriu uma nova sociedade no mesmo local da anterior: a empresa cervejeira Georg Maschke & Cia. Dez anos mais tarde, nasceu a Companhia Cervejaria Brahma, resultante da fusão entre a Georg Maschke & Cia. e a Preiss Häussler & Cia. A produção naquele ano chegou a 6 milhões de litros.

De uma fusão com a empresa Teutônia em 1907 (AMBEV, 2003), A Cia. Cervejaria Brahma assume as marcas Excelsior até então fabricadas por esta empresa. Passando a chamar-se Brahma, como as cervejas que produziam, lançaram vários produtos até hoje existentes no mercado, como a Soda Limonada (1912) e a Água Tônica de Quinino (1914). Em 1924 a Brahma lança a sua primeira marca de guaraná – o Guaraná Genuíno. Em 1926 a empresa lança um novo guaraná – o

guaraná Athleta. Somente em 1927 é que definitivamente a Brahma lança o Guaraná Brahma, que permaneceria no mercado pelos anos seguintes, como rival do Antarctica.

Somente em 1972, ao se associar à Fratelli Vita, a Brahma passa a contar com mais três novos produtos em seu portfólio: a Sukita, o Guaraná Fratelli e a Gassosa Limão e nesse mesmo ano chega ao mercado a garrafa personalizada, isto é, de vidro incolor, com o nome gravado no vidro, uma inovação para a época. Outros sabores foram tentados posteriormente, inclusive no sabor cola, mas sem que a participação neste segmento fosse além de 1% de *market share* neste sabor (Fonte: ACNielsen).

Em 1965 iniciou-se o trabalho das primeiras vendas exclusivas da Brahma, realizadas em grande parte por antigos funcionários da Brahma. Somente muito após este período, ao lançar a Sukita (sabor Laranja) em 1976 é que teve alguma expressão neste segmento. Nos anos 70, a empresa expandiu a fabricação e distribuição de seus produtos para as regiões Norte e Nordeste do Brasil e relançou sua linha de refrigerantes.

No início da década seguinte, a Brahma adquiriu o controle acionário das Cervejarias Reunidas Skol Caracu S.A., passando a ser chamada Brahma Administração, Investimentos e Participações Ltda. Aproveitando essa associação e a relativa força da Skol, em 1982 a Brahma, agora com uma nova marca - A Skol - lança novos refrigerantes para complementar sua linha: Laranja Sport, Guaraná Sport e Limão Sport.

Em 1989, o Grupo Garantia comprou a Brahma e introduziu grandes mudanças no mercado de cervejas. Os novos dirigentes adotaram uma administração agressiva, implementando um profundo e extenso processo de expansão, modernização e busca de eficiência. A empresa mudou radicalmente suas estratégias, passando a utilizar política agressiva de promoção de vendas, de redução de custos, de aumento da capacidade produtiva e de expansão internacional. No início da década de 90, a participação somada da marca Brahma era de 38% superando a da Antarctica. No ano de 1994, a Brahma incorporou a *Cia. Anónima Cervejera Nacional*, na Venezuela, e inaugurou uma fábrica na Argentina. No ano seguinte, concluiu acordo com a norte-americana *Miller Brewing Company* e passou a produzir e distribuir a cerveja Miller no Brasil.

A cerveja Brahma manteve-se líder no mercado de cervejas por quase toda a década de 90; apesar disso tanto a marca Brahma como a Antarctica perderam fatias do mercado devido ao crescimento de concorrentes como a cerveja Kaiser e Schincariol e da própria Skol, marca associada ao grupo Brahma, que obteve um impressionante avanço, e chegou à liderança em 1998, com 27% do mercado.

2.3 Os fabricantes regionais

O número de fabricantes de tubaínas, como já mencionado anteriormente por Blecher (2002) e a forma como são conhecidas no segmento, multiplicou-se de 55 para 750, em cerca de 50 anos. Não é possível traçar uma trajetória quantitativa do crescimento destas empresas. Muitas começaram como empresas familiares e sem qualquer estrutura formal. Hoje são verdadeiras potências, e infelizmente na grande maioria dos casos, o histórico está (ou também lamentavelmente já esteve) apenas na cabeça do fundador.

Mas algumas empresas têm sua história relativamente bem registrada. O crescimento dessas empresas está concentrado nas décadas de 30 e de 70. Mas sem dúvida alguma, a história das marcas regionais está relacionada à saga de famílias de empreendedores. Uma das mais marcantes é a da família Schincariol, precursora das marcas Xereta, Malta e Schincariol como registrado no portal eletrônico Xereta (2003).

Sem dinheiro, com as esperanças perdidas, mas com a cultura européia na bagagem, a família Schincariol chegou ao porto de Santos em 1893. De Santos rumaram para Tietê. Pouco depois se mudaram para Rafard e Capivari, ambas no interior do estado de São Paulo. Mais tarde começou a saga da família vencendo na vida com o início da fabricação de bebidas. O terceiro filho do casal Caetano e Rosa, Pietro, nascido na Itália em Conegliano em 19 de julho de 1877, começou a se destacar no Brasil imediatamente. Aos 17 anos já era administrador de fazendas e respeitado pela sua cultura européia. Quando chegaram ao Brasil, os Schincariol tiveram passagem rápida por Tietê na Fazenda de Juca Alves. Em Capivari e Rafard é que a família cresceu. Um dos filhos de Pietro, Amélio, morou com seu tio Giácomo, que tinha em Capivari uma fábrica de gasosa (refrigerantes e licores). Perto da fábrica ficava o ponto de ônibus que fazia a linha Capivari-Tietê. Segundo conta a histó-

ria que está registrada no portal eletrônico da Xereta (2003), sempre que podia, Amélio passava sua folga conversando com o motorista e sócio proprietário dos ônibus, Bepin Serafim, que sendo de Tietê contou a ele histórias da cidade, de sua gente e dos recursos que dispunha na época.

Entusiasmado com Tietê, Amélio Schincariol, mudou-se para a cidade e montou uma fábrica de refrigerantes. Época difícil e de poucos recursos, Amélio contava com o apoio de seu tio Giácomo que lhe comprou as máquinas de encher e tapar garrafas. Ao ser apresentado pelo dono do ônibus, Bepin Serafim, aos irmãos Otávio e Guilherme Dal Coletto, Amélio conseguiu comprar seus primeiros barris de madeira, para temperar e misturar xarope. Segundo consta, Amélio comprou na forma que na época chamavam de fiado (hoje designado a crédito) e quando foi pagar comprou outro barril à vista. Segundo Edevar Schincariol, um dos filhos de Amélio, um fato que sempre emocionou seu pai foi a lembrança de que naquela época muita gente vinha do sítio para a cidade e deixava cavalos, carroças e charretes na fábrica de refrigerantes. Sem que pedisse, esses sitiantes o ajudavam gratuitamente na fábrica. "Era algo impressionante e isso me emocionava", dizia sempre Amélio.

Em 1945, a firma Pedro Schincariol e Filhos passou a se chamar Amélio e Irmãos, pois eram sócios ele, Caetano, Natal e Antonio Romano, conhecido como Berto, que acabou se tornando por duas vezes prefeito de Tietê. Com a fábrica crescendo cada um dos dois irmãos procurou o seu caminho, fundando fábricas independentes. A fabricação de bebidas sempre esteve no sangue dos Schincariol. Os filhos de Pedro foram aos poucos se casando e deixando Tietê. Na cidade ficaram Amélio e Berto Schincariol. Amélio teve transportadora, fábrica de refrigerantes, de vinagre e depósito de bebidas. Antônio Romano, Berto, fundou a fábrica Belvedere, atual Xereta, cujo refrigerante hoje leva o nome de Tietê para todo o Brasil. Primo Schincariol foi para Itu e lá está a Cervejaria Schincariol. Natal foi para Botucatu onde existe a Cervejaria Belco. Em Assis, onde foi o destino de Caetano, há a Cerveja Malta. Adélia também foi para Itu e montou a fábrica de refrigerantes em Sorocaba e Luis em Boituva.

Hoje, fábricas como a dos refrigerantes Xereta possuem capacidade de fabricação de 25 milhões de litros por mês, contando com as mais modernas tecnologias na produção de refrigerantes, equiparada às fabricas das maiores empresas

fabricantes de refrigerantes, tanto brasileiras como mundiais. A própria Cervejaria Schincariol tem hoje mais de seis fábricas em todo país e tem capacidade de produção de 2,1 bilhões de litros de cerveja por ano, abocanhando cerca de 10% de participação deste mercado, segundo dados do seu portal eletrônico Grupo Schincariol (2003).

Do lado das grandes fabricantes de refrigerantes, os executivos dos principais fabricantes não acreditavam no crescimento das tubaínas. Quando perceberam, o mercado havia explodido. Sendo uma das empresas mais prejudicadas, a Coca-Cola resolveu seguir o velho adágio que diz "se você não pode vencer o inimigo, una-se a ele".

O forte apelo regional é mencionado em passagem do artigo abaixo.

[...] O da Convenção vende mais do que a Pepsi-Cola na Grande São Paulo. A Frevo Laranja bate a Fanta em Recife, e sua versão guaraná está praticamente empatada com o da Antártica no Nordeste. (BLECHER, 2002, p 40).

Outros casos são muito recentes, como o caso da empresa de Refrigerantes Frevo, o empresário Sidney Wanderley, ex-proprietário de uma distribuidora da marca Brahma. Wanderley, diplomado em marketing, deu a partida no negócio com a carteira de 16 mil clientes de sua antiga distribuidora. Começou a produzir 70 mil caixas por mês em 1997. São hoje 3 milhões de caixas, que saem de três unidades, localizadas em Recife, Salvador e Fortaleza. Para enfrentar os concorrentes, Wanderley procurou aliados de peso. Associou-se ao Banco Icatu que adquiriu 45% do capital da Frevo em setembro de 2000.

Márcia Gurgel (GURGEL, (s.d.)) explora o tema em seu artigo, citando o avanço da tubaínas, refrigerantes alternativos ou regionais. Não importa o nome. As 750 empresas juntas, desde pequenos fabricantes até outras indústrias de médio porte, produziram no ano passado cerca de quatro bilhões de litros. O crescimento de fabricantes e produção surpreende e não é para menos: em 1998, eles eram menos de 50.

Os grandes fabricantes tentam barrar os regionais no que eles têm de mais forte: o preço. Outra resposta das multinacionais é o lançamento de marcas mais populares, refrescos com sabores variados, copiando a fórmula dos adversários.

2.4 A entrada dos competidores internacionais

O mercado brasileiro de refrigerantes, assim como outros setores da economia como o automobilístico, descrito em Gattas (1981), passou por sérias dificuldades durante todas as crises do século 20. Porém, a partir da era desenvolvimentista de Getúlio Vargas, há um forte crescimento do consumo e atratividade para os mais diversos setores. Isto atraiu investimentos de empresas estrangeiras e o setor de bebidas não fugiria à regra.

2.4.1 A Coca-Cola Company no Brasil

2.4.1.1 A história do refrigerante coca-cola (COCA-COLA, 2003)

Em 1886, enquanto a Estátua da Liberdade é erguida em Nova Iorque, John Pemberton, um farmacêutico de Atlanta, cria uma bebida que se tornaria outro grande símbolo americano. O farmacêutico, que adorava manipular fórmulas medicinais, ao pesquisar a cura para dores de cabeça faz uma mistura líquida de cor caramelo. Leva a mistura para uma farmácia, a Jacobís Pharmacy, onde o xarope, misturado à água carbonatada (gasosa), é oferecido aos clientes, que consideram a bebida muito especial. A farmácia coloca o copo do produto à venda por cinco centavos de dólar por unidade. Frank Robinson, contador de Pemberton, batiza a bebida de Coca-Cola, escrevendo o nome em sua própria caligrafia. Desde então o nome Coca-Cola é escrito da mesma maneira. E a data oficial de nascimento da Coca-Cola fica sendo 8 de maio de 1886. Nos primeiros anos são vendidos aproximadamente 9 copos (237 ml) de Coca-Cola por dia. Um século depois, a empresa *The Coca-Cola Company* já havia produzido mais de 38 bilhões de litros apenas do xarope.

Pemberton era mais um inventor do que homem de negócios. Sem ter a menor idéia que inventara um produto que viria a ser um sucesso mundial, em 1891 ele vende a empresa para Asa Griggs Candler, por aproximadamente USD\$ 2.300. Candler torna-se o primeiro presidente da companhia e o primeiro a dar real visibilidade ao negócio e à marca.

Em 1894, Joseph Biedenharn, um comerciante do Mississippi, coloca a bebida em garrafa e a oferece a Candler, que não fica muito entusiasmado. Apesar de ser um homem de negócio inovador e brilhante, ele não podia imaginar, na época,

que o segredo do sucesso da Coca-Cola estaria em garrafas portáteis que os consumidores pudessem levar a qualquer lugar. Tanto que cinco anos depois, em 1899, por apenas um dólar vende os direitos de exclusividade para engarrafar e comercializar a bebida aos advogados Benjamin F. Thomas e Joseph B. Whitehead.

A imitação pode ser a forma mais explícita de se demonstrar admiração. Mas a *The Coca-Cola Company* não fica satisfeita com a proliferação de bebidas similares à sua, na esteira do sucesso de seu refrigerante: “[...] um grande produto e uma grande marca devem ser protegidos (COCA-COLA, 2003)”. A empresa também decide criar um novo formato de garrafa para dar aos consumidores maiores garantias de estarem tomando a Coca-Cola original. Em 1916, a *Root Glass Company*, uma empresa de Indiana, inicia a fabricação da famosa garrafa *contour*, que em 1961 ganharia a condição legal de marca registrada exclusiva da Coca-Cola.

A famosa garrafa denominada *contour*, embalagem de vidro de 237 ml da Coca-Cola, foi lançada em 1916. Esta denominação é devido à sua forma. No início foi apelidada de *Mae West*, famosa atriz de cinema, conhecida na época por sua sensualidade.

Talvez ninguém tenha causado tanto impacto na *The Coca-Cola Company* como Robert Woodruff. O pai dele compra a empresa de Candler em 1918 e Robert assume a presidência cinco anos depois. Foi Candler quem introduziu a Coca-Cola no mercado americano. Mas É Woodruff quem consolida a marca e a liderança da Coca-Cola em todo o mundo, durante os 60 anos em que ficou no comando da empresa.

Sua entrada no Brasil é histórica: ela chega em 1942, em um esforço de guerra determinado por Robert Woodruff, Presidente da *The Coca-Cola Company* na época. Durante a II Guerra Mundial, ele assegurou aos soldados norte-americanos que, onde quer que estejam, poderiam tomar uma Coca-Cola gelada pelo mesmo preço de cinco centavos de dólar (5 *cents*) e com o mesmo sabor inigualável. Foi assim que a Coca-Cola desembarcou em Recife (PE), cidade que junto com Natal (RN), formaram o Corredor da Vitória, uma parada obrigatória de todos os navios que rumavam para a Europa em guerra. Na realidade, eram mini-fábricas ou apenas kits com os equipamentos básicos para a produção do refrigerante.

A primeira fábrica brasileira de verdade foi instalada no, Rio de Janeiro, no bairro de São Cristóvão, o pólo industrial da cidade naquela ocasião. Em 1943, a

Coca-Cola abre em São Paulo sua primeira filial no País. Nesse mesmo ano, a empresa inicia no País o sistema de franquia, que já é sucesso nos Estados Unidos desde o início do século. A primeira licenciada a produzir o refrigerante foi a fábrica sediada em Porto Alegre. Este foi o primeiro passo para a formação do Sistema Coca-Cola no Brasil, que se espalhará de Norte a Sul.

2.4.1.2 *A quebra de um paradigma: uma bebida escura e de sabor desconhecido – o sabor cola.*

As ousadas propagandas e técnicas de venda acabam vitoriosas, fazendo com que, a cada dia, um número maior de consumidores se renda à bebida escura, mais gasosa e de sabor difícil de ser definido, apresentada numa embalagem única por seu design de curvas sinuosas. O sistema de franquia ganha novas empresas. Em 1947 instala-se no país a empresa *Liquid Carbonic*, empresa que produz o CO₂ (gás carbônico) essencial para a fabricação da Coca-Cola, que passa a exercer um controle de qualidade cada vez mais rígido. O concentrado vem dos EUA e o xarope é produzido no Rio de Janeiro: a mistura é mexida com uma gigantesca colher de pau em forma de remo, feita de peroba do campo (que não deixa gosto nem cheiro) em um tanque de 300 litros.

A Coca-Cola inova mais uma vez ao patrocinar um novo programa da Rádio Nacional, um Milhão de Melodias, que tem nada menos que Radamés Gnattali como arranjador. Os atributos da nova bebida são explicados aos ouvintes em comerciais criativos e jingles memoráveis, como “[...] *Coca-Cola para o amigo, para visita, para criança / Coca-Cola saborosa, merece confiança*”.

2.4.1.3 *A incorporação à cultura local: o carnaval*

A Coca-Cola é um sucesso inegável no País e torna-se bebida preferida nas festas dos anos 50 e 60. Mas a história da Coca-Cola no Brasil também está associada à sua maior festa popular: o Carnaval. Em 1957, a empresa lança, em parceria com o jornal Última Hora, o concurso Tamborim de ouro: a escola que faz o mais belo desfile e o melhor samba, tendo como tema a Coca-Cola, é a grande vencedora. A festa acontece em Vila Isabel, reunindo as já famosas Portela, Mangueira e Salgueiro e outras que dão seus primeiros passos. A escola campeã por três anos consecutivos arrematava o almejado Tamborim de Ouro, que acaba fican-

do para a Portela.

Mas é São Paulo que dá o primeiro passo, em 1959, para implantar o conceito de vasilhame em casa e a venda a domicílio. Um grupo de simpáticas jovens percorre as casas e promove degustação da bebida. Com os vasilhames em casa, fica mais fácil ter sempre à mesa uma Coca-Cola, novidade que conquistou em definitivo as donas de casa. Era a Coca-Cola família que chegava. Na virada da década, início dos anos 60, a companhia lança o produto na garrafa média, 290ml. De 1957 a 1962, com o avanço tecnológico e o surgimento de fornecedores de matérias-primas, o concentrado até então importado passa a ser feito no Brasil, no Rio de Janeiro (em 1990 passaria a ser feito em Manaus). Neste mesmo período, várias fábricas são inauguradas no País.

Os anos 70 chegam com uma grande inovação: as máquinas *post-mix*, que oferecem ao consumidor a Coca-Cola feita na hora, servida em copos. O lançamento é feito no Rio de Janeiro, numa lanchonete do Leblon, na Zona Sul da cidade, em 1970, com o *slogan* “Isto faz um bem” (que foi tema da Coca-Cola no Brasil por 14 anos). Atribui-se a frase ao grande poeta brasileiro, J.G. de Araújo Jorge, então redator de publicidade: ao ver um cartaz produzido nos EUA, com uma formosa moça saboreando uma Coca-Cola com um ar de pura felicidade, ele teria exclamado: “[...] *Isto faz um bem!*”.

Se o sistema *post-mix* permitiu mudança nos hábitos dos consumidores, o que aconteceu nos anos 80 foi uma verdadeira revolução na história das embalagens de Coca-Cola e no próprio perfil do mercado brasileiro de refrigerantes. Já no final da década de 70, com a campanha Coca-Cola dá mais vida, o refrigerante é associado aos bons momentos da vida. E a empresa prepara o caminho para tornar isso uma realidade inegável. Em 1981, lança o refrigerante em lata, a primeira de uma série de iniciativas pioneiras da companhia no País. O verão de 1984 ganha um toque de magia com o refrigerante marca Sprite sabor limão, que se tornaria o terceiro refrigerante mais consumido do mundo no final do milênio. Outras também vieram, como em 1988, a empresa inunda o mercado brasileiro com embalagens *one way*⁹⁹. Depois, a tampa de rosca, que permite guardar os refrigerantes deitados na

⁹⁹ Embalagem *one way*: a expressão vem do inglês e significa sem retorno ao fabricante para ser reutilizada. Tornou-se um jargão comum nesta indústria e não se introduziu um termo local para designar este tipo de embalagem. (Experiência profissional do autor em trabalhos profissionais na indústria de bebidas)

geladeira. Uma vantagem aparentemente pequena, mas que, na verdade, abriu espaço para o lançamento de outras embalagens maiores, que dificilmente poderiam ser acondicionadas em pé nos refrigeradores convencionais.

No final dos anos 80, o Sistema Coca-Cola tem 36 franqueados no País. Uma característica que marcou e sempre marcará esta marca, está associada à força de suas campanhas, como se observa desde o início. Campanhas como as com o *slogan* “Coca-Cola é isso aí” são marcos no mercado publicitário nacional até hoje.

2.4.1.4 O lançamento de novas marcas

Em 1960, *The Coca-Cola Company* lançou a linha de refrigerantes com a marca Fanta. Este foi o primeiro refrigerante produzido pela companhia após a Coca-Cola. Distribuído primeiramente na Europa, o produto com sabor laranja foi desenvolvido durante a 2ª Guerra Mundial, quando não havia o concentrado para a fabricação de Coca-Cola.

No Brasil, Fanta Laranja chegou em 1964, seguida de Fanta Uva (1971) e Fanta Laranja Diet (1990). Na Alemanha, Fanta foi lançada em 1947. O fabricante encontrava-se proibido de importar matéria-prima devido às sanções do pós-guerra e o primeiro sabor foi o malte. O nome Fanta foi escolhido pelos próprios funcionários, tirado da palavra “fantástica”, semelhante em diversas línguas. Fanta é uma marca que está presente em mais de 180 países, é a terceira marca da Coca-Cola em volume no mundo, e a segunda marca da Companhia na Divisão Brasil. Em 2002, além de ganhar novo visual - rótulos e embalagens, a linha Fanta inovou: Fanta *Citrus* e Fanta Maçã foram lançados, acompanhados de Fanta Laranja Light e Fanta Uva Light. O Brasil é o primeiro país em termos de volume para Fanta, que é a terceira marca de refrigerante neste mercado. A marca terminou o ano de 2001, com um crescimento de 0,6 pontos percentuais na participação do segmento de refrigerantes, em relação a 2000. De acordo com o ACNielsen Brasil, no ano de 2001, a marca Fanta alcançou 6,6% de participação versus 6%, em 2000. No segmento laranja, a marca apresentou um crescimento de 2,9 pontos percentuais, também em 2001.

2.4.2 A entrada da Pepsi-Cola

2.4.2.1 A história do refrigerante Pepsi-Cola

Segundo histórico publicado no portal eletrônico da PepsiCo (2003), em 1893, Caled Bradham um farmacêutico da Carolina do Norte inventou uma bebida chamada *Brad's Drink*. Essa bebida tinha o intuito de suavizar o mal estar causado pelo desequilíbrio do ácido péptico no estômago. Este alívio se obtinha em consequência do extrato de noz de cola e da carbonatação presentes no produto. Esta bebida foi muito bem aceita pelos freqüentadores, que passaram a consumi-la mesmo quando não estavam com o mal estar péptico. Em 1898, essa bebida ficou oficialmente conhecida por Pepsi-Cola em razão da associação ao ácido péptico. Originalmente a fórmula da Pepsi-Cola foi criada para fins medicinais. Mas seu sabor agradou tanto, que começaram a consumir o xarope simplesmente por gosto. Cinco anos mais tarde a fórmula transformou-se em bebida e começou a ser comercializada.

2.4.2.2 A chegada no Brasil

Em 1953 a marca Pepsi-Cola chegou ao Brasil, através da instalação de fábricas no Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul. Havia em paralelo, um sistema de franquias, para atendimento de regiões mais remotas ou estados não abastecidos pelas fábricas.

Em 1984 foi firmado um acordo entre Cia. Cervejaria Brahma e a Pepsico Internacional. A partir de 1997 a Cia Cervejaria Brahma volta a trabalhar com a Pepsi-Cola, produzindo-a e comercializando-a. No início de 1999, a Pepsi-Cola anunciou uma nova estratégia para o novo milênio. Firmou um posicionamento consistente e dinâmico, totalmente baseado na interatividade dos jovens, suas aspirações de vida e no futebol, maior esporte do mundo.

A história de 50 anos da marca no Brasil é caracterizada por períodos de enchente e vazante. Mesmo no Rio Grande do Sul, porto seguro da empresa e onde ela começou as operações brasileiras, a participação de mercado já bateu próxima aos 40%. Hoje, é de 26% (na Grande Porto Alegre chega a 33,4% no segmento cola). A subsidiária brasileira é a que tem registrado o maior crescimento entre todas as filiais da *Pepsico International*. No resto do País, a participação da Pepsi-Cola

não cresce há dois anos. A marca permanece com 4,5% do mercado nacional de refrigerantes, e está à frente apenas do guaraná Brahma e das marcas Schincariol e Convenção.

3 Os marcos que mudaram a configuração da cadeia de valor

Várias alterações ocorreram no transcorrer das três décadas que se seguiram ao estabelecimento da indústria de refrigerantes no Brasil. Os fatos relatados abaixo tiveram papel fundamental da mudança da configuração da cadeia de valor da indústria como um todo. Estas mudanças viabilizaram particularmente o aumento da competição dentro desta indústria.

3.1 Mudança das embalagens: o uso do PET

Segundo mencionado no artigo Pria (2000a), tecnicamente o PET é a abreviatura de Poli Etileno Tereftalato, cuja matéria-prima é o PTA (ácido teristálico purificado) mias etileno glicol. Conseguimos entender melhor o PET através dos benefícios oferecidos. O instituto norte americano *Food & Drugs Administration* (FDA), órgão oficial dos EUA mundialmente reconhecido, aprova e recomenda o uso de embalagens PET para alimentos. No Brasil, o Instituto Adolf Lutz também aprova e recomenda o uso do PET.

Os benefícios em seu uso apontados em artigos especializados são:

- a) possuir alta resistência aos ácidos, e impossibilitar reações que possam gerar agentes causadores de câncer ou outros problemas de saúde;
- b) possuir também baixíssima taxa de permeabilidade, não permitindo a passagem de oxigênio ou perda de propriedades, o que assegura a qualidade do produto envasado.

3.1.1 A embalagem como barreira de entrada nessa indústria

Como abordado no início, uma das grandes barreiras de entrada nesse mercado estava exatamente sobre o material de embalagem. Os materiais de embalagem eram de duas fontes, até a década de 80.

O vidro, material de que era composto quase que a totalidade das embalagens utilizadas em refrigerantes, tem uma cadeia de valor inteiramente calcada

sobre volumes. O investimento inicial em ativos para a instalação de uma vidraria é bastante alto, uma vez que demandam o uso de processos térmicos em equipamentos do tipo Altos-Fornos. Os custos de *set up* são extremamente elevados. A simples troca de moldes que dão forma aos vasilhames demanda no mínimo 24 horas. Fonte: Vidraria SUBRASA ^{hh}.

As embalagens metalizadas também seriam uma solução possível. Entretanto, como visto na Tabela 28 - Distribuição do tipo de embalagem utilizada pelos fabricantes de refrigerantes, entre 1996 e 2000. no ANEXO M, o uso de embalagens metálicas para refrigerantes durante a década de 90 não é expressiva.

ⁱⁱPrimeiro, pelo mesmo fator que pauta a produção vidreira: o investimento inicial em ativos. Há a necessidade de fundição e uso intensivo de energia (no caso do alumínio). Em segundo lugar, o material de que eram constituídas as primeiras embalagens metálicas: a Folha de Flandres. Este insumo possuiu o monopólio de fornecimento pela Companhia Siderúrgica Nacional (CSN). Por decisão governamental, sua importação foi proibida até a abertura de mercado no Brasil, no início da década de 90. Como alternativa a esse material, surgia no início da década de 90 o alumínio. Porém este material também apresenta dois problemas para uso no Brasil, nesta época:

- a) Alto custo de produção: embora o Brasil seja o maior produtor mundial de bauxita (mineral que dá origem ao metal), o alumínio é obtido eletroliticamente, ou seja, com uso de energia elétrica. É portanto um material tão caro e susceptível à escala de consumo como o vidro. Nesta época, a dinâmica de reciclagem não estava estabelecida e só passou a ser efetivamente parte da cadeia de fornecimento da indústria de alumínio a partir da segunda metade da década de 90.
- b) Ativos dedicados: as linhas de engarrafamento para latas de alumínio também eram dedicadas somente a este tipo de embalagem. Adicionalmente, por ser um material mais delicado no manuseio que a folha de flandres, os equipamentos também eram importados.

^{hh} Vidraria SUBRASA – dados obtidos verbalmente em visita do autor à empresa, em Set. 1990.

ⁱⁱ Informações com base na experiência profissional do autor deste trabalho por cerca de três anos na indústria de bebidas.

Por essas razões como está na Tabela 28 - Distribuição do tipo de embalagem utilizada pelos fabricantes de refrigerantes, entre 1996 e 2000., há uma participação baixa e praticamente constante no uso deste material como embalagem, até o ano 2000.

3.1.2 A evolução no uso do PET

O primeiro mercado para aplicação do material PET em embalagens foi a indústria de refrigerantes. Segundo o artigo de Buzzetti (1998), já em meados de 96 com o nível de capacidade instalada de produção, tanto da resina-base como de sopro de garrafas de PET fez com que o custo desse material de embalagem se tornasse viável para envasar refrigerantes e até água mineral.

O *working paper* de Guimarães, Garcez e Cardoso (s.d.) relata a viabilização e reforço na competitividade deste material para embalagens. Devido, tanto à quebra de monopólio no fornecimento quanto ao aumento de escala de consumo, o preço caiu de 2000 dólares para 1100 dólares por tonelada de resina, em dez anos.

No periódico Recicloteca (1998), dados estimados indicavam que em 1995 seriam consumidas cerca de 68 mil toneladas de PET, sendo que 92% seriam utilizadas para embalagens de refrigerantes. A previsão em 1998 era de que até o ano 2 000, os refrigerantes responderiam por um consumo de 200 mil toneladas de PET e outras 33 mil toneladas para alimentos e outras bebidas.

Segue o artigo, abria-se então um grande mercado para empresas fornecedoras de garrafas já prontas. O grande inconveniente deste tipo de negócio é o transporte de ar, pois as garrafas ocupam um espaço vazio muito grande, exigindo grandes caminhões e muitas viagens. A tecnologia de sopro então evoluiu e pequenas unidades sopradoras foram desenvolvidas e instaladas próximas aos usuários finais. O conceito é bastante simples e consistia em fabricar as chamadas pré-formas em unidades centrais e em grandes quantidades (uma pré-forma é o precursor da garrafa, que tem o formato e tamanho de um tubo de ensaio). Estas pré-formas eram então expandidas em unidades próximas, senão, dentro das instalações fabris dos fabricantes. Este processo não só simplificou o aspecto logístico deste tipo de embalagem, como também viabilizou a sua disseminação entre todos os fabricantes.

^{jj}Uma linha de engarrafamento tradicional de refrigerantes (dedicada à embalagens de vidro) poderia ser facilmente adaptada ao uso de embalagens PET. O fator crítico de *set up* é o tamanho do gargalo e o arrolhador - equipamento que fecha a garrafa logo após seu enchimento. As tampas para garrafas PET são de fechamento por rosca e não por pressão, como as antigas rolhas metálicas de garrafas. Não há necessidade de grandes investimento em novos ativos, como linhas de engarrafamento dedicadas. Há aqui a importante quebra da barreira da embalagem neste segmento.

A Tabela 28 mostra o avanço na participação dessas marcas. Em paralelo há uma queda de participação das demais. Este marco teve como principais consequências:

- a) Queda da Barreira de Quotas: a barreira de entrada da disponibilidade caíra e agora, adquirir embalagem não mais seria um problema, pelo menos por questões de quantidade ou amarrar-se a volumes muito grandes de investimentos;
- b) Possibilidade de Acesso a Mercados Mais Distantes: uma vez que não mais era necessário trazer de volta os vasilhames (garrafas), abriram-se oportunidades até então impossíveis aos fabricantes, principalmente aos mais distantes dos grandes centros consumidores: atuar e competir em novos mercados.

3.2 O aumento do número de marcas e fabricantes

Baseado em levantamentos do jornal Gazeta Mercantil em sua Análise Setorial do Setor de Bebidas, Guimarães, Garcez e Cardoso (s.d) consolida dados de participação de mercado de marcas de pequenos fabricantes, em 1997.

O total de participação destas marcas é significativo no conjunto, representando 28,1% do mercado, em volume. As trinta marcas com maior participação acumulam 14,6% em participação, segundo este estudo. A marca Convenção é a que tem maior participação em volume, com 3,4% do mercado. A segunda colocada é a marca Maracanã com 1,4%. As demais representam menos de um ponto percentual de participação. Outras marcas com menos de 0,2% de participação são agrupadas em "OUTRAS" e complementam os 13,1% restantes.

^{jj} Informação do autor com base em experiência profissional na indústria de bebidas.

3.3 Melhor atendimento das casas de aromas^{kk}

À medida que estas empresas cresciam, tornavam-se potencialmente mais atrativas às empresas fornecedoras de aromas, uma vez que se tornam clientes que comprem volumes maiores. Desta forma já justificariam um atendimento personalizado e direto, dos próprios fabricantes. Não mais se usariam aromas padronizados, mas agora no sistema *tailor made*^{ll}. Assim, os produtos melhoraram significativamente sua performance sensorial. Até então, todos os aromas utilizados eram artificiais, com características tecnicamente inferiores às utilizadas pelos grandes fabricantes. Embora tenham se tornado uma referência para os consumidores, esta mesma referência foi otimizada, aproximando mais o sabor do tradicional guaraná, cujo *target* sempre foi mimetizar o pioneiro Antarctica.

Com a melhoria no padrão de qualidade, há uma tendência verificada na convergência dos sabores: com o efeito acima, houve uma atenuação nas diferenças regionais entre os sabores de tubaína, que passaram a aproximar-se mais em termos sensoriais, embora num patamar muito acima do anterior. Neste período de cinco anos (1995 a 2000), de todos os projetos para novos desenvolvimentos de sabores de refrigerantes que surgiram junto às casas de aromas ou para melhoria dos *bouquets* das marcas que estavam no mercado, cerca de 95% faziam menção ou tinham como padrão a seguir, o perfil de sabor do guaraná Antarctica.

3.4 Efeito negativo

Todos os movimentos anteriores propiciaram o surgimento de um grande número de marcas e fabricantes, que passaram a disputar o mesmo consumidor. As tabelas de consumo de refrigerantes no Brasil, indicam um mercado que não cresce em consumo na mesma velocidade. Este quadro fomenta o aumento da rivalidade entre as empresas dessa indústria.

A consequência imediata e que se tornou um dos maiores problemas enfrentados com a nova realidade foi a queda no preço dos produtos. Tanto o *working*

^{kk} As principais informações deste tópico são do autor deste trabalho, em consequência de cerca de dez anos de trabalho profissional na indústria de aromas.

^{ll} ABIFRA (Associação Brasileira de Fabricantes de Fragrâncias e Aromas) - jargão usual da área de Essências e Fragrâncias, que designa um trabalho feito sob encomenda.

paper de Guimarães, Garcez e Cardoso (s.d.) como dados do instituto Datamark exibidos na Tabela 5 revelam esse fato.

Durante a explosão do consumo, ocorrida entre 1993 e 1995, há um aumento dos preços médios. Entretanto, ao compararmos com os valores mais atuais (dados até 2000), há uma regressão de quase 50% nos preços, voltando aos patamares de 1993.

Tabela 5 - Evolução do preço por litro de refrigerante. Valores em dólares. Base 100 = Ano 2000.

Ano	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
US\$ Milhões	6.470	10.703	11.521	11.279	11.177	6.948	6.770
Milhões de Litros	6.440	9.146	9.862	10.575	11.032	11.052	11.516
Preço por Litro	\$1,00	\$1,17	\$1,17	\$1,07	\$1,01	\$0,63	\$0,59
Index	171	199	199	181	172	107	100

Fonte: Instituto Datamark. Dados trabalhados pelo autor.

Essa queda no preço final dos produtos teve um impacto importante nas empresas dessa indústria. Há uma queda da rentabilidade das empresas. Levantamentos feitos pelo relatório AUSTIN ASIS (2002), ilustram esse fenômeno. O ANEXO L na página 219 no final deste trabalho, contém tabelas com os principais indicadores financeiros das maiores empresas dessa indústria no Brasil.

3.5 A distribuição de sabores

No final da década de 80 e início da década de 90, a Coca-Cola e a Antarctica detinham juntas, mais de 75% do mercado brasileiro de refrigerantes, que apresentava um volume anual declarado de cerca de seis bilhões de litros. Somente a Coca-Cola apresentava uma participação deste total de cerca de 59%.

O portfólio de produtos estava bastante restrito. Os sabores disponíveis para comercialização estavam, basicamente nos sabores cola e guaraná, sendo complementadas pelos sabores (nesta ordem): laranja, limão, uva e outros. Os números de participação por sabor estão no Quadro 11:

SABOR	% EM VENDAS	Principais Marcas
COLA	40	Coca-Cola, Pepsi-Cola
GUARANÁ (*)	30	Antarctica, Brahma, Convenção
LARANJA	15	Fanta, Sukita
LIMÃO	8	Soda Limonada, Sprite, Limão Brahma
OUTROS	7	Fanta (Uva, Citrus, Maçã) Grape-te, Bare, Simba etc .

Quadro 11 - Distribuição de Venda em Sabores. Fonte: Indústria. (*) – Incluído o sabor de tubaína, que tecnicamente é enquadrado como guaraná.

Em 1993, entre todos os sabores, o guaraná tinha 19% da preferência. Hoje, tem 30%. A Coca-Cola tinha 49% do mercado, agora tem 40%. Pelos números do Quadro 11, está claro que o sabor cola domina amplamente o mercado de refrigerantes. Em nível nacional, este sabor está concentrado basicamente na marca Coca-Cola, com cerca de 80% de participação somente no sabor cola. A segunda marca (Pepsi-Cola) está longe de ameaçar a hegemonia da líder, com apenas 12% de participação deste sabor. Apenas na região sul do país a Pepsi-Cola tem uma participação maior de mercado, com 55% a favor da Pepsi-Cola contra 40% da Coca-Cola (Fonte: Indústrias). Entretanto, o consumo de refrigerante na região sul representava cerca de 15% do consumo nacional, segundo informações da Associação Brasileira da Indústria de Refrigerantes (ABIR), no início da década de 90. Os 8% restantes ficavam com as demais marcas, pouco representativas nesse cenário.

3.6 O surgimento das versões light

Segundo artigo Revista *Update* (2000), em pouco mais de uma década a indústria de refrigerantes aumentou as vendas de suas marcas em 10% no mercado nacional graças ao lançamento das versões light e diet. A partir de 1988, ano em que o uso de aspartame foi liberado para adoçar bebidas e alimentos, a vida de diabéticos e de pessoas interessadas numa alimentação mais saudável ganhou outro sabor, e o faturamento dos fabricantes, alguns dígitos à esquerda da vírgula.

Antes, os produtos dietéticos tinham gosto amargo, vindo da sacarina, utilizada há mais de 150 anos para a fabricação de medicamentos. Aos poucos, as linhas diet conquistaram o consumidor, ao oferecer produtos com o mesmo sabor

dos tradicionais, mas calorias e gorduras reduzidas. O termo light virou febre, assim como a busca por um corpo malhado e saudável.

A diferenciação entre light e diet se dava pelo corte percentual de gorduras. Se o produto reduzia o teor calórico a 50% do original, era considerado diet. O light tinha entre 25% e 50% menos calorias. Era proibido misturar aspartame com açúcar – medida para proteger os diabéticos.

A partir de meados de 2000, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) permitiu a mistura de edulcorantes com açúcar, exceto para refrigerantes. Permitiu utilizar os termos light ou diet para qualquer caso, e até mesmo misturar açúcar e adoçante, desde que houvesse menção clara e visível. E essa não foi a única mudança cultural: as vendas de garrafas de dois litros são expressivas, indicando que as mulheres (público-alvo inicial) levaram o hábito de beber refrigerantes light para a família.

A *Diet Coke* tinha 1,9% de participação no mercado de refrigerantes em 1997. Passou para 2,8% em 1998 com o lançamento da edição light e em 2000 a 3,6% do mercado. Essa porcentagem equivalia ao quarto lugar no ranking de refrigerantes, segundo dados auditados no bimestre junho e julho daquele ano pelo instituto de pesquisa ACNielsen.

Num cálculo aproximado, para cada marca tradicional, a versão de baixa caloria adiciona 10% em vendas. O guaraná Antarctica é uma exceção: a versão diet equivale a 28% do consumo do normal.

A principal motivação para o consumo desse tipo de refrigerante é a preocupação com a forma física, que pode ser verificada em alguns pontos-de-venda do produto. Como exemplo citado, na rede de lanchonetes McDonald's, cerca de 15% dos refrigerantes vendidos são dietéticos. É um percentual expressivo considerando-se que grande parte dos frequentadores da rede são crianças (AMCHAM, 2000).

3.7 O cenário econômico

No início desta década, o país encontrava-se inserido em um cenário econômico bastante conturbado. Com uma inflação em 3 dígitos anuais e instabilidade política, que reduziu consideravelmente com a conclusão da abertura econômica da década de 90.

Isso contribuiu para que o volume produzido oficialmente declarado tenha se mantido constante durante todo o início da década de 90, como pode ser observado na tabela de produção anual Tabela 8 - Evolução do consumo de bebidas no Brasil, em bilhões de litros. na página 136.

Com a implementação do Plano Real entre 1994 e 1995, há uma significativa melhoria da renda média do trabalhador brasileiro, como pode ser observado nos dados da Tabela - Pesquisa Industrial Mensal de Emprego e Salário – Séries Históricas 1996 a 2001, página 206. O reflexo é imediato e a produção praticamente dobra no período, para patamares em torno de 9,5 bilhões de litros.

4 As empresas e o novo cenário competitivo

Os fatos que marcaram essa indústria levaram as empresas a um novo cenário competitivo dentro da indústria brasileira de bebidas carbonatadas. O aumento da rivalidade e a competição levaram à necessidade de diferenciação. Esta percepção por parte das empresas fica evidenciada pelos novos fatos, que revelam uma administração estratégica mais voltada à busca de vantagens competitivas. As estratégias são as mais variadas, como estão descritas adiante.

4.1 A Brahma e o relançamento do guaraná

Como visto na Tabela 29, na página 225, a Brahma nunca teve expressiva participação no mercado de refrigerantes. Foi então que em 1994 o Guaraná Brahma sofre uma alteração em sua fórmula e é relançado, com o apelo de ser o “Novo Guaraná Brahma”.

Pelos dados daquela tabela, o resultado do relançamento não é significativo, se compararmos os números de participações de mercado do sabor guaraná Brahma, com a marca líder Antarctica. Segundo dados divulgados pela Brahma pelo informativo Recicloteca (1998), nos meses que se seguiram ao lançamento, a participação de mercado da marca Brahma no sabor guaraná duplicou. Saiu dos cerca de 9% de participação para cerca de 18%. Mas esta performance não se manteve por mais de seis meses, exatamente o tempo que demorou a campanha, segundo menciona a fonte do artigo: ACNielsen Brasil. A marca Brahma continuou no mercado, mantendo a mesma participação que tinha no final da campanha, voltando aos

patamares inferiores a 10% de *market share*.

4.2 A associação PepsiCo - Brahma

Em 1984, segundo dados do histórico no portal eletrônico da Ambev (AMBEV, 2003) foi firmado um acordo entre a Brahma e a PepsiCo Internacional. O acordo estipulava a fabricação e distribuição da marca Pepsi-Cola pelas fábricas da Brahma, no Rio de Janeiro. Também estavam incluídas três fábricas no Rio Grande do Sul. A PepsiCo então se desfez de seus ativos, que representavam as engarrafadoras próprias nesses estados, e passou a explorar apenas a marca. A Pepsi-Cola detinha então 40% do mercado de refrigerantes sabor cola no Rio Grande do Sul, enquanto a sua rival apenas 32% (Fonte: Indústria). A parceria foi posteriormente revisada e reformulada em 1997.

Um ano antes, em 1996, como parte de uma nova estratégia para otimizar as operações de sua divisão de refrigerantes no Mercosul, a PepsiCo deslocou suas operações de fabricação de concentrados para refrigerantes para a cidade de Colônia, no Uruguai. Essa ação foi viabilizada pelas novas relações comerciais do Mercosul, além de ser estrategicamente posicionada para atender franqueadores no Brasil e na Argentina, além do próprio Uruguai (Fonte: Indústria). Com a mudança, a PepsiCo desfez-se finalmente de todos os ativos: vendeu as fábricas engarrafadoras próprias. Em paralelo, passou a exclusividade de fabricação e comercialização de seus produtos à Brahma, rompendo as parcerias que mantinha com outras empresas franqueadas, as principais concentradas no Rio Grande do Sul. Contudo, esta parceria não decolou. Pelos dados de participação do instituto Datamark da Tabela 1 na página 78, contrariamente ao plano da PepsiCo, há uma redução de participação, caindo de patamares próximos a dez pontos percentuais para menos da metade, cerca de cinco pontos percentuais de participação.

4.3 Fusões e aquisições

Num cenário de extrema competição, algumas empresas passaram a adotar estratégias no sentido de melhorar os resultados, através de fusões e aquisições, buscando excelência e sinergia.

4.3.1 Caso Ambev (ESPM/EXAME, 2003)

Em julho de 1999, o mercado de cervejas e refrigerantes foi surpreendido pelo anúncio da fusão de duas grandes empresas do setor brasileiro, a Antarctica e a Brahma, formando a terceira maior cervejaria do mundo, a Ambev, Companhia de Bebidas das Américas (*American Beverage Company*). A união passaria a concentrar 73% do mercado de cerveja, fato que desagradou a muitos no setor e levou o CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) a suspender a fusão até que fosse avaliado o impacto do acontecimento no mercado interno.

Com o *slogan* “multinacional verde-e-amarela”, a AMBEV, já no dia 1º de julho, deixou claro que sua intenção era expandir-se no mercado internacional com a estratégia de distribuição mundial do guaraná Antarctica, por meio da estrutura oferecida pela PepsiCo. O principal argumento a favor da fusão, anunciado pelos grupos controladores da Antarctica e da Brahma, era o seu fortalecimento para não serem presas futuras do capital estrangeiro e da desnacionalização.

A Coca-Cola, ligada à Cervejaria Kaiser, também se sentiu prejudicada pela fusão, que tem como objetivo levar seu concorrente, o guaraná Antarctica, para competir no mercado internacional. Porém, os interesses da gigante estrangeira não foram mencionados no processo.

A associação acarretou alguns custos à ambas empresas. No mês de novembro de 1999, foi divulgado o parecer do primeiro fórum: a Secretaria de Acompanhamento Econômico (Seae) recomendou a venda da Skol, a marca mais consumida no país, pertencente à cervejaria Brahma. A venda evitaria a concentração no mercado de cervejas, impedindo o aumento de tamanho da empresa. A opinião do segundo fórum, a Secretaria de Direito Econômico (SDE), foi anunciada no início de 2000, que propôs a venda de uma das três marcas de cerveja da empresa (Antarctica, Brahma ou Skol), além da venda de duas fábricas de cerveja (uma em Manaus e outra em Cuiabá). Ambos os pareceres foram considerados pela Ambev inviáveis, pois eliminariam os ganhos com a fusão. A decisão do caso ficou sob os cuidados dos membros do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), que teve um prazo de 60 dias para aprovar ou não a Ambev.

Cumprindo o prazo estipulado, em 31 de março de 2000, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica divulgou o parecer final sobre o caso. A decisão

foi baseada nas relações custo/benefício da fusão: por um lado, o ato de concentração ocasionaria a eliminação de um concorrente do mercado, a potencial redução de empregos no setor, restrição à possibilidade de escolha do consumidor (exclusividade no ponto-de-venda); por outro lado, a união das duas empresas permitiria um aumento do bem-estar econômico por meio de ganhos de eficiência da ordem de R\$ 177 milhões/ano. A Ambev conseguiu a aprovação do Cade, porém foram impostas medidas para compensar os custos econômicos do ato.

4.3.1.1 Restrições principais:

- a) Venda da marca Bavária no prazo de oito meses, com a transferência dos contatos de fornecimento e distribuição da cervejaria. O comprador não poderá ter participação acima de 5% do mercado de cerveja;
- b) Venda de cinco fábricas da Antarctica e da Brahma com capacidade total de 709 milhões de litros, também no prazo de oito meses, localizadas em Getúlio Vargas (RS), Ribeirão Preto (SP), Cuiabá (MT), Salvador (BA), Manaus (AM);
- c) A Ambev deverá compartilhar, por quatro anos, sua rede de distribuição com cinco pequenas empresas (com até 5% de participação no mercado), uma em cada região.

4.3.1.2 Restrições adicionais:

- a) A nova empresa fica proibida de desativar fábricas por um período de quatro anos. Se quiser se desfazer de uma unidade durante esse período, terá de vendê-la a terceiros;
- b) Deverá ser mantido o nível de emprego anterior à fusão. Em caso de demissão consequente de programas de reestruturação, a Ambev terá de oferecer cursos de qualificação profissional aos trabalhadores;
- c) A fábrica da Antarctica de Ribeirão Preto deverá ser equipada antes da venda, passando a oferecer também envasamento em latas;
- d) A Ambev terá de compartilhar sua rede de distribuição com os compradores da Bavária e das outras cinco fábricas por um período de quatro anos, renovável por mais dois anos;
- e) A Ambev não poderá obrigar a venda exclusiva de seus produtos nos pontos-de-venda;

- f) A Empresa assinará com o Cade um termo de compromisso de desempenho com metas de redução de custos e ganhos de eficiência que devem ser cumpridos por um período de cinco anos, sob pena de pagamento de pesadas multas.

4.3.1.3 *Resultados da união*

A união entre a Antarctica e a Brahma criou a terceira maior cervejaria do mundo e a maior da América Latina, em produção, e no mercado de bebidas mundial assumiu a quinta colocação. No Brasil, a Ambev passou a concentrar 67% do mercado de cervejas, e de acordo com os dados de participação da Tabela 1 na página 78, com 17,4% do mercado de refrigerantes. Passa a atuar em 18 Estados da Federação, além das fábricas no Uruguai, na Argentina e na Venezuela, e conta com franquias de refrigerantes no EUA, Japão e Portugal. As operações de exportação das duas empresas juntas já se encontravam em mais de 25 países.

4.3.2 *A promoção mundial da marca Antarctica em parceria com a PepsiCo.*

Fora do portfólio das cervejas, o guaraná é a grande prioridade da Ambev a partir de 2002. Além do contrato com a CBF para patrocínio estampado na camisa da seleção brasileira, que prevê uma receita mínima de USD\$ 10 milhões anuais à federação, a companhia comprou ainda duas cotas de R\$ 50 milhões do patrocínio do Projeto Futebol da Rede Globo, sendo uma para cerveja e outra para o guaraná. (VALOR ECONÔMICO, 2002). O *slogan* "Original do Brasil" sucede o antigo posicionamento do antigo "Tudo Pede", que fez muito sucesso nos anos 90. Segundo a Ambev, pesquisas junto a consumidores mostraram que o velho *slogan*, ligando o produto a consumo de alimentos como pipoca ou pizza - temas de comerciais anteriores - era restritivo demais para o potencial da marca. "O guaraná está intimamente ligado à imagem do Brasil, por isso decidimos estender essa idéia", dizem os executivos da empresa.

Pria (2000b), o passo seguinte é aproveitar o acordo operacional entre a Ambev e a PepsiCo, união esta que tornará possível a distribuição e engarrafamento do guaraná Antarctica em mais de 175 países. A parceria, anunciada em 20 de outubro de 1999, resultará na internacionalização do refrigerante, o mais forte con-

corrente da Coca-Cola no mercado brasileiro. Em 2001, a produção anual do guaraná Antarctica foi de 800 milhões de litros - volume que colocou o refrigerante no ranking dos 15 mais vendidos do mercado mundial.

A fim de incrementar os negócios no mercado de refrigerantes e outras bebidas não-alcoólicas, a direção da Ambev promoveu a Divisão de Refrigerantes e demais bebidas não-alcoólicas. Dessa forma, a empresa separou integralmente suas operações de refrigerantes e cervejas e reforçou seu foco nos mercados nacional e internacional de bebidas. A operação tem política e estratégia próprias e independentes, e utiliza a estrutura de produção e logística e de administração propiciada pela Ambev.

Essa divisão administra o maior portfólio brasileiro — 61 produtos — nos segmentos de refrigerantes, águas, chás gelados, sucos e isotônicos. Esse conjunto de marcas inclui produtos líderes e renomados como o guaraná Antarctica, Pepsi-Cola e Lipton Ice Tea. A Divisão de Refrigerantes é também responsável pela internacionalização do guaraná Antarctica via acordo acertado com a Pepsi-Cola Internacional, que distribui o produto em 175 países.

A decisão da Ambev de criar essa divisão e dar a ela um status de empresa se deve ao potencial de crescimento do seu portfólio no mercado de refrigerantes e demais bebidas não-alcoólicas, além do potencial de crescimento da própria indústria.

4.4 As reações da líder: Coca-Cola

4.4.1 Surge a Cervejaria Kaiser

Conforme histórico apresentado no portal eletrônico desta empresa, (KAISER, 2003), o seu nascimento é muito diferente do de seus concorrentes, ou seja, uma cervejaria surgiu da área de refrigerantes. Surgiu da associação dos engarrafadores e franqueados da Coca-Cola no Brasil, como forma de preencher uma lacuna no *portfólio* de produtos apresentados pelas franqueadas: a cerveja. Os concorrentes diretos (na ocasião Brahma e Antarctica) tinham ambas linhas, o que se tornava, não raras vezes, uma barreira às equipes de vendas, pois os compradores queriam uma linha completa.

Tudo começou em 1980, quando Luiz Otávio Possas Gonçalves um dos

principais acionistas do grupo Gonçalves-Guarany, proprietários, desde 1947, de duas grandes engarrafadoras de Coca-Cola no estado de Minas Gerais, passou a perder, gradualmente, sua participação no mercado de refrigerantes. A principal razão, nas palavras de Possas, era o fato de que as duas marcas líderes do mercado de cervejas praticavam o que se chama no mercado institucional de distribuidores e versistas (*trade*) de venda casada^{mmm}. Na época, o comerciante que quisesse ter cerveja em estoque era obrigado também a ficar com guaraná e soda.

Para acabar com esse problema, Gonçalves resolveu também fabricar cerveja. Arriscou todo o capital de que dispunha na construção de uma cervejaria e, em nove meses, a Kaiser já colocava a sua primeira garrafa no mercado. Para ter condições de quebrar a hegemonia do mercado através do lançamento de uma nova marca, tudo foi minuciosamente testado para atender às expectativas do consumidor. Para chegar à receita ideal, foram testados mais de 700 mil litros de cerveja até que uma nova cervejaria começasse a se erguer na cidade de Divinópolis que, em breve, fabricaria o produto em fase de criação.

Ao ser inaugurada, a nova fábrica era mais eficiente que todas as unidades das centenárias cervejas brasileiras. Utilizava uma tecnologia então inédita no país: um processo de maturação e fermentação em tanques fechados, sem interferência ambiental método que, além de resultar num produto de melhor qualidade, reduzia em 30% o consumo de energia e mão-de-obra.

O próximo passo foi escolher um nome para a cerveja. Kaiser, que significa imperador em alemão - além de ser uma palavra de fácil pronúncia - agregou à marca a imagem de tradição dos antigos cervejeiros alemães. Com apoio de uma ampla linha de materiais promocionais e uma campanha de propaganda apoiada principalmente por comerciais para a TV e jingles para rádio, a nova cerveja Kaiser foi lançada em 22 de abril de 1982.

Tamanho foi o sucesso do lançamento em Minas, que grupos de fabricantes brasileiros de Coca-Cola sentindo há tempos a necessidade de comercializar uma cerveja junto com sua linha de refrigerantes, especialmente em São Paulo e no Rio de Janeiro, também começaram a desenvolver suas linhas de cerveja e negociar

^{mmm} Embora caracterize crime, essa atividade existe no Brasil. Praticada por empresas que detêm franquias de marca de produtos muito fortes e, para incentivar a compra por parte dos consumidores, forçam a venda de produtos de menor procura.

a cessão da marca Kaiser para produção naquelas regiões. Assim, foram construídas as cervejarias Kaiser de Mogi-Mirim (SP) e Nova Iguaçu (RJ), cujo produto chegou ao mercado no final de 1983. Nesse momento, a Kaiser já atendia os mercados de São Paulo, Paraná, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Espírito Santo.

Nessa mesma época, a tradicional cervejaria Heineken, da Holanda a maior exportadora de cerveja do mundo, presente em 145 países, passou a dar assistência técnica à Kaiser. Em 1984, a Coca-Cola Internacional entrou na sociedade, comprando 10% da cervejaria, convencida de que o mercado brasileiro apresentava características incomparáveis ao resto do mundo, fazendo se necessária a sua entrada no mercado de bebidas alcoólicas, como uma parceira fundamental para o desenvolvimento dos negócios da nova empresa.

Ao romper o monopólio das duas maiores cervejarias brasileiras, a Kaiser praticamente pôs fim à venda casada, ajudando a Coca-Cola a reconquistar os pontos percentuais de participação que havia perdido. Em 1986, a marca Kaiser já estava em Goiás, na região de Brasília e Mato Grosso. Depois, em setembro de 87, foi criada uma nova unidade em SP, na cidade de Jacareí, reforçando o abastecimento de São Paulo e todo o Vale do Paraíba. Em junho de 1998, surgiu a fábrica de Gravataí, no Rio Grande do Sul. Hoje, a Kaiser possui 10 fábricas, gera cerca de 2300 empregos diretos e 620 indiretos.

Para chegar a 450 mil pontos-de-venda em todo o país, os produtos da Kaiser utilizam a força da distribuição da Coca-Cola, que conta com 50 mil funcionários. No início de 2002, a Kaiser ultrapassou a Antarctica e se consolidou como a terceira marca tipo pilsen mais consumida do Brasil. A conquista é vista como um importante passo rumo ao segundo lugar no mercado. Com a chegada da cervejaria canadense Molson, e a incorporação da Bavária em seu *portfólio*, a Kaiser complementa sua estratégia de crescimento.

4.4.2 A reestruturação da Coca-Cola no Brasil

A operação brasileira, a terceira maior do mundo - só superada pela dos Estados Unidos e pela do México -, passava por uma séria crise. As vendas estavam em queda, e a relação com os 25 fabricantes franqueados do refrigerante, bastante abalada. No final da década de 90, a Coca-Cola Internacional substituiu o comando

no Brasil e envia um novo presidente. Um mês após sua chegada, um relatório informava que a participação da Coca-Cola no mercado de refrigerantes caíra de 49,9% para 46,5% no intervalo de um ano. Naquele ano, a participação no mercado dessas marcas alternativas saltou de 15% para 33%.

Na sequência a *Coca-Cola* foi surpreendida pela criação da Ambev, fruto da fusão da Brahma com a Antarctica. Logo depois, em janeiro de 1999, veio a desvalorização do real. Com grande parte das compras de matéria-prima atrelada ao dólar, os custos de produção da Coca-Cola dispararam.

A única saída era a reestruturação completa da operação, algo que fosse das compras à estratégia de marketing, da linha de produção ao relacionamento com os clientes. Ao longo desse processo, a missão mais difícil foi mostrar à matriz uma verdade dura de engolir: a de que Atlanta precisava mudar radicalmente a maneira de lidar com o Brasil. A presidência nova deveria convencer a matriz a mudar uma postura e configuração que vinha dando certo desde 1942. E o fez com números.

Para DIEGUES (2003) ⁵⁶, os erros eram muitos. O primeiro deles foi a lentidão da empresa em reconhecer o crescimento dos fabricantes das tubaínas. O seguinte foi a forma como a Coca-Cola decidiu combater essa concorrência. Ignorando a situação do mercado brasileiro, a matriz passou a exigir mais resultados dos engarrafadores. Quando a matriz admitiu as falhas, a filial brasileira recebeu sinal verde para buscar a saída. O primeiro passo foi estudar as peculiaridades do mercado brasileiro. Sua primeira e mais importante decisão: baixar o preço do produto.

Em 1999, a matriz socorreu a operação brasileira com 50 milhões de dólares. Dessa forma, montou-se uma gigantesca campanha promocional, que se traduziu em queda de preços. Foi a primeira vez, desde o início da escalada das tubaínas, em 1994, que a Coca-Cola tomou uma medida agressiva para recuperar seu espaço. Até então, as ações haviam se limitado ao processo de consolidação dos fabricantes franqueados. Em 1997, a matriz determinou que o número de fabricantes no Brasil fosse reduzido de 25 para menos de dez. Os menores teriam de vender sua participação aos maiores.

Inconformados, durante a copa do mundo em Paris, em julho de 1998, procuraram o então presidente mundial da empresa, o americano Douglas Ivester, e comunicaram que não aceitariam a decisão. Segundo o grupo de franqueados, os

responsáveis pelo corte não levaram em conta que gerações foram treinadas naquelas fábricas para suceder outras gerações. Diante disso, a matriz recuou.

Pressionados pelo mercado e pela baixa rentabilidade e temerosos quanto ao futuro, os fabricantes franqueados pararam de investir na operação. Em seguida, em abril de 2000 passado, depois de 25 meses de uma administração turbulenta, em que o preço das ações da companhia baixou à metade, Ivester caiu. Seu substituto, o australiano Douglas Daft, vem desde então tentando transformar a burocrática cultura da Coca-Cola mundial. Dos seus 32 diretores, 30 foram trocados ou remanejados. Em busca de relações mais amistosas, ele vem dando maior liberdade de ação aos franqueados, o que exige o sacrifício de uma parcela dos lucros da corporação.

Ganhar mercado com a ajuda dos recursos vindos de Atlanta foi uma estratégia de vida curta. Para manter preços competitivos, as empresas estão tendo de reduzir custos e ganhar escala. A filial brasileira cortou quase 30% dos quadros da companhia e o número de funcionários passou de 600 para 400.

A estratégia das franqueadas também foi modificada. O sistema de compras, por exemplo, foi centralizado. Um grupo compra para todos, garantindo descontos maiores. Estipulou-se, também, que os franqueados não fabricariam todos os produtos. É o que vem acontecendo, por exemplo, com a linha de sucos Kapo, um dos recentes lançamentos da Coca-Cola, que vem sendo fabricado apenas em Ribeirão Preto, no interior de São Paulo.

Outra importante mudança da filial brasileira foi mudar a relação com os clientes, com uma postura menos arrogante, na opinião principalmente dos grandes supermercados. Também percebeu que os concorrentes não são apenas as tubaínas. A Ambev também vem conseguindo ganhar espaço. A participação de mercado de seus refrigerantes é hoje de 17%. Para aumentar sua fatia, a Ambev segue a mesma estratégia da Coca-Cola: preços menores. É o que vem ocorrendo na Coca-Cola. A empresa continua a apostar no processo de fusão dos fabricantes franqueados.

Um fator imprevisto para a empresa foram as dificuldades enfrentadas por sua maior engarrafadora, a subsidiária brasileira da Panamco. A empresa, que cobre a região de São Paulo, Santos e Campinas, dona de 50% do mercado da Coca-Cola no Brasil, sofre com a queda no faturamento. Em 2001, as vendas foram 3% meno-

res em relação ao ano anterior. O lucro de 20 milhões de reais não foi suficiente para cobrir o prejuízo do ano anterior. A crise da Panamco, uma empresa panamenha sediada em Miami, nos Estados Unidos, começou depois que sua matriz comprou a fábrica da Pepsi-Cola na Venezuela para produzir Coca-Cola. Os investimentos feitos na operação comprometeram o seu caixa. Em apuros, a empresa buscou socorro na filial brasileira, que perdeu fôlego.

4.4.3 O lançamento e performance do guaraná Kuat

Após o lançamento infrutífero do Guaraná Taí na década de 80, a Coca-Cola faz uma nova tentativa, desta vez com cuidados adicionais. O Guaraná Kuat é uma marca contemporânea que surgiu no final de 1997, posicionado para o público jovem que está vivendo uma fase de mudança, comunicação que tenta transmitir ao consumidor.

Kuat é uma palavra em Tupi-Guarani, que significa "Irmão Gêmeo da Lua". Este nome foi escolhido pelos próprios consumidores que entrevistados, escolheram Kuat por sua sonoridade, por ser diferente, e por estar em perfeita harmonia com o conceito do produto – "Um guaraná que contém guaraná da Amazônia" - pois toda semente de guaraná utilizada em Kuat é produzida na região amazônica.

A estratégia do Kuat tem sido igualar-se ao líder de mercado, o guaraná Antarctica. Na campanha publicitária do Kuat, o argumento básico que serve de fio condutor aos vários comerciais, é que num teste sem identificação de qual marca o experimentador está provando (teste chamado *blind test*) seria impossível distinguir entre os sabores dos dois guaranás. Como ambos têm o mesmo preço, o esforço do Kuat resulta numa estratégia de antidiferenciação. Nem sempre a meta do Kuat foi mimetizar o líder. Quando a marca chegou ao mercado, em outubro de 1997, a estratégia era de diferenciação. Enquanto o guaraná Antarctica era visto apenas como um guaraná saboroso, que se consumia com pizza ou pipoca, a campanha de lançamento do Kuat tinha forte apelo ecológico e o posicionava como um produto ligado à Floresta Amazônica.

Ao abandonar, em boa medida, o posicionamento ecológico, o Kuat abriu caminho para que o guaraná Antarctica investisse na imagem de autêntico guaraná da Amazônia em sua expansão mundial, que está para ser inaugurada no ano que vem, como resultado de um acordo entre a AMBEV e a Pepsi-Cola para distribuir o

produto em 175 países.

Segundo a Coca-Cola, quando o guaraná Kuat comemorou seu primeiro aniversário, detinha 0,9% do mercado total de refrigerantes - considerando apenas os 50% do território nacional (até final de 2000, atingiu todo território nacional) que eram cobertos pela marca. Em meados de 2001, com 80% do mercado cobertos, a participação do Kuat é de mais de 2%.

Ainda segundo números fornecidos pela Coca-Cola, quando o Kuat foi lançado, em 1997, o guaraná Antarctica detinha 30,9% do mercado de sabor guaraná e a Brahma, 18%. Em setembro deste ano, a participação do guaraná Antarctica caíra para 23,6% e a do Brahma, para 6,3%. Enquanto isso, a participação do Kuat chegou a 6,1% - um crescimento expressivo, especialmente considerando o desempenho dos seus competidores no período. Segundo dados publicados pela própria Coca-Cola, em apenas quatro anos de mercado, Kuat já está presente em 100% do território brasileiro e já é a segunda marca de guaraná mais vendida do Brasil com 10% de participação dentro do segmento guaraná (ver Tabela 30, na página 228). A Tabela 6 mostra a evolução da participação desta marca, para o mercado como um todo.

Tabela 6 - Participações de mercado do guaraná Kuat, desde o lançamento até o ano de 2002.

Guaraná marca Kuat	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Do total refrigerantes vendidos	0.0%	0.5%	0.7%	2.6%	3.0%	3.3%

Fonte: ACNielsen. Publicação no portal eletrônico da *The Coca-Cola Company*, seção produtos e marcas.

4.4.4 Coca-cola adquire o guaraná Jesus

Outra ação importante, por iniciativa da *The Coca-Cola Company*, foi a aquisição de uma marca regional muito forte: o Guaraná Jesus. A Companhia Maranhense de Refrigerantes, franqueada da Coca-Cola, incorporou o guaraná Jesus ao seu portfólio em Dezembro de 2001, um produto que já era engarrafado pela empresa desde 1981. O valor da transação não foi divulgado. Com a aquisição, o produto, que detém 23% do mercado maranhense, perdendo apenas para os produtos da Coca-Cola, deverá crescer cerca de três pontos percentuais, segundo reportagem de CAPOZOLI (2003).

O faturamento bruto da companhia está estimado em R\$ 100 milhões em 2001 e, no próximo ano, o crescimento deverá bater nos 10%. Segundo os proprietários, cerca de 25% serão provenientes do guaraná. O guaraná Jesus tem características distintas da tubaina e do guaraná comum e a cor é rosa. Até hoje, o produto é embalado na mesma garrafa criada em 1920. O gosto de canela adocicada e a cor diferente agradaram tanto o público infantil como os adultos. Assim, com o tempo, Guaraná Jesus foi caindo no gosto popular.

4.5 O cenário competitivo

Conforme publicado por Franco (2003), os brasileiros consumiram em 2003, cerca de R\$ 12 bilhões em refrigerantes. Isto é dinheiro suficiente para estimular a multinacional Coca-Cola e a brasileira Ambev a disputarem, de forma acirrada, cada ponto porcentual de venda, ou o equivalente a R\$ 120 milhões. Dona de 50,5% das vendas em fevereiro, de acordo com o ACNielsen Brasil, a Coca-Cola investirá neste ano R\$ 500 milhões em marketing. A Ambev, com 16,2%, responderá com munição de R\$ 330 milhões, num orçamento que, além de refrigerantes como guaraná Antarctica, Sukita e Pepsi-Cola, inclui cervejas, entre as quais Brahma e Antarctica. Só que, além da principal concorrente, a Ambev, há os refrigerantes regionais e marcas sem tradição apelidados de "tubainas" e donos de 33,3% do mercado.

Até divulgações institucionais, que são de cunho estritamente político, são utilizados. Por exemplo, divulgações como a da Associação dos Fabricantes Brasileiros de Coca-Cola, informando que o sistema Coca-Cola responde por 25 mil empregos diretos no País, destina mais de R\$ 1 bilhão por ano a salários, benefícios e contribuições sociais e paga R\$ 1,8 bilhão em impostos. É o maior consumidor de açúcar do País, e o total de matérias-primas locais que consome supera R\$ 2 bilhões por ano.

A Coca-Cola não se intimidou e trouxe na bagagem uma de suas especialidades: o marketing. De "refrescante" para "a pausa que refresca", foi *usando slogans* para vender suas qualidades e associando-se ao estilo que brilhava nas telas de cinema e era copiado nas ruas. Ganhou até lugar nas músicas de Caetano Veloso, num tempo em que o "tropicalismo" não fazia bossa para o refrigerante original do Brasil, o guaraná.

Hoje, o Brasil é o terceiro mercado mundial de Coca-Cola, atrás apenas de Estados Unidos e México. Por isso, o País fez parte do tripé, com a agência de publicidade paulista Loducca, que criou ao lado de agências mexicana e americana, sob a coordenação da agência de publicidade McCann-Erickson, o novo *slogan* para estes tempos de guerra – “Essa é a real. Coca-Cola” –, que procura associar o refrigerante à vida dos jovens, na realidade diária das cidades.

4.5.1 A guerra particular: os sabores

Em 2003, o refrigerante marca Coca-Cola, dono de fatia de 36,1% do mercado brasileiro, tem como principal concorrente o guaraná Antarctica, com 8%. Só que outra marca da Coca-Cola, a Fanta, surge em terceiro lugar, com 7,2%. O Brasil hoje é o principal mercado desse produto, criado em 1947 por engarrafadores alemães que, em razão dos problemas de transporte no pós-guerra, substituíram o xarope de Coca-Cola por outro, de laranja. Fanta cresceu 17% em 2002. O Brasil já é o maior mercado de Fanta no mundo. Os números da Tabela 7 indicam o impacto do lançamento de novos sabores, pela distribuição das três principais marcas de refrigerantes, no início de 2003, segundo artigo publicado pela ASSOREVⁿⁿ, no *clipping* “A Terra da Fanta” (SIMÃO, 2003). Nesta tabela estão considerados os volumes das linhas Diet / Light de todas as marcas.

Tabela 7 - Distribuição das Principais Marcas no início de 2003.

Marca	Participação de Mercado (volumes)
Coca-Cola (Cola)	35,6 %
Antarctica (Guaraná)	7,9 %
Fanta (Laranja, Uva, Citrus e Maçã)	7,1 %

Fonte: Revista ISTO É de 19/02/2003, citada no artigo de Simão (2003).

O portfólio de Fanta passa a contar com mais um reforço de peso - Fanta Morango. Segundo avaliação da área de marketing da própria Coca-Cola, este é um sabor muito apreciado pelo consumidor brasileiro, mas ainda inédito em refrigerante. O lançamento de um novo sabor de Fanta vai de encontro às expectativas dos adolescentes, principal consumidor da marca, 99% querem e pedem novos sabores de

ⁿⁿ ASSOREV - ASSOCIAÇÃO DAS REVENDAS AMBEV DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO.

Fanta. A performance nas vendas comprova o sucesso de Fanta, que já havia lançado os sabores *Citrus* e *Maçã*, em 2002. Segundo a empresa, em artigo Fanta (2003), foi a marca que mais cresceu em vendas, depois de um período de estabilidade. Segundo artigo, convicção da empresa sobre motivo do sucesso foi a inovação: foi alterada a decoração das embalagens de Fanta Laranja e Fanta Uva. Lançamos Fanta Citrus, Fanta Maçã, Fanta Laranja Light e Fanta Uva Light. Houve o incremento de 17% no nosso volume versus o ano anterior (2002), com o crescimento de ponto percentual de participação de mercado, de acordo com o Instituto de Pesquisa ACNielsen Brasil: os sabores lançados em 2002, Fanta Citrus e Fanta Maçã, já representam juntos 13% das vendas totais da marca. Segundo dados do próprio artigo, se considerarmos somente as versões regulares da marca Fanta, esta é em termos de marca mais vendida, a 2ª marca do mercado brasileiro de refrigerantes, ficando atrás apenas da marca Coca-Cola.

Neste mesmo *clipping*, menciona a arqui-rival Pepsi-Cola, engarrafada no Brasil pela Ambev. Com fatia de 5,3%, depois de crescer 0,5 ponto percentual de fevereiro de 2002 para fevereiro deste ano, embalada por Pepsi-Cola Twist. O guaraná da Coca-Cola, o Kwat, tem fatia de 3,2% do mercado brasileiro.

Nessa guerra, outro ingrediente explosivo preocupa tanto a Ambev quanto a Coca-Cola: as marcas próprias de redes de varejo, como Carrefour, e produtos regionais como Dolly, Itubaína, Mineirinho e até a antiga Grapette, hoje nas mãos de Saborama e Pakera. Explica-se o autor do *clipping*: o marketing desses produtos é o preço - em alguns casos, a metade do cobrado pela Coca-Cola e guaraná Antarctica.

4.5.2 Cadeia de distribuição: associação de distribuidores

Em recente artigo de Renata Stuani (STUANI, 2003), os distribuidores das marcas Antarctica, Brahma e Skol, que antes tinham federações independentes, anunciaram a criação de uma confederação unificada. A intenção é conseguir fazer frente à Ambev, empresa que, ao reunir a Brahma e a Antarctica, aumentou seu poder de fogo para negociar a distribuição dos produtos com grandes varejistas, tendo sido acusada pelos pequenos distribuidores de prejudicá-los e fazer uma concentração do mercado.

Os distribuidores têm com a companhia uma queda-de-braço tão antiga

quanto o anúncio da fusão entre Brahma e Antarctica. Eles foram contrários à união e entraram com representação no governo federal em 99. Em 2000, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) estudou o caso por nove meses e aprovou a criação da Ambev. Ao invés de continuar reclamando, a estratégia dos distribuidores agora é andar de braços dados e conseguir melhores acordos com fornecedores de insumos. As compras conjuntas devem garantir uma economia de R\$ 30 milhões às 400 empresas este ano, que empregam 35 mil trabalhadores. Exemplo disso foi o contrato firmado pela CONFENAR (Confederação Nacional das Revendas Ambev e das Empresas de Logística da Distribuição) em fins de 2002 com a BR Distribuidora, por meio do sistema informatizado de abastecimento de combustível CTF (Controle Telefrotas)⁹⁹. Com esse acerto, os 17 mil veículos reunidos na CONFENAR poderão se abastecer com custo no mínimo 5% menor do que o atual.

A Confenar informou que pretende renovar em 2003 cerca de 20% da sua frota. A idade média da frota é de oito anos, já considerada alta. Aguiar afirmou que o setor também pretende investir em tecnologia de logística, como rastreadores e mapas digitalizados. No geral, ele estima em R\$ 300 milhões o volume de negócios a serem gerados em 2003. Em treinamento de pessoal, serão gastos R\$ 5 milhões somente este ano. Com as empresas modernizadas e mais capazes, ficará mais fácil negociar com a Ambev as margens de lucro e as formas de distribuição.

Mesmo com melhorias na logística, que responde por 8% do faturamento dos distribuidores, eles garantem que o preço final é decidido pelos varejistas. A confederação também negocia grandes contratos na área de informatização com a Microsoft e outros fornecedores de equipamentos de informática, com a intenção de modernizar as empresas distribuidoras.

Estão sendo criadas comissões para discutir novas idéias que podem melhorar o trabalho das distribuidoras. A Confenar já começou, por exemplo, a distribuir abridores de garrafa nos pontos-de-venda de cerveja para evitar a quebra de garrafas de vidro. As garrafas trincadas não podem ser recicladas. Aguiar lembra que a reciclagem pode combater um desperdício anual estimado em R\$ 40 milhões.

⁹⁹ CTF – Controle Telefrotas é um sistema integrando via Internet, diversos postos de abastecimento de combustíveis.

4.5.3 Embalagem: o retorno aos vasilhames de vidro

Em recente reportagem no Jornal Valor Econômico, “*Coca-Cola apela para o vidro na rixa com tubaínas*” (BERCELLOS, 2003), presenciemos mais uma ação da Coca-Cola diretamente contra os chamados tubaineiros. Em meados do ano de 2003, a Coca-Cola está ressuscitando o antigo litro de vidro, retornável, para combater as tubaínas. Segundo o artigo, a empresa informa que o projeto pretende mudar os hábitos da classe C, que já havia se acostumado com a praticidade da embalagem de PET.

A lógica é bastante simples: ao usar os vasilhames adquiridos ao preço simbólico de um centavo de Real (R\$ 0,01), seria criado um vínculo com esses consumidores, que fechariam o ciclo quando fossem comprar novamente, usando-os. Assim, com o tempo os consumidores voltariam a ser fiéis à marca, como acontecia antes de a tecnologia PET possibilitar a multiplicação de indústrias regionais de refrigerantes.

Segundo dados divulgados pela Coca-Cola neste artigo, preço em embalagem retornável será 55% menor que a vendida em PET: o litro está chegando aos pontos-de-venda por cerca de R\$ 1,20, pouco acima do praticado pelas tubaínas. Também serão oferecidas garrafas de vidro de 1,25 litro.

A volta dos vasilhames só é possível porque, na prática, eles ainda são uma realidade no mercado de bebidas brasileiro. Segundo dados da Coca-Cola, metade dos volumes de cervejas ainda é envasado nesse tipo de embalagem. A complexa estrutura de distribuição de retornáveis é considerada inclusive uma barreira para a entrada de concorrentes estrangeiros no mercado de cervejas.

A Coca-Cola conta com o hábito de mercearias, bares e padarias na manipulação de vasilhames para abrir espaço para suas garrafas nesses locais. A meta da empresa é aumentar essa pequena participação do vidro, estimada em 10%, para 30%. Pelo projeto inicial, os distribuidores só farão essas entregas em pequenos pontos-de-venda dos subúrbios e regiões mais pobres.

4.6 O poder no mercado publicitário

A indústria de refrigerantes no Brasil tem investido fortemente em comunicação. Dados relacionando relatório de gastos com publicidade nos anos 1999 e

2000 publicados no ANEXO I - Gastos com publicidade 1999 – 2000, na página 216. Revelam que esta indústria esteve em 27º lugar na lista dos maiores anunciantes, no ano 2000. O acumulado de gastos gira em torno dos noventa milhões de dólares.

Já esteve em 20º lugar em 1999, exatamente uma posição à frente das cervejas, que ficaram em 21º lugar neste ano. Mesmo assim, no ano 2000, fica à frente de importantes indústrias, como equipamentos de informática.

5 A indústria de bebidas em evolução

5.1 A evolução do consumo em outras indústrias

A evolução do consumo de bebidas no país confirma o potencial do setor. Entre 1990 e 1998, de acordo com a Tabela 8, houve um crescimento de 55% no mercado de bebidas como um todo. Nesta tabela encontram-se os números de produção de outros tipos de bebidas, apenas para efeito de comparação.

Tabela 8 - Evolução do consumo de bebidas no Brasil, em bilhões de litros.

Ano/Classe	1990	1998	1999	2003
Bebidas Alcoólicas	7,4	9,6	9,2	10,4
Bebidas não-alcoólicas	11,6	20,6	21,1	25,6
Sucos	3,7	6,3	6,7	8,0
Leite	11,6	16,6	17,3	19,9
TOTAL	34,2	53,1	54,3	63,9
Água de torneira	67,1	60,2	60,4	56,7

Fonte: Wallis, 1999. p 8.

5.2 Embalagem como diferencial

Segundo artigo publicado pela Revista Pack *"Indústria de bebidas a todo vapor"* (INDÚSTRIA, 2002), o consumidor valoriza a segurança e a praticidade. A escolha dos tipos de embalagem algumas vezes caracteriza-se por preferências de cada país, motivadas principalmente pela forma de conscientização em relação à preservação do meio ambiente.

5.2.1 Desenvolvimento tecnológico viabilizando novos produtos

A indústria que registrou ao mesmo tempo, o maior e o mais rápido crescimento de vendas de embalagens, foi a de bebidas. Um exemplo desta performance é a água natural ou com gás, que emerge como recordista entre 90 categorias de produtos analisados num estudo internacional do ACNielsen Brasil. Assim, a indústria de bebidas representa importante parcela do consumo de embalagens, devido à grande diversidade de produtos. Os maiores representantes são as bebidas carbonatadas, não carbonatadas, alcoólicas, leite, isotônicos e energéticos. Em adição a esta diversidade de produtos, ocorre também intensa variação nos tipos de embalagens utilizados para muitos destes produtos individualmente, como tamanhos, sabores etc.

A riqueza que esta diversidade representa para a indústria de embalagens tem impulsionado o seu desenvolvimento tecnológico. Este processo visa principalmente o incremento das propriedades da embalagem, para melhor atendimento dos requisitos de proteção dos conteúdos.

5.2.2 Um novo canal de comunicação com o consumidor

A embalagem também se transformou numa forma importante de comunicação, buscando informar o consumidor final, conquista de mercado e da preferência dos consumidores, afirma o artigo Indústria (2002).

O artigo prossegue com a conclusão que devido ao clima predominantemente tropical e melhoria nos canais de distribuição, com a crescente presença das chamadas *vending machines*^{PP}, o consumidor está valorizando mais a segurança e a praticidade. Assim, as embalagens metálicas, plásticas e de vidro estão progressivamente mais leves. As latas têm formatos ou relevos diferentes, sistemas de abertura e proteção interna. As embalagens plásticas vêm apresentando significativas melhorias nas propriedades da barreira por meio de vários recursos, privilegiando o atendimento dos requisitos de proteção do produto. As embalagens de vidro oferecem mais resistência mecânica em função do maior controle da distribuição de espessura; os revestimentos externos melhoram o desempenho em relação à quebra,

^{PP} *Vending Machines*: importado do termo em inglês, que representa equipamentos utilizados nos pontos-de-venda onde há o auto-serviço, ou seja, o consumidor se serve do produto que deseja.

além de servirem de rótulo e permitir a introdução de novas cores. Já as embalagens celulósicas⁹⁹ estão disponíveis com diferentes sistemas de fechamento e novos formatos.

5.3 A indústria de bebidas alcoólicas

De acordo com a Agência Packing, a cachaça, bebida nacional, está dando um show nos mercados da Europa, da Ásia e da América do Norte. Assim como a tequila, que teve forte onda através da *marguerita*^{rr}, agora a caipirinha faz sucesso nos bares do momento pelo mundo. Oferecer este produto como competidor respeitável na categoria das bebidas destiladas, posicionando-o, não apenas como moda passageira ou produto folclórico, mas sim como uma alternativa diferenciada de sabor e aroma que evocam antigas tradições e terras distantes, foi a proposta criada pela Packing para a Cachaça Veritas.

A Companhia de Bebidas das Américas (Ambev) lançou a edição especial e limitada da cerveja Bohemia: trata-se da versão escura. Bohemia escura é como uma safra especial de vinho para o mercado cervejeiro voltada às classes A e B, compara a diretoria de marketing da Ambev. O novo produto será comercializado em garrafas descartáveis de 550 ml e o design foi inspirado na clássica cerveja belga, país de referência da cerveja tipo "Premium". A bebida recebeu tratamento tão especial que a garrafa será numerada e o consumidor terá a sua própria, que vai do número 4 ao 230 mil. Hoje, o mercado nacional dispõe de uma única cerveja de marca escura tipo *super premium*: a Xingu, marca recém-adquirida pela Kaiser. No ano passado, o mercado interno de super Premium representou 5,5% dos 8,5 bilhões de litros de cerveja produzidos. Na Argentina, a participação delas chega a 15% e, nos Estados Unidos, sobe para 25% do total de cervejas consumidas.

5.4 Sucos prontos e outros substitutos

Até meados de 2002, segundo dados ACNielsen Brasil, o mercado brasileiro de sucos prontos havia crescido 20,7%. A Parmalat é a pioneira em comerciali-

⁹⁹ Chama-se embalagem celulósica a categoria que apresenta pelo menos uma camada de papel na sua composição.

z -los em embalagens Tetra Brik^{ss} de 200 ml e de 1 litro, que têm vários atributos: fácil de abrir e servir, de ser fechada após o uso, higi nica, funcional e atraente. A Tetra Brik mais utilizada para produtos lácteos possui nova abertura chamada Flexi-Cap, que é inteligente e também fácil de ser utilizada pelo consumidor. O aplicador do produto é integrado   máquina de envase e se encontra disponível no kit opcional para as máquinas TB/8 já existentes, desde que estas sejam do modelo mais atual com selagem ultra-s nica.

A Coca traça a estratégia de oferecer aos seus engarrafadores um portfólio mais rico em ofertas, com a introdução do suco pronto Kapo (RIBEIRO; BARCELLOS, 2001). Sucos de fruta, águas e chás estão em alta na era do consumo politicamente saudável e nutritivo. A categoria dos não carbonatados, ou sem gás, cresce tanto no Brasil como no exterior. O consumo de chá gelado cresce vertiginosamente, embora os volumes, em torno de 40 milhões de litros engarrafados por ano, ainda sejam pequenos. No ano passado, as vendas deram um salto de 30% em relação ao ano anterior, segundo dados da própria Coca-Cola.

A empresa que mais sentiu o crescimento do segmento no qual a Coca entra, é a empresa mexicana Sucos Del Valle, que chegou no Brasil em 1997 e não parou de crescer. Seu faturamento praticamente dobrou de 2001 para 2002, atingindo R\$ 50 milhões. O mais impressionante foi o crescimento do segmento *light*, que já representa 13% dos volumes. Segundo a diretoria de Marketing da Del Valle, a empresa se beneficia de duas tendências de mercado: a da conveniência, que faz o consumidor trocar os sucos tradicionais, feitos na hora, para as versões prontas, em latas ou caixinhas, e a da migração dos refrigerantes para produtos mais saudáveis. A presença no mercado de conveniência é considerada estratégica e a empresa conta atualmente com 40 distribuidores que já entregam outros produtos nestes pontos, como biscoitos e balas.

A Nestlé apresenta no mercado a marca Frutess, composta de sucos em diversos sabores em embalagens Tetra Prisma de 1 litro e 315 ml. Os diferentes volumes das embalagens permitem ao cliente posicionar seus produtos de forma adequada, permitindo também atuação em novos mercados. Mas o grande sucesso

^{ss} Bebida típica do México, com o uso de Tequila em sua composição.

do setor é a embalagem TWA 200 S. Feita de material leve, sem abas seladas no topo e de fácil manuseio ao abrir, espremer e segurar, é excelente para o consumo do público infantil, pois possibilita a aplicação de canudos, característica ideal para produtos como chás gelados, sucos, refrescos e isotônicos.

Já a Sipa (Fabricante Nacional de Equipamentos) desenvolveu e divulga, através de promoções e visitas a clientes, a mais diversificada gama de máquinas sopradoras para PET do mercado ^{tt}. As máquinas caracterizam-se principalmente pelas diferentes capacidades de produção (de 900 a 40.000 garrafas por hora), por causa das opções de formatos, devido à nossa qualidade no projeto e fabricação de moldes de sopro e por abranger um leque extenso em volumes (de 250 a 8.000ml).

Na visão geral dos fabricantes de embalagens, os consumidores mudam de hábito e consideram fatores como o meio ambiente, a tecnologia e o preço na decisão de suas compras. O PET foi o material que mais apresentou evolução em aplicações, já que apresenta, entre suas características, a resistência mecânica, a atoxidade, a barreira ao oxigênio, a transparência, a estética etc, atendendo a todo e qualquer segmento de bebidas.

5.5 Novidades internacionais

As bebidas energéticas continuam a crescer e a empresa dinamarquesa Carlsberg lançou recentemente uma bebida energética de nome *Battery*, cuja embalagem é uma lata de 330 ml, que lembra uma pilha. O lançamento também foi feito em barris tipo KEG em aço inox de 30 litros. Mas inovação especial vem da Suíça: as duas bebidas sem álcool que tomadas separadamente são intragáveis. Detalhe: o "suco masculino" constituído de três sucos é extremamente amargo; e o "feminino", composto de quatro sucos, é extremamente doce. Misturando os dois obtém-se uma bebida de sabor agradável. Outra novidade vem da Coreia. Ela foi apresentada como um chá desintoxicante contra o álcool.

^{ss} Nota do Autor : embalagem tipo "Tetra Brick" é o tipo de embalagem em multicamadas, normalmente em formato das conhecidas "caixinhas". O conteúdo sofre tratamento térmico UHT (*Ultra High Temperature*) ou simples Pasteurização. Para mais detalhes, consultar www.tetrapak.com.

^{tt} Experiência profissional do autor em visitas a clientes, potencialmente usuários deste tipo de equipamento.

5.6 Alterações logísticas e associações estratégicas

Após as últimas grandes junções como no caso da formação da Ambev e, mais recentemente, a compra da fabricante Quaker pela PepsiCo, outras associações de menor repercussão vêm ocorrendo. A repercussão destas outras associações pode ser menor, entretanto, as conseqüências são bastante importantes.

O nó na expansão do segmento de bebidas está na logística, mais complexa para as indústrias de alimentos. Com preços unitários baixos, a redução de custos requer estratégia bem montada para fazer o produto atingir os mais de 900 mil pontos-de-venda em todo o País. O posicionamento adotado abertamente na Ambev é que, aumento de margens na indústria de bebidas em geral passa mais por uma estrutura de distribuição enxuta e azeitada do que pela política de preços. O exemplo citado refere-se aos pedidos de chá, que são crescentes nos quatro cantos do País e a empresa é capaz de abastecer essa demanda com eficiência. Reside nesse ponto o interesse das indústrias de alimentos por essas associações.

A multinacional suíça Nestlé chegou a retirar do mercado, no fim do ano passado, um produto considerado de grande potencial dentro do conceito da bebida saudável, o isotônico Bliss Sport. Além das dificuldades de colocar o produto em locais onde existe o chamado consumo de impulso, como padarias ou lanchonetes, houve também uma inesperada retração no mercado de isotônicos. No Brasil, como no mundo, o segmento é dominado pelo isotônico marca Gatorade, da Quaker, adquirido no início do ano pela Pepsi-Cola, em um dos mais representativos movimentos estratégicos de união da indústria de bebidas e de alimentos.

O consumidor está muito preocupado com o aspecto nutricional, diz a gerência de marketing da Nestlé, que vem se desdobrando para melhorar a distribuição de uma bebida-alimento de grande sucesso e ainda sem similar no mercado, o Frutess, mistura de suco e iogurte. Um acordo de distribuição que foi fechado com a rede de cafés Jaraguá, presente nos principais aeroportos do País. Para competir com outras bebidas consideradas saudáveis, a empresa está alterando as informações das embalagens do Frutess, que agora têm em destaque - 0% de gordura - e até do suco de laranja Nestlé, que passou a informar os benefícios verdadeiros da vitamina C.

Para a Parmalat, ainda seguindo o artigo, sem dúvida é uma desvanta-

gem competitiva não estar nestes pontos-de-venda. Como vantagem, a multinacional italiana tem o pioneirismo e a presença nos três principais segmentos do mercado de bebidas sem gás: com a marca internacional Santal, vende chás, isotônicos e sucos. Há um reconhecimento por parte da Parmalat que as alianças entre indústrias de alimentos e empresas com experiência em distribuição tiram mercado da empresa, com distribuição centralizada no auto-serviço. No caso dos isotônicos e chás em lata, o principal eixo das vendas é a distribuição.

PARTE III. ANÁLISE DA DINÂMICA COMPETITIVA DA INDÚSTRIA E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O caso da indústria brasileira de refrigerantes, que foi apresentado na parte anterior, será analisado com base nas teorias apresentadas na revisão bibliográfica. Os movimentos, ações estratégicas, decisões e conjuntura representam as atitudes das empresas desta indústria, diante de uma mudança do cenário competitivo.

Estas atitudes partem de ações estratégicas adotadas pelas empresas individualmente, na busca do diferencial competitivo, neste novo cenário. Desta forma, as principais questões que orientarão esta análise são:

- a) Qual ou quais fatores contribuíram para a atual configuração? Quais foram os fatores críticos de sucesso? ;
- b) Qual a importância da marca e do sabor em um ambiente de alta competição e baixa diversificação? ;
- c) Como o comportamento do consumidor e os aspectos culturais contribuíram para esta configuração? ;
- d) Qual a importância da administração estratégica para o diferencial competitivo?

A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas que constituem uma indústria. Esta concorrência é que determina a adequação das atividades que podem contribuir para o seu desempenho, como inovações, cultura etc. Como abordado na revisão das teorias, na Parte II deste trabalho, duas questões centrais baseiam a escolha da estratégia competitiva: a primeira é a atratividade desta indústria no longo prazo; a segunda é a posição competitiva relativa de uma empresa em relação às outras, dentro da própria indústria. Ambas as questões são dinâmicas, ou seja, alteram-se no transcorrer do tempo em função de fatores externos e internos.

Sobre os fatores externos, as empresas têm pouca influência. Mas em relação aos fatores internos, dependem basicamente dos componentes da própria indústria. Uma empresa pode modificar significativamente sua posição estratégica em relação às outras através da escolha de uma estratégia competitiva adequada. Como conclusão de Porter (1996), a estratégia competitiva não só responde ao meio ambiente, mas também pode modificá-lo, ao possibilitar a modelagem em favor de

uma empresa ou conjunto de empresas.

A análise parte da estrutura dessa indústria e sua cadeia de valor, procurando identificar as atividades de valor que são fontes de diferenciação. Em seguida, uma análise da nova configuração competitiva dentro do modelo das Cinco Forças proposto por Porter (1996), levantará os principais elementos para as conclusões na parte IV deste trabalho.

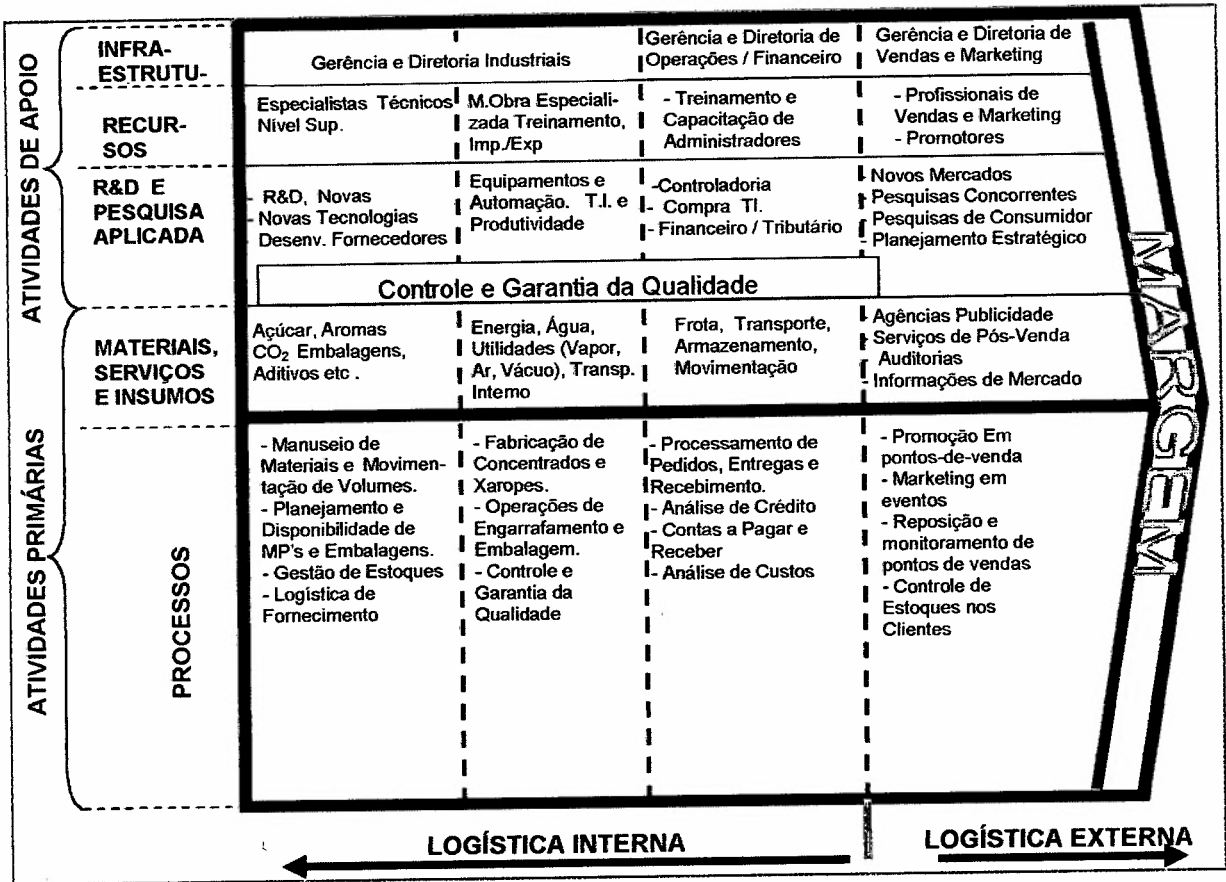
O comportamento do consumidor também influencia o cenário competitivo como um fator extrínseco às empresas, porém característico do mercado considerado para a indústria de refrigerantes. Portanto, uma análise desse comportamento também levantará elementos para a conclusão final.

1 Análise estrutural da indústria

1.1 A cadeia de valor na indústria de refrigerantes

Como abordado anteriormente, a cadeia de valor é o conjunto de atividades que envolvem a produção e a entrega dos produtos. Estas atividades estão dispostas conforme a cadeia genérica estabelecida por Porter (1990). O Esquema 8 a seguir representa como estão distribuídas as principais atividades dentro desta indústria no Brasil. Há idiosincrasias em todas as empresas, porém o modelo representa de maneira genérica as principais atividades nesta indústria.

A competitividade, como será abordado mais adiante, surge da forma como as empresas se diferenciam na execução dessas atividades. As vantagens competitivas, como descrito por Porter (1990) surgem nessa dinâmica.



Esquema 8 - Cadeia de valor para indústria de refrigerantes. Porter (1990).

Este mesmo diagrama faz parte dos anexos deste trabalho e pode ser encontrado no ANEXO J na página 217. Este trabalho inicia a análise destas atividades, segundo o agrupamento básico: atividades primárias e atividades de apoio.

1.1.1 Análise das atividades primárias

Ao analisarmos os dados do caso, há uma clara percepção de que as atividades primárias assumem um papel importante para a comercialização dos produtos. Por se tratar de produção em massa e seriada, a logística de fabricação e tecnologia empregadas constituem juntas, um fator crítico de sucesso para a competitividade. Desta forma, pelo modelo da cadeia de valor de Porter (1990), a vantagem competitiva é gerada pela vantagem em custo.

A verticalização de atividades fez parte da indústria, como foi descrito no histórico do caso. As grandes engarrafadoras nacionais (Brahma e Antarctica) verticalizavam muitas atividades, como a fabricação de seus próprios extratos e operações de engarrafamento. Para estas empresas, o custo das atividades valor estava

adequado ao preço final dos produtos, dada a sinergia com os processos cervejeiros.

A quebra do paradigma de verticalização, primeiro pela Coca-Cola e depois pela Pepsi-Cola, veio através da implementação do sistema de licenciamento. Esta vantagem pela diferenciação, conforme o conceito de cadeia de valor de Porter (1990), foi conquistada principalmente pela Coca-Cola, que diferenciou-se das grandes fabricantes nacionais que existiam no Brasil, por desempenhar a mesma atividade de engarrafamento de forma diferenciada: por terceiros, que eram os franqueados. Essa forma de fabricação reverteu-se em vantagem competitiva, porque não demandou investimentos em ativos no Brasil (plantas para engarrafamento). O aspecto tecnológico também assume um papel importante na definição da liderança obtida pela Coca-Cola.

Mesmo com a quebra de paradigma, surgem questões importantes a abordar: se as atividades de valor eram muito similares e relativamente pouco complexas quando comparadas a outros tipos de indústria (aeronáutica, automobilística etc, que apresentam cerca de mil vezes mais itens e atividades de valor que a indústria de refrigerantes (Blecher, 2002)), como então explicar o grande sucesso das marcas internacionais? Mesmo entre elas, com enfoque nas mais conhecidas, a Coca-Cola e a Pepsi-Cola, o que explica a diferença tão grande de performance entre elas?

Fatores externos como instabilidade política, formação de cartéis, exploração de poder, dentre muitas outras tangíveis e intangíveis, estiveram presentes. Entretanto esta análise foca os fatos citados no caso. Com bases nesses elementos, pode-se afirmar que as atividades abaixo foram fundamentais para explicar a razão das diferenças.

1.1.1.1 Diferencial competitivo em processos de engarrafamento

O volume de produção envolvido nessa indústria é significativo, como abordado no início do trabalho, comparado a outros países. Onde a escala de produção é importante na determinação de custo, fatores como tecnologia e equipamentos influenciam fortemente a eficiência operacional para obtenção dos ganhos decorrentes da escala. Implica diretamente no custo de um produto com valor unitário baixo, o que dá à eficiência operacional o caráter de fator crítico de sucesso.

Mas conforme afirma Porter (1996), a eficiência operacional é condição necessária, mas não suficiente, para sustentar a competitividade. Remetendo aos fatos citados no caso, a produção em larga escala já era um dos campos de conhecimento das grandes fabricantes de refrigerantes nacionais. No caso das grandes empresas locais, a fabricação de refrigerante surge a partir de cervejarias (caso das marcas Antarctica e Brahma). Esse era, portanto, um dos diferenciais competitivos destas empresas. Isso é refletido pelo fato de verticalizarem suas operações de engarrafamento (engarrafadoras próprias nas fábricas cervejeiras) e também outras operações adjuntas, desde a fabricação de extratos até a cadeia de distribuição.

As novas entrantes internacionais na década de 50 (Coca-Cola, Pepsi-Cola, dentre outras), utilizaram-se de uma atividade de valor diferenciada: a terceirização ou licenciamento. A estratégia inovadora para indústria brasileira de refrigerantes na época, representou um diferencial competitivo. Segundo Porter (1996) menciona em seu artigo *What is Strategy*, as empresas entrantes optaram por posicionar-se estrategicamente, diferenciando-se em performance por executar a mesma atividade de engarrafamento de forma diferente dos seus concorrentes locais.

Embora o processo de engarrafamento seja o mesmo dentro da Antarctica ou Brahma (na época ainda atuando como empresas separadas), a Coca-Cola ou a Pepsi-Cola teriam de investir altas somas em ativos e treinamento de equipes, para atingir o mesmo grau de eficiência operacional das concorrentes locais. Estrategicamente então, as empresas aproveitaram-se de uma modalidade que já praticavam em seu país de origem (Estados Unidos) e, principalmente a Coca-Cola, pautou sua estratégia na busca da liderança, aproveitando-se de transformações tecnológicas em processos (PORTER, 1990). A liderança por diferenciação na transformação tecnológica do sistema de engarrafamento. Os principais pontos são:

- a) Menores custos de transação, pois na ocasião das suas chegadas ao Brasil, já existiam vários fabricantes locais (o caso cita algo em torno de 55 empresas). Essas empresas já tinham os ativos necessários. Basta o treinamento adequado. O custo de ativos como vasilhames e embalagens externas (caixas) é do franqueado também;
- b) Alta confiabilidade pela manutenção do segredo da fórmula. A produção e remessa apenas do concentrado dos refrigerantes, a partir dos países de origem, garantiam o controle sobre o sigilo. Como visto no caso, os volumes ne-

cessários de concentrado são pequenos. A centralização da fabricação de concentrados nas casas-matrizes representava a remessa de baixos volumes com alto valor agregado. Os engarrafadores só acrescentavam os componentes comuns, como água, açúcar e gás;

- c) A elevação de valor para o comprador (franqueado) é garantida pela empresa franqueadora. O trabalho de integração entre elos da cadeia de valor: a garantia no fornecimento da embalagem, por contratos com as vidrarias. O valor para o comprador final (atacadistas, distribuidores etc.) é que poderia haver fábricas estrategicamente espalhadas pelo país.

As empresas fabricantes locais, tanto as franqueadas como as independentes, poderiam continuar a produzir suas marcas, mas pelas restrições operacionais não impostas pelas franqueadoras, permaneciam em suas respectivas regiões. Dado o cenário competitivo, a única estratégia competitiva possível que se conclui pelo modelo de cadeia de valor de Porter (1990), é atuar estrategicamente no enfoque, com base em produto. Isso fica evidenciado no caso, já que as empresas estavam restritas a atuações locais, em nichos regionais. O surgimento de novas empresas era ligado a aspectos familiares, como conta o caso Xereta (2003).

O diferencial obtido pelo desempenho de atividades comuns às empresas dessa indústria, mas de forma diferente pelo uso do sistema de franquias, explica em parte o sucesso das concorrentes internacionais, sobre os grandes fabricantes locais e as marcas regionais. Mas dentre elas, o que, qual ou quais foram os fatores que contribuíram para que o sucesso fosse, em muito maior escala, com a marca Coca-Cola de que com a Pepsi-Cola?

1.1.1.2 Inovação nos canais de distribuição

Como abordado no item anterior, o conceito de licenciamento permite que as empresas franqueadoras concentrem-se em outra atividade primária importante na cadeia de valores da indústria de refrigerantes: a promoção e distribuição. Uma vez que dispunham de vários licenciados, estes poderiam ser alocados estrategicamente em diferentes regiões de um país, com dimensões continentais. Em contrapartida as grandes fabricantes nacionais também já dispunham de um canal de distribuição estruturado, gerado pelo negócio de cervejas. Nessa atividade, portanto,

tanto as empresas nacionais (grandes fabricantes) como as entrantes internacionais estavam equivalentes em performance operacional.

Ao analisarmos a história da Pepsi-Cola no Brasil pelo modelo da cadeia de valor proposto por Porter (1990), encontramos o motivo do sucesso relativo de sua arqui-rival Coca-Cola e a não superação das grandes fabricantes nacionais. A Coca-Cola, em busca da liderança por diferenciação, transformou também as atividades de canal de distribuição, devido à capilaridade obtida com franqueados por todo o país. Já a Pepsi-Cola adotou um sistema misto de engarrafadores franqueados e ativos próprios. Assim, ao assumir a busca por liderança, não conseguiu a diferenciação necessária nos processos, pois não tinha menores custos de transação que as grandes fabricantes nacionais e a Coca-Cola. Nem mesmo a liderança por um diferencial em custo poderia ser obtida, já que não possuía a curva de aprendizagem necessária.

Outro ponto que está claro no caso é associação dos distribuidores que surge com a criação da Ambev. A associação fortalece o canal de distribuição desta marca com enfoque na redução dos custos de transação.

1.1.1.3 Inovação em promoção e marketing estratégico

Com a diferenciação no processo de engarrafamento, a Coca-Cola direcionou esforços em as atividades de promoção e comunicação, em vez de atividades relacionadas a ativos. Novamente buscou a liderança pela diferenciação no processo de comunicar-se. Trabalhou o aspecto de incorporação à cultura local, pela associação ao carnaval no Rio de Janeiro. A barreira que representaria uma bebida escura e diferente do que o brasileiro estava acostumado a beber, foi superada e assimilada. Passou a fazer parte do dia-a-dia do consumidor, o que eliminou uma possível barreira de aceitação. Pelos dados levantados no caso, a PepsiCo não trabalhou na busca pela diferenciação nas atividades promocionais. Essas ações acabaram com uma estratégia de enfoque em diferenciação, mas num nicho específico, que foi o Rio Grande do Sul.

A PepsiCo busca a correção desta atividade a partir de meados da década de 90, após a fusão entre a Antarctica e a Brahma. Há uma complementaridade do *mix* mercadológico. Com a possibilidade de complementar o seu portfólio de vendas de refrigerantes com o sabor guaraná e uma marca forte (Antarctica), surge

um diferencial competitivo.

1.1.1.4 A queda da barreira tecnológica – embalagem e aroma

Conforme definido na revisão bibliográfica, a transformação tecnológica é um dos principais condutores na concorrência, segundo Porter (1990). No caso em estudo, a transformação tecnológica contribuiu para mudança da competição entre as empresas. O caso cita duas mudanças tecnológicas fundamentais: a embalagem e o aroma. Ambos são componentes da estrutura física do produto, mas a evolução de ambas têm impactos e conseqüências muito distintas na competitividade.

A evolução oferecida pelas empresas de embalagem com a introdução do PET foi um fator introduzido via sistema de valor, permeando as cadeias de valor das fabricantes de refrigerantes. É um exemplo típico do que Porter (1990) chama de elos verticais.

A introdução do PET como material de embalagem viabilizou a transformação tecnológica do produto. Esta eliminação de barreira tecnológica permitiu que as empresas locais adotassem estratégias de busca de liderança em custo. Tanto a redução do custo de materiais e principalmente a sua disponibilidade aos fabricantes locais, permitiram uma vantagem competitiva no custo do produto final. Esse diferencial propiciou a evolução das pequenas e médias fabricantes locais. Contando com a vantagem competitiva de custo, tanto no processo de fabricação como de distribuição, passam do escopo de segmento para um escopo geográfico, o que justifica o fato do surgimento das marcas Xereta, Schincariol etc., dividindo as mesmas gôndolas dos supermercados Carrefour com Coca-Cola e guaraná Antarctica em grandes centros como São Paulo e Rio de Janeiro.

A segunda evolução tecnológica é a melhoria dos sabores colocados à disposição do consumidor. A sensação de sabor é subjetiva e está relacionada aos aspectos de comportamento do consumidor. Em associação ao efeito que a mudança de escopo anterior propiciou de tornar disponível um maior número de marcas e opções, as fabricantes locais poderiam vender mais se pudessem ter produtos aceitáveis pelos consumidores.

Segundo Lambin (2000) a resposta do consumidor passa pela experimentação. A resposta cognitiva no caso do consumidor de refrigerantes, foi possível pelo fato de estar disponível para compra. Se considerarmos a matriz de envolvimento do

consumidor, os refrigerantes estão na categoria de hedonismo, com baixo grau de envolvimento e satisfação imediata. Ambas situações contribuíram fortemente para o aumento de venda de marcas até então desconhecidas (BLECHER, 2002). Os fabricantes regionais adotam essa transformação tecnológica, mas neste caso buscando uma liderança, agora na diferenciação de produto mais amplo. A diferenciação está no pacote de atributos mais favorável. Segundo o diagrama de pacote de benefícios Lambin (2000), o *core service* do produto refrigerante é o mesmo, tanto para as marcas conhecidas como para as marcas que surgem. Porém os benefícios periféricos como satisfação e preço superam o pacote de atributos das marcas líderes. Esta superação fica claramente definida pelo custo mais baixo.

1.1.2 Análise das atividades de apoio

As atividades de apoio relacionadas à cadeia de valor da indústria de refrigerantes contribuíram fortemente na busca da competitividade com base na estratégia de diferenciação, tanto no enfoque como na liderança. A importância dessas atividades cresceu a partir do aumento da competitividade entre as empresas. Com base nos fatos relacionados no caso, há uma estabilização no crescimento de volume produzido a partir de 1995, em torno dos 10 bilhões de litros/ano. O crescimento é muito baixo nos anos seguintes, chegando aos 11,5 bilhões de litros no início do novo milênio, com um decréscimo do consumo per capita, de 68 para 65 litros/habitante/ano. A conclusão que se tira é que há uma saturação do mercado.

Com a saturação, há o conseqüente aumento da competitividade no mercado, o que será analisado mais profundamente no tópico seguinte pelo modelo das Cinco Forças de Porter (1990). Essa rivalidade entre as empresas leva à diminuição da rentabilidade, como está demonstrado no ANEXO L - Resultados financeiros das indústrias de refrigerantes, página 219 decorrente na necessidade de competir em preço.

Nesta nova configuração de mercado, as empresas passam a adotar estratégias distintas: os fabricantes locais buscam vantagem em custo e os grandes fabricantes nacionais buscam a vantagem pela diferenciação. Em ambos, fica explícita a importância das atividades de apoio para estabelecimento das estratégias. As atividades de maior intensidade que estão descritas no caso são as de Pesquisa e Desenvolvimento de Novos Produtos e Tecnologias e Infra-Estrutura das Empresas.

1.1.2.1 *Atividades de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e tecnologias*

Este grupo de atividades de valor foi intensamente trabalhado pelas empresas da indústria de refrigerantes, embora de maneiras bastante distintas. Pelos elementos do caso, é possível agrupar as empresas em duas formas de atuação, segundo as estratégias genéricas propostas por Porter (1990) no Quadro 7 na página 68: liderança em custo, com trabalhos em produtos e processos e o enfoque na diferenciação de produtos.

O primeiro grupo é constituído preponderantemente pelos fabricantes locais. Empresas médias e pequenas contavam com capacidade e tecnologia de fabricação, além da oportunidade de vendas nos grandes centros consumidores, mudando seu escopo geográfico, como já explorado anteriormente. Entretanto, o produto principal deste conjunto de empresas que é percebido pelos consumidores como tubaína, não apresentavam diferencial significativo entre as próprias marcas, em termos de participação de mercado. Com base nos dados do caso não consta nenhuma marca destas empresas entre as marcas mais conhecidas. Adicionalmente pela teoria de Lambin (2000) na evolução de marcas (vide Gráfico 6, na página 58), pode-se concluir que estas marcas estavam todas em fase de confirmação e consolidação, já que estavam apenas ganhando mercado. Como o caso ilustra, o melhor serviço prestado pelos fornecedores de aromas, viabilizou uma convergência do sabor das tubaínas, aproximando-as ao sabor guaraná representado pela marca Antarctica. A estratégia então adotada pelas pequenas e médias empresas locais para continuar a evolução, foi o uso de seus departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos e Tecnologia, na procura por vantagens competitivas pela liderança em custo, com escopo amplo, denominada estratégia de estratégia genérica (1) no Quadro 7 – Estratégias Genéricas na página 68 acima. Houve uma forte pressão por redução de custos de insumos e racionalização de processos. Surge então uma competição por preços nos pontos de venda. A adoção desta estratégia é reforçada pelo alto endividamento das empresas, como demonstrado no caso.

O segundo grupo, composto pela empresa detentora da marca líder e grandes fabricantes nacionais, utilizaram seus departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos e Tecnologias, na busca das estratégias genéricas (2) e (3)

do Quadro 7 acima: vantagens competitivas pela diferenciação em um escopo competitivo amplo (estratégia genérica (2)), exemplificada pelo reforço e lançamento de novos sabores na marca Fanta; e vantagens competitivas com foco na diferenciação de produto num escopo competitivo mais estreito, em um nicho específico, exemplificada pelo lançamento do Guaraná Kuat, que compete ao mesmo tempo com a marca Antarctica (já marca de referência no ciclo de crescimento das marcas) e com as tubaínas nos grandes mercados, por ser um produto de custo e similar.

Como citado no caso, embora a Coca-Cola tenha procurado mimetizar o sabor, também buscou diferencial no próprio sabor. Segundo RAO e STECKEL (1998), a pesquisa de consumidor para o desenvolvimento do guaraná Kuat buscou conhecer necessidades ainda não reconhecidas pelo consumidor (percepções incomuns e correções de pontos negativos apontados nas pesquisas). Os métodos de pesquisa utilizados buscaram respostas afetivas, cognitivas e comportamentais de forma que o produto final resultante fosse diferenciado. O uso destas ferramentas mostrou-se eficiente, como visto nos números de participação da marca Kuat. Um exemplo do uso desses resultados de pesquisa de consumidor é a forma de promoção do produto: associação com tropicalidade, Amazônia. Visto pela matriz de envolvimento do consumidor, é uma exploração do hedonismo pelo lado afetivo.

1.1.2.2 Infra-estrutura das empresas

A infra-estrutura das empresas como atividades de valor também foram trabalhadas de maneira bastante diferentes. A quebra de paradigma que representou o uso do licenciamento e franquias, gerando o diferencial competitivo da Coca-Cola na sua entrada no país, tornou-se o algoz desta mesma empresa nos anos 90. A mudança tecnológica tornou realidade o risco mencionado por Porter (1990): a criação de concorrentes desnecessários. A estrutura administrativa também levou a diferentes ações estratégicas de outras empresas, o que direcionou investimento de recursos em ações estratégicas muito distintas.

As pequenas e médias empresas, como está descrito na história de sua formação, são essencialmente de origem familiar. Muitas delas se associaram como franqueadas à Coca-Cola. Não há elementos que possam assegurar os motivos, porém o fato é que o modelo de contrato oferecido pela Coca-Cola permitiu a evolução destas empresas no transcorrer do tempo, pelo desenvolvimento ou promoção

paralela de seus próprios produtos, o que levou à criação de concorrentes indesejáveis a própria Coca-Cola nos grandes centros. A infra-estrutura das empresas relaciona-se a esta concorrência, na medida em que o processo de decisão neste tipo de corporação depende de um número menor de pessoas, já o mecanismo de governança corporativa conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) é concentração da propriedade. O gerenciamento de interesses é comum, pois quem decide é o próprio dono. A discussão da diversificação passa do ponto de negócio dominante para a diversificação em negócios relacionados, porém restritos (tubaínas), conforme demonstrado no Gráfico 1, na página 17. O desempenho (aqui se entenda retorno sobre investimento, ou Modelo I/O) passa a ser maior, já que a empresa tem maior controle sobre seu *market mix*.

Para as grandes empresas, como as grandes fabricantes nacionais e as multinacionais, o processo de decisão é diferente, por apresentarem estruturas administrativas com outros mecanismos. A Brahma e Antarctica eram empresas de capital aberto e utilizaram mecanismos pertinentes, como Conselhos de Administração e Estrutura M, conforme teoria citada por HITT et. Al. (2002). A decisão das ações estratégicas é menos ágil e o que se percebe pelos fatos do caso (perdas de participação de mercado, redução de rentabilidade etc.), é que as decisões foram tomadas tardiamente. A formação da Ambev e posterior parceria com a Pepsi-Cola são exemplos destas ações, do ponto de vista institucional. A Coca-Cola adotou uma diversificação maior de sua linha, com a mudança do gerenciamento da filial brasileira, passando da diversificação de produtos restritamente relacionados, onde o risco é menor para o acionista, para o aumento da diversificação com produtos de relacionamento vinculado (guaraná Kuat e ampliação da linha Fanta), conforme mencionado também por Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) no Gráfico 2, página 18.

1.2 A análise pelo modelo das cinco forças de Porter

O primeiro determinante fundamental da rentabilidade de uma empresa é a atratividade da indústria. Esta atratividade está relacionada à forma como a empresa consegue reter o valor criado, diante da configuração de forças do mercado. A estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão sofisticada das regresses de concorrência, que determinam a atratividade de uma indústria. A meta final da estra-

tégia competitiva é lidar com ela, em termos ideais, modificar as regras em favor da empresa.

A análise foca primeiramente cada uma destas forças, para então analisar o conjunto, para o caso da indústria brasileira de refrigerantes. Como referência, existem as tabelas de estrutura de custos de uma formulação básica no ANEXO K - As cinco forças de Porter, página 218.

1.2.1 O poder de negociação dos fornecedores

Segundo a cadeia de valor exposta anteriormente, a indústria de refrigerantes possui como principais elementos, o açúcar, gás carbônico, aromatizantes, aditivos (acidulantes, conservantes, corantes etc.) e embalagens.

1.2.1.1 Açúcar

É uma *commodity* e como tal, tem seu preço praticamente independente de negociações. Segue preços internacionais e, com raríssimas exceções, poderia ser negociado. Dados obtidos em relatórios setoriais, Safras & Mercados (2003), (Tabela 10), a produção anual é de cerca de 18 milhões de toneladas. Segundo o mesmo relatório, cerca de 13,46 milhões de toneladas são destinados a exportações (acumulado 2002/2003, até maio). Concluímos indiretamente então que, destina-se ao mercado interno cerca de 4,5 milhões de toneladas.

Podemos também, a partir deste ponto, verificar a importância da indústria de refrigerantes, para a cadeia do açúcar e álcool no Brasil. Consideremos apenas o volume produzido em 2002, cerca de 11,5 bilhões de litros foram produzidos. Cerca de 8,3 % deste volume representa produtos *diet/light* (isentos de açúcar) como fora levantado pelo ACNielsen Brasil e já mencionado anteriormente. Chega-se ao resultado de 10,54 bilhões de litros de refrigerantes fabricados com açúcar.

A composição de cada litro de bebida pronta para consumo, contém em média 12% de açúcar em peso ^{'''}. Isto resulta em cerca de 1,33 milhões de toneladas utilizados, fato que nos leva a deduzir que a Indústria de Refrigerantes como um todo representa aproximadamente 29% do consumo nacional de açúcar.

Tabela 9 - Produção de Açúcar e Alcool no Brasil.

BRASIL: DISTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO - CANA, AÇÚCAR e ALCOOL						
- cana e açúcar em milhões de toneladas e álcool em bilhões						
	% (a,b)	2003/04 ^u (a)	2002/03 ^u (b)	2001/02	2000/01	99/00
Cana (mil toneladas)	9,8	338,3	318,7	293,1	257,6	307,0
Centro-Sul	6,5	287,9	270,3	244,2	207,1	253,9
Norte-Nordeste	4,0	50,4	48,4	48,8	50,5	43,0
Açúcar (mil toneladas)	3,0	21,7	22,4	19,2	16,2	18,4
Centro-Sul	3,2	18,1	18,7	16,0	12,6	16,3
Norte-Nordeste	2,2	3,6	3,7	3,2	3,6	2,5
Alcool Total (mil metros cúbicos)	15,3	14,20	12,32	11,52	10,59	13,00
Centro-Sul	13,1	12,60	11,14	10,16	9,05	11,63
Norte-Nordeste	36,3	1,60	1,17	1,36	1,53	1,37
Anidro	16,6	8,11	6,96	6,45	5,62	6,13
Centro-Sul	15,1	7,21	6,27	5,73	4,80	5,39
Norte-Nordeste	20,6	0,90	0,69	0,72	0,82	0,74
Hidratado	13,6	6,09	5,36	5,07	4,97	6,07
Centro-Sul	10,5	5,39	4,88	4,43	4,25	6,24
Norte-Nordeste	44,3	0,70	0,49	0,64	0,71	0,63

FONTE: UNICA

*Projeção

** Posição em maio de 2003

Fonte: SAFRAS & MERCADO

Representar cerca de um terço do consumo na cadeia de açúcar, é bastante significativo. Há que se ressaltar que esse peso é para a Indústria de Refrigerantes como um todo. Entretanto, como já mencionado na introdução, as forças não são iguais para todas as empresas, pois certamente os grandes fabricantes como a Coca-Cola, com cerca de 55% deste mercado tem um poder de negociação muito maior que Schincariol com cerca de 4%. Porém não foram encontrados dados quantitativos para suportar essa afirmação. Portanto, considerarei apenas o impacto da indústria como um todo, para o fornecimento deste item.

1.2.1.2 Ingredientes e aditivos básicos

São basicamente especialidades químicas. Os ingredientes básicos e mais representativos para esta indústria são:

- a) Acidulantes (Ácido Cítrico, Fosfórico etc.);
- b) Corantes (Naturais ou Artificiais);

^{uu} O teor de açúcar de um produto é medido por Graus Brix (°Bx). Cada grau representa um ponto percentual de sólidos solúveis, que no refrigerante é praticamente todo devido ao açúcar. Informação Técnica do Curso de Tecnologia de Bebidas – FEA (UNICAMP). Cada kg de Açúcar é comercializado em média com 3 a 5% de umidade. Portanto este valor deve ser acrescentado ao cálculo, para compensar a água já veiculada no açúcar.

- c) Conservantes (Substâncias químicas definidas em grupos de conservantes, com base em sua designação IUPAC ^{vv}: Benzoatos, propionatos etc.). Morrison e Boyd (1981);
- d) Gás Carbônico;

Como citado em artigos utilizados como base para dados do caso, (BERON et al. 2002) e no trabalho de GURGEL (s.d.), são matérias-primas vinculadas à taxa cambial entre o Dólar e a moeda local Real. Esse fato as torna, portanto, extremamente vulneráveis ao risco das oscilações cambiais. Entretanto o número de fornecedores para os principais itens também é relativamente amplo, segundo o Guia do Setor Alimentício (GRUPO BRASIL-RIO, 2002a):

- a) Ácido Cítrico – 13 empresas, entre fabricantes e representantes;
- b) Ácido Ascórbico – 7 empresas, entre fabricantes e representantes;
- c) Ácido Fosfórico – 14 empresas, entre fabricantes e representantes;
- d) Corantes – 24 empresas, entre fabricantes e representantes;
- e) Gás Carbônico – 3 fabricantes

A diferenciação é relativamente baixa, pois se trata de ingredientes técnicos, cujo valor está na performance. Esse aspecto torna baixo o custo de mudança de fornecedor. Porém há uma relativa concentração de fornecimento nas mãos de poucos fornecedores de alguns ingredientes como o gás carbônico. Com base nas formulações genéricas expostas no Quadro 10, na página 86, os níveis de uso são relativamente baixos, e representam custos relativos mais baixos que ingredientes como o açúcar, por exemplo.

Com base nesses dados, podemos concluir que a força de negociação dos fornecedores destes itens indica para uma posição fraca, dado o grande número de fornecedores e o baixo custo de troca. Entretanto, a exposição ao risco cambial representa a grande ameaça.

1.2.1.3 Aromatizantes:

Como já explorado anteriormente na determinação da estrutura da indús-

^{vv} International Union of Pure and Applied Chemistry (IUPAC), que regulamenta todas as nomenclaturas científicas e normas para designações de moléculas e compostos.

tria e sua dinâmica, além de fatos e movimentos relacionados na estruturação do caso, colocam um ingrediente básico numa posição única: o aromatizante. Este passa a ser um dos diferenciais entre produtos (no sentido físico) similares. Portanto, cada aroma utilizado é único e exclusivo. Seu desenvolvimento é direcionado a cada produto final. Não há estoques, os pedidos são sob encomenda. Os preços também são vinculados à taxa cambial entre o Dólar e o Real. Além de ser um insumo altamente diferenciado, não tem substituto, pois um *flavor* desenvolvido por um fornecedor nunca será semelhante em perfil sensorial a um desenvolvido por outro fornecedor.

Com base nos valores investidos nos casos Guaraná Brahma e no desenvolvimento do Guaraná Kuat, a principal característica desse insumo é a de altos custos, tanto para mudança (pelo risco que representa), como para o desenvolvimento de novos sabores. O número de fornecedores tem se elevado, mas ainda é relativamente reduzido. Esse fato deve-se às barreiras de entrada de novas empresas para este segmento: ingredientes altamente especializados (segmento de química fina) e o conhecimento tecnológico (como exemplo, um aromista leva cerca de 10 anos para tornar-se *júnior* e entrar no mercado. Todo treinamento é puramente empírico ^{ww}).

O aspecto de especificidade torna esse fornecedor bastante forte. Entretanto, o elevado número de empresas tem diminuído esta força. A ameaça continua sendo a exposição à variação cambial, como um risco para estrutura de custos. Embora represente pouco na formulação final, o custo de substituição é muito alto.

1.2.1.4 Embalagens

O poder desse tipo de fornecedor ainda é grande, pois o uso de embalagens plásticas (PET), como visto anteriormente, depende de insumos derivados de petróleo, estando portanto com custos e preços finais relacionados diretamente à taxa cambial entre moedas estrangeiras e a nacional (dólar / real). Também o número de fornecedores é alto: segundo a mesma referência utilizada antes, o Guia do Setor Alimentício 2002 (GRUPO BRASIL-RIO, 2002b), existem cerca de 16 fabricantes nacionais.

^{ww} Nota do Autor, com base em 10 anos de experiência neste setor.

O poder dos fornecedores de embalagens de vidro e de alumínio torna-se muito maior, na medida em que são em menor número, cerca de 5 grandes fabricantes nacionais. A combinação de situações entre o fornecimento vinculado a quotas e o preço à taxa cambial dólar-real (USD\$/ R\$). Isso levou à substituição de grande parte da embalagem atualmente utilizada. O uso de outros materiais, como alumínio também tem suas limitações. Destacam-se duas limitações ligadas às cadeias de valores: do lado do fabricante também existem cotas (processos com uso de fornos, além da personalização com sistema de litografia^{xx}) e por parte das empresas, pois o processo de engarrafamento utiliza equipamentos dedicados e específicos para esse tipo de embalagem.

Em que pese o fato da diferenciação e presença de substitutos no setor de embalagens ter contribuído para a redução do poder dos fornecedores, de uma forma geral podemos afirmar que esse poder ainda é elevado. Segundo fontes do setor, cerca de 36% do custo total variável de fabricação de uma garrafa de refrigerante no ponto de venda é decorrente da embalagem. Entretanto, os materiais estão diretamente vinculados à variação cambial.

A diferenciação de insumo, assim como a mudança de fornecedor para esse tipo de material, não representam custos de transação significativos. Entretanto, a importância do item embalagem na cadeia de valor está no aspecto técnico e de inovação visual. É de grande importância na identificação do produto, como está presente no caso do formato da garrafa de Coca-Cola.

Os níveis de negociação são relativamente favoráveis aos fabricantes, a partir do uso de novas tecnologias e materiais. O aparecimento da embalagem PET, por exemplo, modificou toda uma configuração mercadológica existente. Uma tecnologia foi capaz de modelar o mercado.

1.2.1.5 Fornecedores de serviços

Os principais serviços para este tipo de empresa estão relacionados à promoção e publicidade. O ANEXO I, na página 216, apresenta na Tabela 22 - Gastos com Publicidade entre 1999 e 2000, em milhares de dólares., a importância relativa da indústria de refrigerantes, principalmente para o mercado publicitário. A

^{xx} Litografia: processo de impressão do rótulo direto na embalagem, com uso de tintas e equipamentos dedica-

posição relativa para as empresas de refrigerantes (27º lugar, em verbas no ano de 2002) não é tão favorável como a de anunciantes como os fabricantes de automóveis. Entretanto figura entre as 30 maiores anunciantes, o que representa um certo poder sobre esse tipo de fornecedor.

1.2.1.6 Conclusão sobre o poder dos fornecedores

De forma resumida, podemos afirmar que o poder dos fornecedores é relativamente baixo, se considerarmos que, em muitos casos, há um grande número de fornecedores, baixo custo de substituição e baixa diferenciação. A exceção é com relação aos aromatizantes, onde o grau de dependência é grande, a partir do momento que se adota um fornecedor. Neste caso, a diferenciação é ilimitada e o custo de substituição elevado. Na área de embalagens, da mesma forma, o número de fornecedores é elevado, sendo que a substituição por novas tecnologias como o PET, têm atenuado o poder desta área.

A grande ameaça desta força, segundo o modelo de Porter (1990), está exatamente na alta exposição à oscilação cambial. Como visto anteriormente, praticamente todos os produtos estão vinculados direta ou indiretamente à taxa cambial. A alta exposição pode reduzir drasticamente a atratividade da indústria como um todo, à medida em que esta exposição aumenta significativamente o risco no capital investido. Assim, a taxa de retorno deve ser alta o suficiente para compensar o risco.

1.2.2 Ameaça de produtos substitutos

As ameaças de substitutos aos refrigerantes, seriam todas as demais bebidas não alcoólicas, que teriam como *cluster* a mesma necessidade objetiva e subjetiva do refrigerante (vide mais abaixo a exploração do comportamento do consumidor e levantamento de necessidades). Mesmo produtos com momentos de consumo são diferentes: o refresco em pó, como as marcas Tang, Clight etc. são concorrentes diretos dos refrigerantes.

1.2.2.1 Os principais produtos substitutos

A Tabela 8 na página 136 apresentada no caso, ilustra a evolução das

bebidas no país, principalmente a partir do final da década de 90, com o surgimento de novas tecnologias e marcas. Outro artigo sobre o mesmo assunto (FRANCISCHINI, 2003), indica que em 2002, só no primeiro semestre, o avanço de outros tipos de bebidas, como refrescos em pó e sucos prontos para beber ^{yy} foi de 60%, segundo indicações de dados fornecidos neste artigo pela ACNielsen Brasil. Segundo o artigo relata, a mesma pesquisa aponta que no verão o consumo desse tipo de bebida cresce cerca de 25 a 30%. A pesquisa segue comparando que, em 2002 no Brasil o consumo anual de sucos prontos para beber (Exemplos: marcas Sucos Del Valle, Parmalat etc) foi de cerca de 350 milhões de litros e de 3 bilhões de sucos concentrados ou diluídos.

O artigo aponta ainda segmentos menos similares, mas igualmente potenciais substitutos por terem o mesmo diferencial competitivo da imagem de saudabilidade: os chás aromatizados (Exemplos: Mate Leão, Lipton Tea etc.). Esses produtos apresentam ainda pequeno *market share* (menos de um bilhão de litros anuais (DATAMARK, 2002)), mas são potencialmente ameaçadoras, em função do posicionamento estratégico deste tipo de bebida: apelo por saúde e isenção de aditivos e gás. Pelo modelo de envolvimento e percepção, também são enquadrados como hedônicos, da mesma forma que os refrigerantes.

Francischini (2003) relata neste artigo que, além do apelo de saudabilidade, o fator praticidade da embalagem como outro diferencial competitivo: embalagens menores (200 ml) incentivam o consumo não planejado. A tecnologia desenvolvida para acondicionamento de sucos e refrescos em processos UHT^{zz} tem contribuído para o lançamento não só de novas marcas, mas também de novos conceitos: Bebidas à base de leite fermentado como a marca Yogo Mix da WOW (Empresa de bebidas do grupo Brasfanta) é um exemplo.

1.2.2.2 A substituição sob o ponto de vista do consumidor final

Do ponto de vista do consumidor final, praticamente não há custo em substituição do refrigerante. No Esquema 3, na página 25, o *core service* dos produtos substitutos como sucos prontos para beber é basicamente o mesmo. Uma vez

^{yy} Refrescos e Outras Bebidas são entendidas como todas as não gaseificadas, ou seja, na prática significa tudo que não for "refrigerante". Nota do Autor

que o grau de envolvimento é baixo, a ameaça desses substitutos está nos atributos periféricos. Os fabricantes desses produtos exploram o conceito de saudabilidade como forma de diferenciação. Buscam, mudar o modo de percepção do campo afetivo para o intelectual (LAMBIN, 2000). No caso de refrescos em pó, o enfoque é a praticidade, ou seja, uma exploração também dos serviços periféricos do pacote de atributos do produto.

Do ponto de vista financeiro, o desenvolvimento de novas tecnologias e o ganho de escala com o aumento de consumo desses substitutos tornam os preços praticamente similares. Assim, seguindo o modelo de curva de indiferença na teoria microeconômica (PINDYK; RUBINFELD, 2002), o pacote de atributos do produto inclui benefícios objetivos de enriquecimento com vitaminas e sucos naturais dos substitutos tecnologicamente mais elaborados. Com o apelo de benefício para o consumidor final a sensação de bem estar é maior, uma vez que pode receber mais benefícios pelo mesmo custo.

1.2.2.3 Conclusão sobre a ameaça de produtos substitutos

Portanto, concluímos também que a ameaça representada pela força dos substitutos também é muito forte, dados o número abundante de marcas, produtos, conceitos etc. Como visto anteriormente sobre o comportamento do consumidor, o custo de mudança é baixo. O desempenho de preços relativos muito próximo, tanto entre produtos na própria indústria de refrigerantes como substitutos de outras indústrias relacionadas à bebidas. Há propensão à substituição muito grande, dado o apelo de saudabilidade explorado pelos fabricantes dos substitutos.

1.3 O poder dos compradores

Os compradores para a indústria de refrigerantes são as grandes redes varejistas e distribuidores, no final da cadeia de valor, e são designados como clientes. Os clientes abastecem o mercado, onde estão os compradores finais, denominados consumidores.

²² Ultra-High Temperature, representados fortemente no Brasil pelas caixinhas Tetra Pak, empresa Sueca do setor de máquinas e embalagens.

1.3.1 Distribuidores, varejistas e outros intermediários: clientes

Há, principalmente no caso dos fabricantes regionais, intermediários como distribuidores e atacadistas, que também exercem um poder de negociação bastante forte, já que representam uma parte importante na cadeia de valor da indústria. De qualquer forma, os determinantes do poder dos compradores são basicamente dois:

- a) Alavancagem de Negociação;
- b) Sensibilidade ao Preço.

A Tabela 3, na página 90, indica o poder que o canal de distribuição tem sobre as empresas. A disponibilidade e apresentação nos pontos-de-venda são muito importantes, já que a participação de auto-serviço é significativa em relação ao consumo em bares e lanchonetes. A rede de distribuição dos refrigerantes, os distribuidores, têm forte influência na negociação com os fabricantes, principalmente nos casos onde sua presença é maior. Um exemplo é a Ambev, onde cerca de apenas 30% da distribuição é feita em frotas próprias. Assim, numa configuração como esta, e em associações como se formaram os restantes 70%, as negociações passam a ser mais equilibradas. O efeito de associação também organiza investimentos e melhorias, como ficou evidenciado no artigo de Stuari (2003).

No caso da Coca-Cola, toda produção e distribuição está nas mãos de franqueados. Nem por isso, as negociações têm sido menos turbulentas, como mostra o episódio da re-estruturação da empresa, descrito anteriormente. A queda-de-braço com os distribuidores e engarrafadores acabou contribuindo para a queda de participação mercadológica. A nova presidência da empresa, ao perceber isto, modificou as relações, de forma a torná-las menos arrogantes, como também está descrito anteriormente.

Para os fabricantes regionais, a força do distribuidor é maior, pois todos os fabricantes, à exceção de alguns fabricantes maiores como Schincariol, Cintra etc., a distribuição é praticamente calcada em distribuidores autônomos ou venda direta aos supermercados ^{aaa}.

Os Supermercados também exercem um forte poder em negociações

^{aaa} Fonte : ABIR

com os fabricantes, em duas frentes: a primeira, ao atuar como campo de batalha de preços entre os grandes fabricantes e as marcas regionais. A segunda, atuando eles mesmos com marcas próprias, o que vem crescendo regularmente nos últimos tempos, como já mencionado.

1.3.2 O comprador final: consumidor

Por parte do comprador final, o consumidor, também há uma grande sensibilidade ao preço, pelos fatos citados no caso, se considerarmos dados de renda do consumidor e faixa socioeconômica característica do consumidor de refrigerantes (classe C).

Outro aspecto importante é a baixa fidelidade à marcas, como citado no caso em pesquisas pelo ACNielsen Brasil para a defesa da Ambev. Pela graduação de lealdade à marca de Kotler (1997), na página 39, os consumidores brasileiros podem ser considerados como leais compartilhados (*split loyals*). Seguem comprando a marca líder Coca-Cola no sabor cola. Mas não seguem o mesmo comportamento em outros sabores, principalmente em tempos mais recentes. O caso típico é o caso do guaraná. Os consumidores finais experimentam outras marcas com mais facilidade e passam a comprá-las, em que pese a tradição da marca líder Antarctica, não tem a mesma expressividade em participação de mercado que a marca Coca-Cola tem no seu mercado de referência, pelo conceito de segmentação (JAIN, 1999).

Vários aspectos contribuem para esta situação, se a análise é feita pela simultaneidade dos seis critérios do conceito de lealdade proposto por Jacoby e Kyner em Lambin (2000) abordado no Quadro 3 - Matriz de Envolvimento do Consumidor (The Foote, Cone and Belding involvement grid). Fonte: Lambin (2000), p. 186., na página 35 deste trabalho. A resposta de troca é tipicamente comportamental, seja pelo fato de existir farta disponibilidade de outras marcas, seja pelo diferencial de preço. A unidade decisora é a mesma, mas bastante sensível a preço, dada a restrição de renda.

Os principais consumidores são da classe C como aponta o artigo. O resultado é um aumento da atração. Essa relação é explorada no quadro de dinâmica de troca de marcas, no Esquema 4, na página 41. A alteração desse balanço influencia a equação matemática proposta por Lambin (2000) para o *market share* (MS).

No período de tempo do caso (cerca de dez anos) há uma diminuição da taxa de lealdade (α) citada em Ribeiro (2000) e um aumento da atração (β), principalmente pelo fator preço que caiu significativamente, como visto na tabela de evolução de preço dos refrigerantes, entre 1994 e 2000.. O resultado é um significativo aumento do *market share*, principalmente para as tubaínas. Blecher (2002) relata em seu artigo esta alteração, não só para os refrigerantes, mas também para uma série de outras categorias. Mais adiante será feita uma análise mais aprofundada com foco no comprador como consumidor final.

1.3.3 Conclusão sobre a força dos compradores

De acordo com o exposto, podemos concluir que o poder do comprador é relativamente alto, uma vez que, na ponta do distribuidor (aqui se incluindo também os supermercados), os volumes envolvidos são grandes e há uma concentração de compra pelos distribuidores, que podem em associação, pressionar por preços menores como fazem os supermercados.

Estes últimos, ainda têm um baixo custo de mudança de empresa fornecedora, sendo esta inclusive uma postura em negociar que favorece mais aos canais de distribuição do que aos fabricantes. O uso de marcas próprias e o grande número de marcas alternativas fortalecem este comprador.

Portanto no escopo geral, a força do comprador é bastante importante para essa indústria. A pressão exercida pelos canais de distribuição e, principalmente as grandes redes de supermercados têm impacto direto sobre os preços. O poder se dá, tanto pela pressão dos canais de distribuição como pelo surgimento cada vez maior de produtos substitutos.

1.4 A ameaça de novos entrantes

Como o próprio caso demonstra largamente com exemplos e eventos que marcam a indústria de refrigerantes no Brasil, esta ameaça foi a primeira e a principal força a modelar o mercado como um todo.

Esta ameaça está relacionada a barreiras de entrada, que estipulam ou determinam custos de entrada no mercado. Algumas barreiras são comuns às outras forças, como o custo de mudança, identificação com a marca já estabelecida no

mercado, diferenciação do novo entrante em relação aos já existentes e sensibilidade ao preço.

Outras barreiras estão relacionadas à economia de escala, exigência de capital, tecnologia etc., de forma a causar impacto no custo absoluto do produto final. Aspectos fundamentais como a curva de aprendizagem e acesso a insumos necessários à fabricação dos produtos concorrentes, viabilizam ou não a entrada de novos concorrentes.

Durante a década de 80 essas barreiras eram altas, principalmente em relação a dois aspectos já explorados anteriormente: o custo de capital e a barreira das embalagens de vidro. Principalmente a segunda, que foi a mais importante para grande parte dos fabricantes regionais. Somente após o surgimento do PET como embalagem, que viabilizou a exploração de novos mercados, é que essa barreira diminuiu.

Também foi somente após a queda dessa barreira que outras surgiram, como a diferenciação em sabor e identificação com a marca. Até então, o consumidor tinha poucas oportunidades de escolha, o que contribuiu também para o fortalecimento desta identificação. Uma vez que essa identificação já estava estabelecida, a estratégia adotada então pelas médias e pequenas empresas, chamadas de tubaineiros, foi o diferencial competitivo por preço, contribuindo para rivalidade que se instituiu e favorecendo principalmente aos compradores.

Entre os grandes fabricantes, a maior barreira de entrada que existiu foi exatamente a diferenciação de sabor: nem a Antarctica conseguiu explorar o segmento de colas no mercado, tampouco a Coca-Cola conseguiu explorar o sabor guaraná. Isto apenas para citar os dois maiores fabricantes. Os demais enfrentaram ambas as barreiras e acabaram ficando com participações bem menores. Esse equilíbrio só foi quebrado com a entrada dos tubaineiros, que aproveitaram a quebra da barreira da embalagem e puderam concorrer pelos mesmos espaços nas gôndolas de supermercados e dispensas nas casas dos consumidores.

Portanto, do ponto de vista mercadológico, parte do valor gerado pelos fabricantes acabou ficando exatamente com os compradores: os supermercados, distribuidores e consumidores. Os fabricantes não se beneficiaram desta concorrência, e pelo contrário, acabaram prejudicados com uma brutal queda geral de rentabilidade, como está descrito nos demonstrativos financeiros. Isso diminuiu drástica-

mente a atratividade desse mercado, culminando então com as ações estratégicas que estão no cenário atual.

Entretanto a ameaça não cessou e continua a ocorrer, principalmente com a entrada de produtos substitutos, pois as barreiras também tecnológicas ficam menores a cada dia, como também está demonstrado no final do caso. A entrada de sucos e outros tipos de bebida, com apelo de saudabilidade, continuam a ser a ameaça de novos entrantes, agora disputando o mesmo consumidor de refrigerante.

1.5 A rivalidade dos concorrentes na indústria

Esta rivalidade era bastante baixa até a década de 80, quando as participações de mercado permaneciam estáveis. As empresas líderes exploravam seus mercados de referência (JAIN, 1999): a Coca-Cola nos sabores cola e laranja, e a Antarctica com o seu sabor Guaraná. Esta concentração era um indício forte de baixa rivalidade. Nos dados do caso encontramos dados que levam a esta conclusão.

Há uma forte rivalidade a partir do marco da quebra de barreira das embalagens e da entrada dos fabricantes regionais. A rivalidade chegou ao extremo, diminuindo a rentabilidade do setor como um todo. A situação determinou uma queda do interesse pelo negócio. As decisões estratégicas seguintes buscam uma redefinição do negócio.

Essa redefinição passa pelas abordagens de Porter (1990) e de Abell (1991), em relação às estratégias adotadas, dentro de uma abrangência ou diferenciação, vistas nos Quadro 1, página 15 e Quadro 7 na página 68 da revisão bibliográfica. Associações e fusões estratégicas, alteração na forma de desempenhar as atividades de valor etc, marcam o final do caso. Neste quadro, temos então três grandes blocos, distribuídos nas configurações abaixo.

- a) A Coca-Cola que busca vantagem competitiva pela diferenciação, num escopo competitivo também amplo. Segue independentemente como empresa fabricante de refrigerantes, não se associando e nem comprando outras empresas. A busca é pela excelência operacional com associações estratégicas principalmente na área de logística e distribuição e diferenciação pela diversificação

de portfólio. Essas ações caracterizam a estratégia 1 de Abell (1990), por manter grupos e funções de clientes, adotando tecnologias substitutas;

- b) A Ambev e a Pepsico que juntas acabam representando a associação dos dois grandes fabricantes (segundo e terceiro colocados em participação – Brahma e Antarctica), com o grande concorrente internacional da própria Coca-Cola: a Pepsi-Cola. A busca pela vantagem competitiva também é pelo custo, mas num alvo mais estreito, pela busca exclusiva da excelência operacional e não diversificação de seu portfólio de produtos. Na visão de Abell, estaria mais próximo da estratégia 4, pois mantém o grupo de clientes como consumidores, mas tenta a alteração das funções de clientes como empresas, principalmente sua rede de distribuição e grandes varejistas. Também o uso de novas tecnologias está em pauta. Esta associação também é uma preparação para posicionamentos estratégicos na busca de mercados internacionais com sabores e marcas consagradas no Brasil, como o guaraná Antarctica;
- c) Os fabricantes regionais ou tubaineiros, que claramente buscam a vantagem competitiva num escopo mais estreito, caracterizando o foco em custo. Na visão de Abell, estariam mais próximos da estratégia 5, com a busca de uma segmentação em diferentes grupos de clientes como consumidores, com funções diferentes de clientes como distribuidores e varejistas, sem o uso de tecnologia, visando exclusivamente a competição por preço. Por adquirir um custo melhor (aqueles que sobreviveram), com ganhos obtidos pela curva de aprendizagem. Assim, estas empresas passam a procurar vantagens competitivas dentro de um enfoque mais estreito, com enfoque em custo.

1.6 Conclusão sobre a competitividade e atratividade da indústria de refrigerantes

Pela análise, utilizando-se o modelo das cinco forças proposto por Porter (1996), podemos concluir que este mercado tem uma atratividade relativamente baixa, por considerarmos os principais pontos negativos.

1.6.1 Análise da dimensão econômico-financeira

Ao analisarmos os números listados no ANEXO L (da Tabela 23 até a

Tabela 27), que mostram os resultados financeiros das empresas, concluímos que de uma forma geral, a rentabilidade têm caído. Muito embora os dados envolvam não só empresas puramente de refrigerantes, nos dão uma clara idéia da situação atual:

- a) O índice de Capitalização tem se mantido constante, em torno de 54%, dentro da média histórica. Entretanto, o endividamento total está em torno de 84%, contra uma média histórica de 80%. Esses dados revelam um aumento de endividamento, para aplicação em ativos, que pode estar revertendo em excesso de capacidade. Não há dados para medir este endividamento. Entretanto, no caso de equipamentos e ativos para produção de bebidas, o sistema mais utilizado é o *leasing*^{bbb}, com vinculação à taxa cambial;
- b) A Liquidez Geral tem se mantido em 1,2, acima da média histórica de 1,0. Mostra que as empresas, embora endividadas, ainda estão com relativa segurança para saldar seus débitos;
- c) As Margens Operacionais e a Rentabilidade Sobre o Patrimônio Líquido (PL) estão bastante desfavoráveis, com acentuado decréscimo. Em parte, podemos explicar o efeito, pela Tabela 5 - Evolução do preço por litro de refrigerante. Valores em dólares. Base 100 = Ano 2000., na página 116: o preço por litro de produto tem caído sistematicamente, também evidenciado por dados da Tabela 15 - Produção Refrigerantes, na página 211 onde há valores em Reais (RS). Em conjunto, há uma significativa inflação de cerca de 40% (Estimativa com dados no IGPM) e uma desvalorização cambial de mais de 50% (Dados Banco Central) no período 1998 – 2001. A conseqüente redução das margens levou a um PL de 1,8% contra a média histórica de 8,0%.

Comparando-se os números anteriores com os mesmos indicadores das 360 maiores empresas do Setor Alimentício, listadas no Balanço Anual 2001 (GAZETA MERCANTIL, 2001), os números ainda estão melhores: para estas empresas, o PL = -0,68% e a Margem Operacional = -0,91%, ambas negativas, demonstrando a exposição à variação cambial desse tipo de indústria.

Entretanto, sob o enfoque de negócios no Brasil, comparando com o nú-

^{bbb} Consulta à Indústria de Equipamentos Krones. Conversa pessoal em Jan/2003.

mero consolidado de todas as 1165 empresas industriais listadas neste balanço, os resultados da indústria de refrigerantes estão bem inferiores: no geral, em 2001 o setor industrial apresentou no Brasil um PL = 13,78% e uma Margem Operacional = 6,84%.

1.6.2 Excesso de rivalidade

Outro ponto que torna menos atrativo esta indústria no Brasil, é o excesso de empresas competindo. A manutenção do valor médio do preço do refrigerante vendido pela empresa é um claro indicativo que grande parte do valor gerado pela indústria está ficando nas mãos do comprador. O excesso de oferta acaba reprimindo os preços, que comprimirão cada vez mais as margens, já que grande parte dos insumos está vinculada à variação cambial.

Esse comportamento do mercado é, em parte devido à baixa diferenciação dos produtos existentes, acompanhados por uma baixa renda da população, como explorado no artigo sobre o comportamento do consumidor, com alta incidência da classe C e baixa lealdade à marca. Mesmo que os preços das marcas mais conhecidas estejam acima da média, os custos com promoção serão ampliados, tendo igualmente impacto negativo nas margens operacionais.

1.7 Conclusão e considerações sobre rivalidade e cadeia de valor

Uma contribuição parcial, mas muito importante para a configuração atual da Indústria de refrigerantes, é a alteração do equilíbrio das Cinco Forças Porter (1996). Até o início da década de 80, este equilíbrio estava bastante favorável ao comprador, com baixa rivalidade entre os fabricantes, baixa ameaça de novas entrantes. Como visto na Tabela 1 da página 78, em 1992 a participação dos grandes fabricantes nacionais (Brahma e Antarctica) e as empresas internacionais (Coca-Cola e PepsiCo) respondem juntas por 89,7% do mercado. A predominância da Coca-Cola é então hegemônica, já que sozinha responde por mais de 60% do mercado brasileiro de refrigerantes, que ainda representava volumes bem menores que os atuais (cerca de 5,2 bilhões de litros por ano, segundo a Tabela 4 na página 97).

O período que se sucede a partir da quebra da barreira tecnológica da embalagem e uso intensivo do PET como material de embalagem alterou significati-

vamente este cenário. Ao compararmos os dados da Tabela 28 na página 224, com a tabela de participações anterior, há a partir de 1996 uma crescente presença de novas marcas, que não apareciam no início da década. Paralelamente, há um aumento do mercado de refrigerantes como um todo, passando esta indústria a praticamente duplicar o volume produzido, em cerca de três anos. As marcas que surgem, são então aquelas de empresas regionais, que ampliam seu mercado e volume vendido, já que não há mais barreiras de embalagem. O crescimento destas marcas, conforme as tabelas anteriores se deu também com a redução de participação das grandes fabricantes do início da década.

As alterações que ocorrem dentro da cadeia de valor desta indústria, influenciam a performance das empresas. Baseando-se no Esquema 8, na página 145, pode-se traçar qual a importância desta quebra de barreira para a indústria de refrigerantes, principalmente para as pequenas empresas. A disponibilidade de embalagens influencia fortemente a logística interna, através de:

- a) Melhoria nos processos, através de uma fácil adaptação dos ativos existentes (engarrafadores independentes ou franqueados, com marcas próprias);
- b) Forte influência na logística de distribuição e entrega dos produtos, aumentando a abrangência geográfica das marcas regionais, pela não necessidade do retorno de vasilhames;

Em relação à logística externa, a influência é transmitida pelo sistema de valor, com a interação das empresas fabricantes de refrigerantes, com os compradores institucionais – distribuidores, atacadistas e grandes redes varejistas. Esta integração foi maior com as empresas regionais, que não tinham frotas próprias. As grandes fabricantes nacionais, que verticalizavam muitas de suas atividades de valor, inclusive a venda e distribuição aproveitando os canais de venda de cerveja, viram-se obrigadas a acompanhar esta mesma tendência. Isto fica claro no caso, quando os distribuidores da Brahma se organizam para formar uma nova rede distribuidora. Para as grandes fabricantes internacionais, esta integração no sistema de valor ocorreu apenas em relação aos grandes varejistas. Estes últimos, munidos com o poder de substituição de marcas de refrigerantes e suas prateleiras, forçaram esta integração. A Coca-Cola, com uma marca consolidada pode manter seu sistema de distribuição nacional e atender diretamente os grandes varejistas. Entretanto,

a PepsiCo, com uma estrutura mista, não absorveu esta mudança na cadeia e perdeu fortemente participação. Para contornar esta situação, seguiu outro caminho que não a exploração de sua cadeia de valor: alterou sua administração estratégica, associando-se à Brahma e posteriormente à Ambev.

Para que os produtos fossem aceitos pelos consumidores finais, outro ponto da cadeia de valor foi importante para esta nova configuração: o fornecimento de aromas adequados. Como visto no caso, este ingrediente tem papel fundamental na performance do produto final. Portanto é também um fator crítico de sucesso, per si só. No escopo de cadeia de valor, esta adequação ocorreu quando os fornecedores de aromas passam a fornecer o mesmo nível de serviços que forneciam às grandes fabricantes, tanto nacionais como internacionais. Há o nivelamento de qualidade de produto final (em termos de performance sensorial – sabor equilibrado e customizado para cada marca individualmente). Pelo mesmo esquema de cadeia de valor mencionado anteriormente, novamente a logística interna é afetada, pois os departamentos de pesquisa e desenvolvimento podem contar com ingredientes e serviços no mesmo nível das grandes fabricantes.

As alterações na cadeia de valor, principalmente os dois citados anteriormente, tiveram um papel fundamental se analisarmos esta indústria pelo modelo das Cinco Forças de Porter atuação dos fornecedores com a possibilidade de diferenciação de insumos e a disponibilidade de embalagens, capacita os fabricantes menores a produzir com custos menores. Principalmente porque:

- a) Os custos das atividades de valor são reduzidos pela inserção de novas tecnologias;
- b) Integração reversa, com os fornecedores de embalagens;
- c) Integração para frente no sistema de valor, com os atacadistas atuando como fornecedores de serviços de distribuição;

Os custos menores implicam em preços menores, o que desloca o poder para os compradores, tanto institucional como o próprio consumidor final. O comprador institucional utiliza o fator preço como elemento de negociação, principalmente para com as grandes empresas fabricantes. Uma vez que a aceitação das novas marcas é boa, o produto venderá da mesma forma nas prateleiras, caso não exista uma marca consagrada à disposição. Isto força uma redução de preços das marcas

consolidadas também. O resultado, como já mencionado anteriormente, é a transferência de parte do valor da marca para os compradores.

Seguindo ainda no modelo das Cinco Forças de Porter, a consequência lógica para a indústria como um todo é o aumento da ameaça de novos entrantes, principalmente novos fabricantes. Este resultado fica claro no caso também, pois o número de fabricantes de refrigerantes cresce em uma década, dos 55 existentes no começo, para mais de 750 fabricantes no final da década. Há ainda a ameaça de substitutos indiretos. Devido à evolução tecnológica, produtos como sucos e outras bebidas passam a competir com os próprios refrigerantes.

Concluindo o ciclo, há um significativo aumento da rivalidade entre as empresas, que passam a buscar cada qual, sua forma de diferenciar-se. As estratégias adotadas então são diferentes e cada qual procura se diferenciar por estratégias próprias. A redução de custos assume papel central em todas empresas, já que como visto na Tabela 5 da página 116, há um decréscimo no preço de venda por litro de refrigerante. Este enfoque de redução de custos é eminente nos fabricantes regionais médios e pequenos, tornando-se este o foco da busca da vantagem competitiva, pela liderança em custo (Quadro 7, página 68).

Portanto, os fatores críticos para o sucesso que estão ligados à cadeia e sistema de valor são basicamente dois: quebra de barreira tecnológica e melhoria no nível dos fornecedores. O levantamento das atividades de valor torna-se importante, principalmente para as grandes fabricantes. Com base no conhecimento destas atividades e a percepção de um novo equilíbrio na configuração das Cinco Forças Competitivas (agora mais desfavorável à grandes marcas), tornam-se os elementos que motivarão a adoção de novas estratégias de marketing. Estas, aliadas ao conhecimento do fator consumidor e a definição do negócio, direcionarão as ações futuras destas grandes empresas. O exemplo mais marcante desta indústria é a criação da Ambev (parcialmente, pois o foco principal era o mercado cervejeiro) e a associação entre a própria Ambev a PepsiCo.

2 O comportamento do consumidor

Alterações de tecnologia, mudanças no ambiente econômico, entrada de novos competidores, dentre outros componentes igualmente importantes, forçaram mudanças significativas na visão das empresas em relação às três dimensões bási-

cas do marketing (LAMBIN, 2000):

- a) Ação: alterações estratégicas na forma de atuação destas empresas. A criação da Ambev e a parceria da Pepsi-Cola são exemplos;
- b) Análise: empresas tradicionalmente voltadas para o produto (exemplo do guaraná Antarctica) tiveram que mudar sua orientação mercadológica para o mercado. Mas o fracasso Nessa mudança fica claro no declínio da participação de mercado da Antarctica, antes da fusão;
- c) Cultura: empresas como a Coca-Cola passaram a conhecer melhor a cultura, tanto a associada ao comportamento do consumidor como a própria cultura organizacional da empresa como barreira à quebra de paradigmas. Os exemplos das alterações promovidas pelo novo *chairman* na empresa e o novo direcionamento no desenvolvimento de produtos ilustram muito bem a força que esta dimensão teve e continua tendo.

Adiante segue em detalhes, a análise das dimensões abordadas acima, relacionando-as à segmentação, comportamento do consumidor, e análise de portfólio. No capítulo final, a análise enfoca a estratégia de posicionamento das empresas e traçar perspectivas para o futuro dos mercados e das empresas, em função de cada posicionamento atual.

2.1 O mercado e o comprador

Resumindo o que se abordou sobre a estratégia de marketing no início Desse trabalho, segundo Lambin (2000) o fundamento para o conceito mercadológico é a teoria da escolha individual. Partindo desse ponto, a necessidade passa a ser um estado de desequilíbrio, inadequação, desconforto etc. Esta necessidade move o comprador, tanto como cliente (distribuidores, varejistas etc.) como consumidores finais, ao reequilíbrio, forçando-o a transacionar em um ambiente dimensional definido (tempo, espaço, componentes, chamado mercado) pelo objeto necessário. Este objeto terá então um valor para este comprador, na proporção em que atenda sua necessidade, integralmente ou parcialmente. Em última instância, o mercado será então o conjunto de compradores que compartilham da mesma necessidade e estariam dispostos a transacionar por eles por um determinado valor.

Focando o valor percebido pelo comprador como consumidor final, a necessidade primária é matar a sede. Mas o valor está em fazê-lo saciando suas necessidades derivadas, que são aquelas adquiridas cognitivamente ao longo de sua experiência de vida, que o associam afetivamente a algo que leva a comportar-se de uma maneira específica. Os refrigerantes surgem, então, para satisfazer uma necessidade inata com prazer, através do sabor básico doce, aferido pelo edulcorante ou açúcar, indo mais além, com um sabor complementar que remeta a sensações objetivas (um sabor de laranja que se pareça com a própria laranja, por exemplo) (MOSKOWITZ, 1988).

Os levantamentos quantitativos de testes de preferência, ordenação, reconhecimento etc., são amplamente abordados pelo autor, seu tratamento estatístico e análise de resultados. Segundo ainda Moskowitz (1988), as determinações subjetivas que remetem a prazer e emoção ao degustar algo agradável. Relaciona estas necessidades como o complemento para o trabalho de desenvolvimento de novos produtos, e a forma de atendê-las é através do levantamento de quais são e como o consumidor as classifica. A grande barreira para este trabalho está na forma como o consumidor as verbaliza e a influência do entrevistador na interpretação. Rao e Steckel (1998) explora este tema, apresentando modelos para *focus groups*, onde são levantadas informações qualitativas de expectativas e associadas em *clusters* de identidade. Um exemplo da aplicação desse método no setor de refrigerantes foi o extenso trabalho realizado com consumidores de guaraná, pela Brahma quando da remodelação de seu produto durante 1994. Vários *focus groups* foram formados, antes do início do trabalho de desenvolvimento de um novo *flavor* para o produto. O resultado resumido, é que o anseio do consumidor era ter um produto o mais próximo possível do concorrente (Antarctica).

No caso também encontramos o mesmo trabalho, mencionado textualmente pela própria *Coca-Cola*, ao mencionar que os mesmo testes, realizados mais recentemente, também indicavam um consumidor querendo o mesmo sabor do concorrente. Esse trabalho foi feito, de forma a não se detectar diferenças significativas entre amostras não identificadas com consumidores (*blind tests*). Portanto, aqui há o uso do levantamento de ambas necessidades, objetivas e subjetivas. Portanto a ação passou por uma análise de expectativa que levava elementos culturais do consumidor brasileiro.

2.2 Características do consumidor

O comportamento do consumidor é bastante complexo e muitas variáveis estão envolvidas num processo de compra, dependendo inclusive do tipo de produto em estudo. Para entendermos alguns aspectos de consumo no caso da indústria de refrigerantes, o embasamento teórico envolve dois aspectos relevantes: Comportamento do Consumidor e Levantamento de Necessidades através da pesquisa de marketing.

2.2.1 O comportamento do consumidor

Se tomarmos a grade de envolvimento citada por Lambin (2000) e proposta por Vaughn representada pelo Quadro 3, na página 35, os fatores intelectuais e afetivos definem um alto ou baixo grau de envolvimento do consumidor com o produto, gerando então formas de resposta aos estímulos. Em relação ao envolvimento e com base nos elementos do caso, podemos detectar duas situações bastante distintas em relação às marcas e produtos existentes no mercado:

- a) Um envolvimento de rotina, onde o consumidor está habituado a comprar marcas muito consagradas como a Coca-Cola e o guaraná Antarctica, já em seu ciclo de maturidade, dados os gráficos de participação de mercado em volumes. Há uma relação de hábito e conveniência;
- b) Envolvimento de hedonismo nas marcas e produtos menos conhecidos, como as tubaínas. O baixo grau de envolvimento dos consumidores fica evidenciado pela pesquisa que ilustra o caso, onde indica um baixo grau de lealdade às marcas de refrigerantes. Adicionalmente, aspectos citados por Blecher (2002) em seu artigo *As Marcas Talibãs*, com base em restrição de renda e que representam uma força como citado no caso dos da classe C, leva os consumidores ao comportamento de compra pelo preço.

2.2.1.1 A pesquisa de marketing

A pesquisa de marketing, conforme definido em Aaker, Kumar e Day (2001), integra a empresa a seu ambiente de mercado. Ela envolve especificação, coleta, análise, e interpretação de informações para auxiliar a administração no entendimento de determinado ambiente de mercado (que inclui também o compor-

tamento do consumidor), na identificação de seus problemas e oportunidades e no desenvolvimento e avaliação das ações de marketing. Para ser eficiente, deve ser relevante, realizada no momento certo, eficiente, acurada e ética.

Os vários métodos de pesquisa incluem a pesquisa qualitativa, levantamentos, observação, e experimentação. As decisões táticas para a implementação da pesquisa incluem o fornecedor de serviços, questionários, plano de amostragem etc. Uma distinção muito importante deve ser feita entre as pesquisas:

- a) Exploratória: onde existe pouco conhecimento prévio daquilo que se quer estudar e onde se busca um entendimento sobre a natureza geral de um assunto, possíveis hipóteses alternativas e as variáveis relevantes que precisam ser consideradas;
- b) Descritiva: onde existem hipóteses, mas quase sempre são especulativas. O objetivo é obter informações precisas e pontuais sobre avaliação de um atributo do produto em relação aos produtos concorrentes, características socioeconômicas e demográficas etc. ;
- c) Causal: quando há necessidade de demonstrar que uma variável causa ou determina o valor de outras variáveis. A evidência de uma relação ou associação é bastante útil, já sem esta evidência não seria possível inferir a existência da causalidade.

As medidas de resposta do consumidor assumem então um papel importante na escolha da estratégia mercadológica. A avaliação da vantagem competitiva pode ser feita com base nesses levantamentos, cujo embasamento pode ser mercado ou processo. Com base no mercado utilizam-se participações de mercado, participação de Pesquisa e Desenvolvimento, dentre outros. Com base no processo, comparação de custos relativos, *benchmarking* etc.

Dados do caso nos levam a verificar uma falha nas formas como estas medidas foram, e se foram, coletadas, analisadas e utilizadas como ferramenta para a estratégia competitiva das empresas. Identificados os envolvimento de rotina e hedonismo, as pesquisas deveriam estar mais focadas sobre as respostas afetivas e comportamentais.

O conjunto evocado dos consumidores aumenta consideravelmente em poucos anos (uma década). Assim, há a oportunidade de aumentar o seu conjunto

considerado pela experimentação, levando conseqüentemente ao aumento de seu conjunto preferido, com a inclusão das tubaínas. Uma vez que os produtos melhoraram o sabor e, por conseguinte a aceitação, esse processo torna-se mais fluido.

A atitude de compra do consumidor mudou, o que foi tardiamente detectado pelos grandes concorrentes em pesquisas de medidas comportamentais. Constataram quedas de *market share* como citado por Blecher (2002), ora pelas mudanças impostas pela restrição de renda, ora pela não detecção da força das classes C e D, principalmente neste mercado, além do hábito de compras menores em mercados próximos às suas residências. Neste caso, ações corretivas esbarraram em aspectos da cadeia de valor das empresas, já citados anteriormente, causando mais prejuízos pela demora em mudar a estratégia de marketing.

A Brahma é a primeira a contra-atacar com uma mimetização mal sucedida do guaraná Antarctica, por falhas na própria pesquisa de marketing, enquanto a Coca-Cola tem relativo sucesso ao lançar o guaraná Kuat. Todos estes movimentos têm como base as medidas de respostas comportamentais e afetivas, através de investimentos em pesquisa.

2.3 O consumidor de refrigerantes no mercado brasileiro

Como levantado no caso, e mencionado na análise do poder do comprador pelo modelo das cinco forças de Porter (1990), o consumidor brasileiro apresenta características bastante peculiares, que ajudam a explicar, à luz do embasamento teórico anterior, a configuração que encontramos hoje nesse mercado.

2.3.1 A baixa lealdade a marcas

Um ponto importante levantado pelo instituto de pesquisa ACNielsen é uma lealdade à marca muito baixa, cerca de 8%. A mensuração desse nível é realizada por pesquisa de marketing e leva em consideração vários aspectos relacionados à decisão e motivação para a compra. Seria necessário conhecer mais elementos dessa pesquisa, para que se possa associar essa pesquisa de lealdade ao conceito definido por Kotler e Armstrong (1999), de forma a enquadrar o consumidor brasileiro entre *switcher* e leais em substituição, como apontado.

Porém a definição dada por Jackoby e Kyner (1973) e também citada por

Lambin (2000), pode nos dar indícios de que há elementos que levam a uma reflexão da consistência do resultado apresentado: a baixa lealdade é induzida pela restrição de renda (compra por preço), em resposta comportamental (mudança de hábito), pelas mesmas donas de casa que compravam refrigerantes próximo a suas residências, em um período relativamente longo e constante (uma década), na presença de um número cada vez maior de marcas (de 55 para 750 fabricantes). A dúvida está exatamente no último critério apontado por Jacoby e Kyner (1973), que trata do processo psicológico. Aqui talvez dados exploratórios qualitativos da pesquisa (se foram medidos efetivamente) poderiam concluir que realmente a lealdade é baixa.

2.3.2 Alta sensibilidade a preços

Como exposto nos anexos no final desse trabalho na Tabela 1 do ANEXO A na página 206, a renda do brasileiro tem se estabilizado em valores absolutos nos últimos anos e, se consideramos o efeito da inflação, há uma redução em termos reais. Nessa situação, a atitude do consumidor é acompanhar a hierarquia proposta por Maslow, em direção à base da pirâmide. Isso significa atender primeiro suas necessidades mais básicas, e matar a sede pode ser feito com água, em vez de refrigerante. O caso ilustra esse efeito com o artigo que explora a força da classe C nas compras como um todo.

Uma vez que as tubaínas estavam presentes nos grandes centros a preços menores que os concorrentes de marcas conhecidas, tornou-se, então, um estímulo ao consumo. Com a experimentação repetida, inclusive de consumidores que não conheciam o produto e foram influenciados por outros consumidores, há o reforço no estímulo. Isto fecha o ciclo. Desse ponto em diante, as grandes marcas acabam por competir em preços nas mesmas bases do concorrente de marca desconhecida, pois o benefício do valor da marca percebido pelo consumidor acaba diminuído e o valor (no sentido mercadológico) da marca diminui na mesma proporção.

2.3.3 O decisor da compra

O volume maior de envase de refrigerantes populares ocorre com o uso de embalagens de 2 litros, por questões de custo. O consumo de uma embalagem com um volume tão grande ocorre tipicamente nas residências, pois não se compra-

ria uma garrafa de dois litros para se tomar num bar ou na rua, individualmente.

Portanto, o decisor da compra acaba sendo a dona-de-casa, quem tipicamente faz as compras para o lar e gerencia o orçamento doméstico (Dados Obtidos em publicações com esta citação, a partir de fontes ACNielsen). Havendo aceitação com preços equivalentes, por questões de racionalidade do consumidor haverá preferência pelo bem de maior benefício. Portanto, a decisora da compra, a dona-de-casa preferirá o produto popular, principalmente nos casos de baixa e média renda (Segundo critérios dos institutos de pesquisa, classes C,D e E).

2.3.4 O aspecto cultural: o sabor guaraná

Medidas de resposta afetivas confirmam no caso que o guaraná é percebido pelo brasileiro como sabor tipicamente nacional e arraigado na cultura nacional, recebeu um menor impacto da motivação cultural. Neste caso, a motivação para o consumo passa pela crença que leva à atitude de consumir um produto nacional. Porém, sofreu igualmente com as quedas dos preços.

A *Coca-Cola*, percebendo através de pesquisas exploratórias que o consumidor associa ao sabor Guaraná a marca Antarctica e que só compraria um produto com este sabor se fosse com o mesmo sabor, direcionou sua pesquisa e desenvolvimento no sentido de mimetizar o concorrente. A detecção dessa expectativa orientou claramente a Pesquisa e Desenvolvimento desse produto, como exemplifica Lambin (2000), esta empresa mimetizou o sabor base, mas modificou aspectos negativos indicados pelos consumidores. A estratégia ficou então em modificar a promoção do produto, modificando o nível de expectativa dos consumidores e atraindo a atenção para atributos não percebidos como positivos pelos compradores: "... o sabor da Amazônia".

Utilizou novamente pesquisas de marketing para mensuração de atributos e certificação que o produto final tinha exatamente o mesmo sabor que o concorrente. Com base nos atributos de cunho cultural, associou o seu produto à Amazônia, e não ao combate de uma marca que é quase um ícone nacional. Os resultados foram infinitamente melhores do que os obtidos com os desenvolvimentos anteriores, de sabores guaraná, com as marcas Taí (da própria Coca-Cola) e a reformulação do guaraná Brahma em 1995.

Do lado dos refrigerantes populares, há uma convergência dos sabores

de todas as tubaínas para produtos muito similares, e melhores que os sabores das origens (muito doces e químicos). Mas por questões tecnológicas de processo, não chegam ao nível do concorrente guaraná Antarctica. De qualquer forma, a competição levou a melhorias generalizadas dos sabores, tornando esse item não mais um diferencial, que passou para os preços, como já explorado anteriormente.

2.4 Considerações e conclusões sobre o papel do consumidor

O comportamento do consumidor e os aspectos culturais envolvidos são fatores críticos para o sucesso do posicionamento estratégico das empresas. A marca continua tendo sua importância, pois há uma componente subjetiva de identificação com o consumidor, como fica constatado nos artigos utilizados para o caso. Este ponto é fortemente explorado pelas fabricantes das marcas consagradas. Este esforço é refletido na comunicação com o mercado, reforçando o *brand recall* (reconhecimento da marca). Tipicamente adotado por Coca-Cola e Antarctica, ambas alvo das marcas emergentes.

O comportamento de experimentação demonstrado, principalmente pela classe C, tem origem na busca por conhecimento de novas opções de compra, como forma de saciar necessidades, que não estão plenamente atendidas pelos produtos, principalmente as marcas já consagradas. Estas necessidades estão expressas em pesquisas de respostas comportamentais, como nos hábitos de compras levantados pela pesquisa do *Boston Consulting Group*. Esta mostra o consumidor comprando mais vezes em menores quantidades, em mercados e mercearias mais perto de suas casas.

A expansão do conjunto evocado, pela expansão do número de marcas a disposição, foi viabilizada pela melhor distribuição das *B-brands*, tornando-as disponíveis pela maior capilaridade do sistema de distribuição terceirizado. Dessa forma, estas marcas emergentes passam a fazer parte do conjunto considerado, uma vez que na experimentação há um reforço positivo para o paladar do consumidor. As marcas conhecidas continuam fazendo parte do conjunto preferido dos consumidores, porém passam a dividir esta preferência com as marcas emergentes, seja por disponibilidade, seja pela própria preferência do consumidor. O conhecimento destas respostas afetivas começa a ser explorado pela Coca-Cola quando do lançamento

do guaraná Taí.

Surge então o embate que envolve a lealdade à marca, aspecto que também é apontado como não sendo o ponto forte do consumidor brasileiro. Embora a troca da marca seja por muitas vezes temporário, o reforço positivo da experimentação tem levado às alterações descritas anteriormente, reduzindo o *market share* das marcas líderes no final da década de 90.

Entretanto, as grandes fabricantes como *market oriented companies*, levantaram por pesquisas de mercado, as principais medidas de respostas cognitivas, afetivas e comportamentais, levando-as a reações orientadas para correção de posicionamentos equivocados. O principal equívoco está no fato dos grandes fabricantes adotarem o posicionamento da concorrência pelo preço. Esta falha torna-se perceptível, na medida em que as marcas líderes percebem a necessidade no reforço da imagem das marcas. Devido ao fato de carregarem estruturas de custo mais caras que as concorrentes menores (vide considerações sobre cadeia de valor), abrem espaço para os concorrentes, tanto pela própria impossibilidade de praticar preços tão baixo quanto os concorrentes, como pela incapacidade de atingis a mesma capilaridade dos canais de distribuição independentes.

A Coca-Cola é a empresa que primeiro percebe esta necessidade de mudança de estratégia competitiva, e passa a adotar uma busca pelo diferencial competitivo não em custo, mas em diferenciação de produto. Lançamento de novos sabores, diversificação de portfólio com produtos não refrigerantes, dentre outras ações, mostram este esforço.

O fator cultural foi particularmente importante para os sabores guaraná e tubaína, pois estavam na cultura do brasileiro. A tradição do guaraná Antarctica aferiu a este produto uma estabilidade de participação de mercado. Devido ao fato ser um sabor desconhecido em outros países (principalmente os mais desenvolvidos), aliado ao fato da Antarctica verticalizar sua fabricação de extratos essenciais, o guaraná Antarctica tornou-se um sabor dificilmente imitável. Os recursos colocados à disposição das empresas brasileiras pelas casas de aromas não eram suficientes para se chegar ao mesmo sabor e tampouco havia interesse econômico em desenvolvê-lo localmente. Isto aferiu uma proteção e estabilidade ao produto e à marca, até o início da década de 90 e posterior aumento da rivalidade entre as empresas. Esta singularidade segue os preceitos de Porter (1990) para a obtenção da vanta-

gem competitiva. Esta vantagem é evidenciada pelos números de participação de mercado Dessa marca.

Esta singularidade, além do aspecto competitivo, aferiu à marca Antartica a uma identidade que se associa ao sabor guaraná. Esta associação de identidade fica evidenciada em pesquisas de consumidor conduzidas tanto pela Brahma (quando revitalizou o guaraná Brahma) quanto pela Coca-Cola (quando desenvolveu o seu guaraná Kuat). A mimetização à marca Antartica é comum em ambos os casos. O que também evidencia um fator cultural ao sabor é própria comunicação de promoção da marca Kuat, como um sabor da Amazônia, o que é tipicamente brasileiro. A exploração por esta identificação dentro do campo subjetivo da percepção do consumidor possibilitou que marcas menos conhecidas de refrigerantes consolidassem seu espaço no mercado.

O exemplo mais marcante do fator cultural Nessa indústria, está na introdução da Coca-Cola no Brasil: a *The Coca-Cola Company* ao aportar no Brasil, detectou uma resistência à bebida preta, de sabor desconhecido e muito diferente do guaraná Antartica. A preocupação em associar-se a eventos culturais ligados à massa da população (o carnaval é o ícone da popularidade) ajudou em muito a aceitação da bebida, vencendo a barreira da cor dificilmente aceita para bebidas e ao sabor totalmente desconhecido. A associação posterior da marca Coca-Cola com o padrão norte-americano de vida também foi tema de várias campanhas, permeando o subjetivo do consumidor de refrigerantes.

Concluindo, podemos dizer que os fatores críticos de sucesso para diferenciação de refrigerantes em termos de comportamento do consumidor, está na segmentação correta. A definição do mercado de referência leva à segmentação do consumidor, o qual está associado ao comportamento. Portanto o conhecimento dos níveis de resposta cognitiva (*branding recall* e fixação da marca), resposta afetiva (conhecer os conjuntos evocados, considerados e preferidos) para direcionar a segmentação de mercado e consumidor e finalmente às respostas comportamentais (hábitos de compra, lealdade etc.).

O entendimento e adequação de produtos ao aspecto cultural é por si mesmo, um fator crítico de sucesso. Como visto no caso e abordado anteriormente, o sabor tem uma componente eminentemente local. Para diferenciação em um ambiente de alta rivalidade, onde a presença local é forte, o conhecimento de algum

aspecto cultural que favoreça direta ou indiretamente o produto, assume o papel de diferencial competitivo caso seja usado adequadamente. Isto implica num alinhamento à estratégia da empresa.

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

O posicionamento determina se a rentabilidade de uma empresa está abaixo ou acima da média da indústria. A base fundamental do desempenho de longo prazo está em obter uma vantagem competitiva sustentável. Esta advém então de baixo custo ou diferenciação, sob o ponto de vista de estratégia competitiva genérica. Porém, a vantagem competitiva é decorrente da correta definição das bases para definição do negócio. Estas bases estão ligadas à estrutura da própria indústria, como resultante da habilidade de uma empresa em lidar com as cinco forças, melhor de que os seus rivais, pela forma que executa suas atividades de valor: ou as mesmas atividades de maneira melhor que os concorrentes, ou atividades diferentes, que sejam percebidas como melhores que as desempenhadas pelos concorrentes e tenham valor para o comprador. Importante também é saber identificar os seus rivais e de que forma atuam.

Combinando então, os dois tipos de vantagem competitiva (custo ou diferenciação) com o escopo de atividades de uma empresa, obtemos de forma genérica três estratégias para se alcançar o desempenho acima da média. As mudanças na definição do negócio dependem da abrangência ou diferenciação em relação aos grupos de clientes, funções de clientes e tecnologias substitutas (ABELL, 1991).

2.5 Decisões estratégicas

Cada uma das estratégias segue caminhos totalmente distintos para a vantagem competitiva, porém servem de fundamento para a pavimentação desse caminho. Entretanto, como abordado na revisão bibliográfica no item 3.1.2 - Mudanças da definição do negócio, na página 14, as empresas da indústria brasileira de refrigerantes adotam estratégias bastante diferenciadas em relação às estratégias competitivas. O Quadro 1 - Estratégias alternativas para a redefinição do negócio. Fonte: ABELL, 1991, p. 222., na página 15 indica estas alternativas. A análise

que segue, baseia-se na divisão em três grandes blocos anterior.

- a) COCA-COLA
- b) AMBEV
- c) FABRICANTES REGIONAIS

2.5.1 A Coca-Cola

Uma vez que tem estabelecido no mercado nacional, uma liderança conquistada com base em um equilíbrio das forças competitivas, esta empresa procura agora trabalhar dentro de um escopo mais amplo.

O lançamento do guaraná Kuat foi o primeiro resultado Dessa nova estratégia. O novo produto é uma função diferente para o consumidor de refrigerante, cujo diferencial é a promoção. Ao trabalhar um produto mimetizando o líder, e investindo pesado para isto, poderia então suprir a deficiência de uma barreira tecnológica, que era a identificação do produto. O consumidor brasileiro identifica o sabor guaraná associando-o ao sabor da marca Antarctica.

Porém a exploração desse novo trunfo se dá não só no sabor, mas também no posicionamento. Explorando as outras forças elementares da estrutura industrial, explorou bem uma de suas principais: a comunicação. Posicionando a sua marca Kuat não como igual ao da marca Antarctica, mas como o sabor da Amazônia, procurou diferenciá-lo na percepção do consumidor final. Através de uma forte rede de promoção e distribuição, pode veicular maciçamente esta promoção em todo território nacional, explorando a diferenciação de imagem. O resultado surgiu e está sendo sustentado, com participações crescentes no mercado.

Este posicionamento prepara também a empresa para promover este sabor em nível mundial, como forma de prevenir-se de uma possível estratégia de sua concorrente Ambev, de fazer o mesmo.

Dando seguimento à mudança no escopo competitivo, a segunda linha de produtos que são decorrentes da redefinição são os lançamentos de produtos com outras tecnologias. A Coca-Cola identificou que seus concorrentes não são mais só as outras empresas da indústria de refrigerantes. A ampliação de seu portfólio de produtos em direção à composições ainda no mercado de bebidas, que em ultima instância é seu *core business*: produzir bebidas. Lança a marca Kapo como base em sucos e refrescos, como forma de competir com seus substitutos indiretos. Neste

aspecto, há problemas logísticos de fabricação, já que seus produtores são dedicados e especializados em refrigerantes. Neste aspecto as associações estratégicas serão importantes, ou investimentos em ativos que fabriquem este produto, que em essência são diferentes dos refrigerantes.

Portanto, o futuro para a Coca-Cola deverá ser uma ampliação de seu escopo competitivo, mesmo com risco de migração de consumidores de sua linha de refrigerantes para estes novos produtos.

A principal ameaça continua sendo os fabricantes nacionais, que estão ameaçando participação de mercado. Porém, como não abandonou e nem abandonará a vantagem competitiva do enfoque mais estreito Nessa área, com custo mais baixo pela exploração de terceirizados, ainda deverá permanecer competitiva. O rejuvenescimento de marcas como Fanta tem seguido também este caminho, associando-se à diferenciação por sabores inéditos.

Pela visão de Abell (1990), a Coca-Cola desenvolve os produtos para um mercado específico, como os consumidores de refrigerantes da marca Fanta e de guaraná pela marca Kuat, como uma solução de mercado, visando aumentar as suas fronteiras de mercado.

2.5.2 A Ambev

A Ambev representa uma redefinição do negócio, utilizando segundo o conceito de Abell (1991), uma ampliação do seu grupo de clientes e diferenciação na sua função de clientes. A associação entre os principais fabricantes de refrigerantes nacionais, com um forte concorrente internacional, aumenta a abrangência do grupo de clientes. Com esta associação, a empresa passa a explorar um escopo competitivo mais estreito, com enfoque em custo, mantendo um produto que já é diferenciado desde a sua criação, o guaraná Antarctica.

A mudança de sua função de clientes é caracterizada pela diferenciação na maneira pela qual estará oferecendo seus produtos aos clientes. A complementação do portfólio de produtos com o sabor cola (vindo da Pepsi-Cola), associado aos ganhos em escala com a associação de fábricas, e uma melhor logística de distribuição visam oposição mercadológica contra o seu maior concorrente, a Coca-Cola. Esta nova configuração abre uma oportunidade para o acirramento da briga dos sabores cola no Brasil, uma guerra que até então praticamente não existia,

como é comprovado pelos dados históricos de participação de mercado.

O desafio para a Ambev, e um dos motivos para sua associação com a Pepsico, é exatamente expandir suas operações para o exterior, em busca de novos mercados. A promoção do guaraná Antarctica que já ocorre deverá ser intensificada, para que o sabor se consolide internacionalmente. Entretanto há a barreira cultural da aceitação do sabor por parte de consumidores de culturas totalmente distintas, como asiáticos e norte-americanos. O posicionamento neste caso é como diferenciação, em relação a outros competidores internacionais, que não possuem este sabor.

2.5.3 Os fabricantes regionais

A redefinição de negócios praticada pelos fabricantes nacionais está na diferenciação tecnológica de seus produtos. Como tradicionais seguidores, segundo a teoria proposta por Porter (1990), os fabricantes regionais têm aprofundado sua estratégia de marketing com base em uma redefinição de seu negócio em termos de função de clientes. A crise de rentabilidade, por excesso de competitividade, aliada à rivalidade que aumenta significativamente em consequência do excesso de oferta, pode levar a um ponto em que a sobrevivência de várias fábricas fica ameaçada. Portanto o posicionamento a ser seguido deve ser uma ampliação de seu escopo competitivo, através de uma estratégia indiferenciada, ou seja, atender a todos mercados de forma não diferenciada em termos de produto, mas competindo em preço.

Este trabalho deverá ser concomitante à manutenção da liderança em custo, pois continua sendo uma vantagem competitiva percebida pelo consumidor, principalmente no Brasil, onde o fator renda é bastante importante. Em sendo um produto bastante sensível ao preço, o enfoque em custo não pode ser abandonado.

O mercado, no tamanho em que está, não tem espaço para todas as empresas que estão competindo. Dessa forma, também associações e o desaparecimento de vários fabricantes será iminente.

2.6 A ameaça dos substitutos

Com o crescimento das opções de novas bebidas, concorrendo pelo mesmo consumidor de refrigerantes, há uma séria ameaça à indústria como um

todo. Os substitutos exploram muito bem o aspecto saudabilidade para atrair os consumidores das classes A e B. Também existem as bebidas que competem em preço pelos consumidores das classes C, D e E.

A relevância da ameaça dos concorrentes está no fato de influenciar a decisão de diversificação ou não de portfólio. A concorrência com os substitutos pode dar-se diretamente, com a diversificação de negócios da indústria de refrigerantes, transformando-a em indústria de bebidas. Ou pela identificação de necessidades não atendidas e comportamento do consumidor, de forma a melhorar o *mix* mercadológico do portfólio existente, sem a diversificação de negócios, mas com a diversificação de produtos.

Esta decisão depende de aspectos como governança corporativa, uma vez que envolve a decisão de investimento. No caso dos fabricantes regionais, a grande maioria é administrada pelos detentores do capital, ou seja, não há dissonância entre o administrador e o investidor, já que são a mesma pessoa ou família. Não necessariamente seja mais eficiente, uma vez que a aversão ao risco é maior do que no caso onde as empresas são geridas por administradores diferentes dos detentores do capital. Dessa forma, estas empresas tendem a manter o portfólio atual e dificilmente diversificarão o seu negócio. Daí a tendência também em manter-se no mercado em com a estratégia do foco em custo para sobreviverem.

Como visto no caso, empresas geridas por administradores assimilam mais o risco e diversificam o negócio, como forma de diluir o risco. No caso, a própria Coca-Cola busca novos produtos (exemplo: sucos Kapo), os quais não são refrigerantes. A Ambev tem por associação com a PepsiCo, a possibilidade de explorar bebidas que não são refrigerantes, como os isotônicos Gatorade.

Isto denota que a estrutura da empresa também influencia a competitividade, uma vez que esta estrutura pode favorecer um bloqueio na ameaça dos produtos substitutos. Estes produtos já podem ser feitos pelas próprias empresas que estão dentro da indústria de refrigerantes.

Portanto, a administração estratégica também se consolida em um fator crítico de sucesso. A adequação do alinhamento das decisões com as necessidades do mercado, parametrizadas pela estrutura corporativa podem definir a forma como lidar com as Cinco Forças Competitivas.

3 Uma visão geral da análise do caso

A análise acima leva à determinação dos fatores críticos que influenciam esta indústria. O conhecimento do sistema de valor e mais especificamente as atividades que compõem a cadeia de valor da indústria de refrigerantes é o ponto de partida. Dentre os fatores que influenciam atividades que constituem esta cadeia de valor, destacam-se como mais importantes como visto anteriormente, os enumerados abaixo:

3.1 Administração estratégica da tecnologia

Através do uso da tecnologia, torna-se possível desempenhar várias das atividades de valor, melhor que os concorrentes. Os exemplos mais eminentes que surgem no caso estão relacionados ao desenvolvimento de embalagens com custos menores, dada a importância desse insumo no custo final do produto. Esta indústria ficou marcada desde a sua origem, pelo foco no produto, como consequência da vinculação com a indústria cervejeira (eminentemente tecnológica). Entretanto, produtos de consumo devem ser vistos no escopo ampliado, ou seja, desde o seu *core service* até os atributos periféricos.

As empresas fabricantes das marcas líderes não perceberam as ameaças existentes em atividades da cadeia de valor. Aliada à estagnação da evolução da indústria como um todo (início da década de 90), foi aberto o espaço e a oportunidade para a quebra da barreira tecnológica da embalagem. Fato gerado por um fator extrínseco à cadeia de valor, mas dentro do sistema de valor (fornecedores – embalagens). Isto surpreendeu tanto os fabricantes das marcas locais, como das marcas líderes, porém com efeitos antagônicos. Este aspecto aponta para outro ponto: as empresas não conheciam adequadamente as atividades de valor.

A administração tecnológica deveria ser reestruturada. As empresas fabricantes das marcas líderes aprenderam que o desenvolvimento de novas tecnologias passa a ser um fator crítico de sucesso, à medida que a rivalidade na indústria cresce, como de fato ocorreu. E assim, as empresas que buscaram a liderança em tecnologia tenderam a um sucesso maior, pela reversão da situação adversa. Isto fica evidenciado nos números das tabelas de participação de mercado.

As empresas locais, fabricantes das *B-brands* também não perceberam

que poderiam ter se aproveitado do aumento da rivalidade, através da busca do desenvolvimento tecnológico. Envolveram-se de tal forma em uma guerra por preço, provavelmente pressionadas por compromissos decorrentes de investimentos financiados, que acabaram transferindo boa parte do valor gerado com a emergência destas marcas, para os compradores. Do ponto de vista econômico, boa parte desse valor perdido poderia ter sido transformado em investimento em tecnologia.

O trabalho do desenvolvimento de novas tecnologias passa pelos departamentos de operações e logística das empresas, possibilitando uma eficiência operacional maior que a dos concorrentes. Outra atividade bastante ligada ao uso de novas tecnologias é a pesquisa e desenvolvimento de produtos. Esta atividade é fundamental para a criação do diferencial competitivo, principalmente em aspectos subjetivos, como o paladar.

A análise mostra que as empresas que buscaram este diferencial pela liderança tecnológica tiveram melhores resultados. O caso não traz elementos para consideração dos custos envolvidos na adoção desta estratégia. Mas intuitivamente, a adoção desta estratégia implica em investimentos, já que como visto, muitas empresas desta indústria não acompanham o desenvolvimento tecnológico em áreas correlatas, como automação, tecnologia da informação etc.

3.2 O conhecimento do comprador

O comportamento de compra influenciou bastante na mudança de rivalidade desta indústria. O consumo de marcas pouco conhecidas (*B-brands*) é tido como uma surpresa para as fabricantes das marcas líderes. Notadamente nestas empresas que notadamente contam com departamentos de marketing, em tese, especializados em consumidor. Mas como explicar esta falha?

A análise novamente remonta ao baixo conhecimento da cadeia de valor. O consumidor mudou os hábitos de compras, a partir da estabilização da economia. Esta mudança não foi detectada pelas fabricantes das marcas consagradas, as quais estavam focadas em administração de produto e *market mix*, conforme nos relata várias passagens do caso. A baixa integração com o sistema de valor também contribuiu para diminuição da visão estratégica. Em que pese o fato de já haverem métodos desenvolvidos para medidas de comportamento, estas passaram a ser

efetivamente usadas quando o cenário já estava desfavorável às grandes fabricantes.

Da parte dos fabricantes das marcas emergentes, o caminho é inverso. A mudança de hábitos de consumo que favoreceu empresas mais integradas como sistema de valor como um todo (fabricante-distribuidor-varejista), também foi o algoz de várias delas. Estas empresas também não conheciam e nem pesquisavam o comportamento do seu consumidor, baseando sua percepção na visão das grandes marcas e tentando mimetizá-las. Muitas marcas surgiram como seguidoras das marcas líderes, convergindo, por exemplo, o sabor “tubaína” para o direcionamento do guaraná Antarctica. O erro está em não trabalhar a identidade da tubaína e explorar esta identidade dentro do escopo mercadológico. O resultado é a percepção por parte do consumidor de um produto imitação, de segunda linha.

3.3 Gestão e governança corporativa

Não raro, as empresas fabricantes de marcas emergentes são de origem familiar, de capital fechado e geridas pelos proprietários do capital. Como visto na teoria, nestes casos há uma natural aversão ao risco, dando-se preferência a uma administração estratégica mais ortodoxa.

Este comportamento de aversão ao risco, limita também a inovação. Inovação implica em quebra de paradigmas estabelecidos. Não bastasse a existência destes paradigmas como barreira, a sua quebra vem pela inovação tecnológica, que envolve investimento em novas tecnologias e a busca do desconhecido, que carrega em si o risco do insucesso. Assim o ciclo se fecha e há uma perda de oportunidade para as fabricantes das marcas “talibãs” como definidas por Blecher (2003).

O motivo para tal é resultado tanto da limitação do conhecimento estratégico da administração pelos gestores destas empresas, como pela natural aversão ao risco. Além do trabalho da identidade de marcas, a estratégia de desenvolvimento de produtos diferenciados não foi adotada. O caminho lógico a ser trilhado foi o efetivamente observado: a busca pela excelência operacional e liderança em custo, como forma de competir. O resultado, como já citado no tópico anterior, foi a perda de valor para a indústria como um todo.

Em síntese, a vantagem competitiva surge mesmo em ambientes de alta

competição e rivalidade, como o da indústria de refrigerantes no Brasil. Os fatores críticos de sucesso estão basicamente relacionados ao conhecimento da própria indústria, mas enquadrada num modelo de atividades e em outra ponta, conhecer o comportamento do consumidor. Ambos convergem para a gestão do conhecimento, como *driver* para a competitividade.

PARTE IV. CONCLUSÕES E DESDOBRAMENTOS

O caso traça uma imagem clara Dessa indústria no Brasil com base em sua história e atual configuração. Este caso ilustra como a dinâmica de uma indústria pode ser modificada em função de alterações da cadeia de valor, afetando o equilíbrio das forças competitivas e levando a resultados nem sempre favoráveis a algumas empresas e no limite, à indústria como um todo, como demonstrado no caso.

A contribuição desse trabalho está na análise sistêmica da indústria e como os conhecimentos e conceitos de diferenciação, competitividade, comportamento do consumidor e administração estratégica constroem a vantagem competitiva, não somente Nessa indústria, mas onde quer que haja competição, uma vez que estes conceitos são universais.

1 A administração estratégica e a competitividade

Administração estratégica está relacionada às bases da definição do negócio. A escolha das bases está relacionada exatamente ao mercado em que se quer atuar. Esta escolha deve basear-se em três dimensões: tecnologias, funções e clientes que serão atendidos. A abrangência Dessa escolha depende da forma como a empresa quer diferenciar-se das demais, seja no mercado industrial, seja no mercado de consumo. A estrutura de governança corporativa tem um papel fundamental na implementação destas ações, que inicia-se pela decisão de investir até a implementação e cobrança de resultados.

Decorrem Dessa configuração então, as diversas ações estratégicas. Dentro de um cenário altamente competitivo, deve-se determinar quais são os fatores críticos de sucesso, para que seja viabilizada uma diferenciação sustentável.

O primeiro passo é conhecer a indústria em que está inserido. O mapeamento das atividades de valor, partindo do sistema de valor (visão holística) até a sua cadeia de valor local levantará quais são as atividades intrínsecas. Ao conhecer estas etapas, será possível também estudar qual ou quais atividades agregam valor ou são percebidas como sendo de valor para o comprador final. Uma vez que a vantagem competitiva está no diferencial competitivo, o qual é constituído de atividades de valor, torna-se então possível a aplicação do fundamento proposto por Porter (1990): o que pode ser feito melhor que os concorrentes ou então o que pode ser

feito melhor, que os concorrentes não fazem.

A importância desse passo na análise sistêmica da competitividade, fica claro no caso, ao se estudar a cadeia de valor da indústria. Como visto, uma alteração tecnológica relativamente simples (a implementação de uma nova tecnologia de embalagens) permitiu uma verdadeira revolução dentro Dessa indústria. Pequenas e inexpressivas empresas tiveram a oportunidade de conquistar mercados. Esta oportunidade ficou viabilizada pela possibilidade de concorrer em condições de igualdade, em termos de consumidor final (sabor). Este foi outro ponto da cadeia de valor que alterou profundamente a configuração Dessa indústria.

A integração no sistema de valor é outro fator importante, pois como visto no caso, a modificação na configuração de distribuição e vendas de produtos possibilitou a expansão geográfica de marcas até então desconhecidas. A capilaridade Dessa rede de distribuição colocou as tubainas e refrigerantes “talibãs” (como definido por Blecher (2003)) na frente do consumidor, ao lado das garrafas de Coca-Cola e guaraná Antarctica, até então detentoras de mais de 70% do mercado (início da década de 90).

As fabricantes das marcas consagradas viram seus números de participação diminuir, em um mercado crescente em volume. O posicionamento estratégico adotado foi a de confronto pelo preço, demonstrando no mínimo uma desatenção às atividades de valor Dessa indústria: as estruturas dos fabricantes menores eram mais leves e portanto, menos onerosas. Aliado ao fato de uma desintegração no sistema de valor, principalmente pela Coca-Cola, ao exigir esforços inatingíveis de seus franqueados.

Entretanto, ao voltarem para o interior de suas atividades de valor, estas fabricantes de marcas consagradas puderam adotar uma administração estratégica mais eficiente, ao buscar o conhecimento do comportamento do consumidor e reforçar uma de suas atividades de valor mais importantes: a pesquisa e desenvolvimento de produtos. A adoção da estratégia de busca da vantagem competitiva num escopo amplo, buscando estrategicamente a diferenciação. A diversificação veio tanto no portfólio (diversificação de sabores na linha da marca Fanta) quanto na definição de negócio (lançamento da linha sucos Kapo).

A Antarctica, ainda quando separada da Brahma, estava basicamente num escopo competitivo estreito (guaraná Antarctica) e focou estrategicamente

Nessa diferenciação. A diferença é sutil, porém garantiu a sobrevivência do guaraná Antarctica. O investimento em diversificação de portfólio não foi adotado.

A administração estratégica abrange também outras formas de atuar dentro da indústria, exatamente pela redefinição do negócio. A PepsiCo atuou Dessa forma, procurando uma associação com a Brahma e posteriormente com a Ambev consolidada. A complementaridade das cadeias fez surgir uma sinergia: a PepsiCo conseguiu sua consolidação no mercado brasileiro, ainda que em números modestos (cerca de 8%) e a Ambev abriu canais de expansão geográfica para o exterior, via PepsiCo em outros países. Esta associação estratégica foi viabilizada pela estrutura corporativa de ambas empresas, já que ambas têm administração separada do *stakeholder*. A diversificação de negócios dilui riscos para ambas empresas.

Portanto as ações estratégicas em ambientes altamente competitivos partem do conhecimento interno da cadeia de valor e a interação das Cinco Forças Competitivas de Porter (1990). Adicionalmente, estas ações devem estar alinhadas ao comportamento do consumidor, o que passa pelos conceitos de segmentação, tanto de fronteiras de negócios como a segmentação do próprio consumidor (grupo de clientes).

O objetivo final deve ser deslocar o equilíbrio das Cinco Forças Competitivas em favor da empresa, explorando a composição de cada uma destas forças, tendo como objetivo final o atendimento das necessidades do consumidor final de forma rentável.

2 Inovação e diferenciação

A inovação nasce da necessidade de diferenciação. Segundo Porter (1996) o aumento da rivalidade entre as empresas é o mote da inovação. Como afirmado anteriormente, as atividades de valor estão no âmago das empresas e a forma com estas a desempenham estas atividades é que determinam o sucesso ou fracasso de um empreendimento.

Tomando Dessa forma, volta-se novamente ao tema cadeia de valor e auto conhecimento. Entretanto, a tecnologia exerce um papel fundamental na execução de várias atividades de valor e pode ser o fator determinante da existência de muitas delas. Uma vez que estas atividades que dependem de tecnologias disponíveis podem ser uma vantagem competitiva por serem sustentáveis e dificilmente

imitáveis pela concorrência, uma empresa pode definir o seu mercado de referência pelo desenvolvimento de uma tecnologia ou inovação. Ao definir este padrão de referência, esta empresa inovadora pode converter esta vantagem competitiva em valor, se esta inovação for percebida como valor para o comprador também.

A inovação parte portanto, da adoção de uma estratégia de tecnologia. Assim, a empresa que a desenvolve assume o papel de liderança, cujo enfoque pode ser no custo ou diferenciação, ou no produto e/ou no processo (vide Quadro 4 na página 56). Pela análise do caso, empresas como a Coca-Cola trabalham visando a inovação tecnológica pela diferenciação em produto. O seu enfoque passa a ser um pacote de atributos melhor que o concorrente, como no caso do guaraná Kuat, que embora mimetize o Antarctica, procura suprir falhas de sabor de seu concorrente, indicadas em pesquisas de consumidor.

Esta dinâmica mostra que a tecnologia depende do conhecimento tanto da cadeia de valor como do comportamento do consumidor. Portanto a estratégia tecnológica a seguir depende do marketing estratégico da empresa em relação às demais, visando ou custo ou diferenciação: investir para a liderança tecnológica de produto ou processo ou evitar a concorrência pela busca de nichos pelo ajuste dos produtos ou processos. Em ambos, a decisão incide sobre como investir: pesquisa e desenvolvimento e liderar tecnologicamente ou eficiência operacional como seguidor.

Outro fator relevante a ser considerado dentro do portfólio, é o ciclo dos produtos. Conforme explorado no Gráfico 6 na página 58, cada produto do portfólio estará em uma das cinco fases do ciclo. Cada fase determinará, caso a escolha seja pela liderança tecnológica em produto, o tipo de ação estratégica a seguir. Marcas como Coca-Cola e Antarctica já estão no ponto de extensão e devem estar em renovação constante. Entretanto a renovação não implica em mudança da estrutura física do produto (fórmula), mas do produto no sentido ampliado, como um pacote de benefícios. A mudança pode ser apenas nos atributos periféricos, mantendo-se a sua função principal. Um exemplo também do caso é o maciço investimento da Coca-Cola em comunicação. Notadamente para reforçar a marca e mantê-la em renovação permanente.

Ao contrário da Coca-Cola, marcas como a Pepsi-Cola ainda estão em fase de consolidação, reforçada pela associação com a Ambev. O potencial de cres-

cimento está na consolidação Dessa marca, que pode vir por uma renovação do produto, com lançamentos de sabores diferenciados. O mesmo se passa com a marca Fanta.

Qualquer que seja a decisão, a inovação passa pela quebra de paradigmas. Dessa forma, a inovação tecnológica está mais presente no início do ciclo de vida de um produto ou uma marca, já que neste ponto há maior flexibilidade nos processos e atividades ligados à fabricação. À medida que segue em direção à maturidade, a tendência em inovação do produto passa para o processo, buscando padronização e redução de custo. Ao final da maturidade de início do declínio, o paradigma passa a ser a própria renovação e é exatamente neste ponto que muitas empresas acabam falhando na inovação. O exemplo do caso está no próprio guaraná Antarctica: a proteção aferida da dificuldade em imitá-lo, levou à estagnação de sua inovação. Dessa forma, as tubaínas puderam aproximar-se de seu sabor com mais facilidade, à medida que a tecnologia de aromas (cadeia de valor) disponível melhorava. Há um evidente declínio Dessa marca no final da década de 90, quando a então recém criada Ambev reinveste na renovação da marca: associação a esportes, reforço do sabor brasileiro etc .

3 O conhecimento do consumidor

Este conhecimento, como visto em Lambin (2000) forma a base para a tomada das decisões envolvendo o direcionamento estratégico. Conhecer suas necessidades e o seu comportamento torna-se uma vantagem competitiva, uma vez estabelecida a segmentação adequada (Mercado de Referência). A chamada segmentação do consumidor ou também chamada micro-segmentação por Lambin (2000). Uma análise criteriosa da segmentação do consumidor (critérios geográficos, sócio-econômicos, estilo de vida etc.), contribui para conhecer e definir o público alvo. Uma vez definido, a empresa pode posicionar-se para atender este público, adequando seu produto ou portfólio de produtos às suas necessidades.

Esta definição leva à necessidade do conhecimento do comportamento desse público. Sua hierarquia de respostas cognitivas, afetivas e comportamentais, em qual quadrante de envolvimento se encontra (vide Gráfico 3 na página 31 – Matriz de Envolvimento). As medidas de resposta são obtidas pela pesquisa de consumidor e levanta os fundamentos que estão por trás da decisão do consumidor em

comprar o produto da empresa ou do concorrente.

No caso, somente as empresas fabricantes internacionais, com destaque para a *The Coca-Cola Company* demonstram estar preparadas para este trabalho. O resultado também está no caso: uma elevadíssima participação de mercado e uma resposta mais rápida que os concorrentes para contornar o excesso de rivalidade Dessa indústria.

A evolução da tecnologia tem tornado mais acessível estes estudos. Os últimos trabalhos indicam uma preocupação em conhecer o consumidor, antes de iniciar os desenvolvimentos de novos produtos ou adequação do portfólio existente. O exemplo do caso é o levantamento do *Boston Consulting Group*, sobre os hábitos da população como um todo, e a importância da classe C nos bens de consumo. Estas informações agora estão disponíveis a todas empresas Dessa indústria, mas caso tivessem sido levantadas por empresas no auge na estagnação desse mercado (início Dessa década), a empresa detentora das informações poderia direcionar suas estratégias para atender estas necessidades que surgem. As *B-brands* beneficiaram-se indiretamente, pelo não conhecimento desse comportamento pelas fabricantes das marcas líderes.

4 Fatos contemporâneas e o futuro

A indústria tem corroborado com os dados levantados neste trabalho, com fatos e acontecimentos mais recentes que os coletados durante a sua elaboração. Pode-se citar dois casos que mostram este alinhamento.

A PepsiCo, através da Ambev lançou em meados de 2003 a Pepsi-Cola *Twist*, uma versão cola com sabor limão. Somente o volume considerado para este sabor, elevou em um ponto percentual a participação da marca Pepsi-Cola no mercado brasileiro: segundo dados publicados no portal eletrônico da empresa, em um ano sua participação de mercado saltou de 7,5% para 8,5%. Um sintoma importante desse sucesso, foi o lançamento às pressas da Coca-Cola *Lemon*, no final desse mesmo ano. Mas agora já não é um inovador, mas um seguidor. A disputa será pela performance em sabor, mas com o parâmetro sendo o inovador. A Coca-Cola *Lemon* tem que lutar contra um produto já consolidado.

O segundo caso e mais contemporâneo, é a expansão da Ambev. Primeiro por países latino americanos, via aquisições de várias cervejarias locais. Em se-

guida e mais audacioso passo, a associação com a empresa belga *Interbrew*, para criar a maior cervejaria do planeta. Embora o mote para esta associação não seja exclusivamente o mercado de refrigerantes, como afirmado na análise do caso, o caminho para a Ambev seria o crescimento via expansão geográfica. Evidentemente marcas de refrigerantes e outros produtos que compõem o portfólio da recém adjunta, afetarão novamente o equilíbrio das Cinco Forças Competitivas no mercado brasileiro de refrigerantes.

Como afirma Porter (1996) em seu artigo *What is Strategy*, a competitividade é dinâmica e a vantagem competitiva etérea. Somente aquelas empresas que estão à frente dos concorrentes, seja em informações, tecnologia, processo etc ., sobrevivem no longo prazo. Mas toda vantagem competitiva parte da atitude da inovação e busca pelo diferencial, que seja visto como de valor pelo comprador, valor este que possa ser convertido e agregado ao investimento.

PARTE V. REFERÊNCIAS

AAKER, D. ; KUMAR, V. ; DAY, G.S. *Pesquisa de Marketing*. Tradução: Reynaldo Cavaleiro Marcondes. São Paulo: Atlas, 2001. 745 p.

ABELL, D. F. *Definição do Negócio*: ponto de partida do planejamento estratégico. Tradução: Carlos Roberto V. Araújo. Revisão técnica: Eduardo B. Araújo e Heitor J. Pereira. São Paulo: Atlas, 1991. 315p.

ABELL, F.D. *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. New Jersey : Prentice-Hall, c1980. 257 p.

ACNIELSEN BRASIL. *Seção Estudantes*: Dados de movimentação dos 10 produtos mais requisitados (Jul. 2003). Disponível em: <http://www.acnielsen.com.br/movimentacao/estudantes.htm> . Acesso em: 18 Ago. 2003.

ANSOFF, H. I. *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965. 241p.

AUSTIN ASIS. *Relatório de Análise Setorial – Bebidas*. São Paulo, 31 jan. 2002. 18p

BARCELLOS, M. Coca-Cola apela para o vidro na rixa com tubaínas. *Valor Econômico*, São Paulo, 16 Jun. 2003, ano 4, nº 780. Seção: Empresas & Refrigerantes. Disponível em: <http://www.valoronline.com.br>. Acesso em: 29 Jul. 2003.

BARCELLOS, M. Potencial de consumo da classe C é subestimado. *Valor Econômico*. São Paulo, 30 Jan. 2002, ano 3, nº 437. 1º Caderno. Disponível em: <http://valoronline.economy.com/noticias>. Acesso em 08 Set. 2003.

BARCELLOS, M. Público infantil dita as regras de consumo. *Valor Econômico*. São Paulo, 31 Out. 2002, ano 3, nº 628, Caderno Empresas & Tecnologia. Disponível em: <http://www.valoronline.com.br/veconomico/?show=index&mat=1501706&edicao=790&caderno=83>. Acesso em: 08 Set. 2003.

BERON, I. M. et al. Matéria-Prima. *Análise Gerencial dos Custos em Indústria de Refrigerantes*. UNICRUZ (Universidade de Cruz Alta). Jun. 2002. p 3-5. Disponível em: www.eac.fea.usp.br/congressosp/seminario2/trabalhos/B93.pdf . Acesso em: 08 Set. 2003.

BLECHER, N. A Invasão das Marcas Talibãs. *Revista Exame*, São Paulo, nº 757, ano 36, nº 1, 09 Jan. 2002, p.32-49. Disponível em <http://portalexame.abril.uol.com.br>. Acesso em 14 Nov. 2003.

BRASIL - Ministério da Agricultura, Secretaria de Defesa Agrícola (DAS), Departamento de Defesa e Inspeção Vegetal. Competências: Coordenação de Inspeção Vegetal (CIV). Regulamentado em 1997. Disponível em: www.agricultura.gov.br . Acesso em 03 Ago. 2003.

BRASIL - Ministério da Agricultura. Decreto nº 2314, de 4 de setembro de 1997. Regulamenta a Lei nº 8918, de 14 de julho de 1994, que dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas. Art. 45, parágrafos de 1 a 7. Disponível em: www.agricultura.gov.br. Acesso em 15 Ago. 2003.

BUZZETTI, A.R. Avanço do PET na indústria de alimentos. *Revista Engarrafador Moderno*. Edição 53, jan/fev/1998 - pág. 38.

CAPOZOLI, R. Consumo de dietéticos aumenta, apesar do preço. *O Estado de São Paulo*. São Paulo, 26 Mar 2003. Caderno de Economia. Disponível em: <http://jpdf.estado.com.br/>. Acesso em: 07 Set. 2003.

CHASE, R. B. *Operations management for competitive advantage*. 9th Edition. New York, 2001. 763p.

CHESBROUGH, H. ; TEECE, D. When is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation. Boston, *Harvard Business Review*, vol. 74, nº 1, Jan/Feb 1996, p65-76.

COCA-COLA (The Coca-Cola Company). *Quem Somos: A história da Coca-Cola; O negócio da empresa no Brasil*. Disponível em: <http://www.coca-colabrazil.com.br/flash/index.asp> . Acesso em 04 Ago. 2003.

COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS (AMBEV). *Empresa: História por períodos (1885-2003)*. São Paulo. Disponível em: www.ambev.com.br . Acesso em 10 jul. 2003.

ESPM/EXAME. *Central de Casos: Caso AMBEV Parte II*. Disponível em: <http://www.exame.com.br> . Acesso em 14 Ago. 2003.

FANTA lança mais um sabor: Morango. In *Memória Nacional da Propaganda*. Publicação eletrônica 17/02/2003. Disponível em <http://www.maxxie.hpg.ig.com.br/pepsi-br/noticias/2003/2003-02-17b.htm>. Acesso em 16 Ago. 2003.

FINE, C. H. *Mercados em evolução contínua: Conquistando Vantagem Competitiva num Mundo em Constante Mutação*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 262p.

FISHBEIN, M – *Readings in Attitude Theory and Measurement*. New York: John Wiley&Sons, 1967.

FRANCISCHINI, M.A. O sabor do verão. *Revista "Oesp" Estadão* . Seção alimentos e bebidas, São Paulo, 2003, ano 8, nº 55, 2003. p. 10-13.

FRANCO, C. Coca-Cola enfrenta antiamericanismo no País. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 06/04/2003. Disponível em : <http://www.estado.estadao.com.br/editorias/2003/04/06/eco034.html>. Acesso em 14 Ago. 2003.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (BIBLIOTECA KARL A. BOEDECKER) (Org). *Curso sobre o método caso para professores universitários* São Paulo: FGV-EAESP, 1983.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. *Normas Para Apresentação de Monografias*. 3ª Edição. Biblioteca Karl A. Boedecker: 2003. 95p.

GATTAS, R. *A indústria automobilística e a 2ª revolução industrial no Brasil : origens e perspectivas*. São Paulo: Prelo, 1981. 532 p.

GAZETA MERCANTIL. *Balanço Anual 2001* . Ano XXV nº 25, Julho/2001. 1975-.

GRUPO BRASIL-RIO. *Guia do Setor Alimentício 2002: Alimentos & Tecnologia Business*, seção de matérias-primas . São Paulo, 2002. p 391.

GRUPO BRASIL-RIO. *Guia do Setor Alimentício 2002: Alimentos & Tecnologia Business*, seção de embalagens. São Paulo, 2002. p 342.

GRUPO SCHINCARIOL. *A Empresa, História e Produtos*. Disponível em www.schincariol.com.br . Acesso em 09 Jul. 2003.

GUIA DO SETOR ALIMENTÍCIO 2002. Indústria de Refrigerantes. *Alimentos & Tecnologia Business*. Publicação do Grupo Brasil-Rio. São Paulo, 2002. p 14.

GUIMARÃES, A ; GARCEZ, M ; CARDOSO, M. *Inovando em produtos e processos no mercado popular de bebidas – O caso Refrigerantes Convenção*. São Paulo, USP-FEA working paper 03/015. Disponível em: www.ead.fea.usp.br/wpapers. Acesso em 02 Jan. 2004.

GURGEL, M. Em tempos de crise, consumidor busca 'marcas B'. *Flexografia: Cole-tânea de Artigos*. Disponível em: <http://www.flexo.com.br/tubainas.htm>. Acesso em 21 Mar. 2003.

HAMEL, G. *Liderando a revolução*. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. 2a edição. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 335p.

HITT, M. A. ; IRELAND R. D. ; HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica : Competitividade e Globalização*. Tradução: José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antônio Pedroso Rafael. Revisão Técnica: Moacir M. Oliveira Júnior. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 550 p.

INDÚSTRIA de bebidas a todo vapor. *Revista Pack*. Agosto/2002. Disponível em: <http://www.geomagna.com.br/news143.htm>. Acesso em 15 Ago. 2003.

INDUSTRY ANALYSIS. *Latin America's Beverage Market – Branding vs. Distribution*. Infoamericas, Inc. Issue #34. São Paulo: 03 Sep. 2002. 4 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Comissão Nacional de Classificação (CONCLA), *Codificação de classificações, harmonizada para o MERCOSUL*, Seção D (Indústria de Transformação), Divisão 15 (Fabricação de Produtos Alimentícios e Bebidas), Grupo 159 (Fabricação de Bebidas). Criada em 1994. Acesso pelo endereço eletrônico www.ibge.gov.br . Acesso em 23 Abr. 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA (IBOPE). *Critério Brasil Mede o Poder Aquisitivo do Consumidor*. Disponível em: <http://www.ibope.com.br>. Acesso em 25/01/2004.

JAIN, S. C. *Marketing, Planning & Strategy*. 6th Edition. Cincinnati: South-Western, 2000. 925 p.

KAISER (Cervejaria Kaiser Brasil). *História da Empresa*. Disponível em : www.kaiser.com.br . Acesso em 08 Ago. 2003.

KAPFERER, J.N. and LAURENT, G. *La Sensibilité aux Marques*. Foundation Jours de France, Paris, 1983.

KOTLER, P. – *Marketing management: analysis, planning, implementation, and control*. 9th. Edition. New Jersey: Prentice-Hall, c1997. 789 p.

KOTLER, P. ; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. Tradução: Vera Whately ; revisão técnica Roberto Meireles Pinheiro. - 7^a Edição. Rio de Janeiro : Prentice-Hall, c1998. 527 p.

LAMBIN, J. J. *Market-driven management: strategic and operational marketing*. Basingstoke: Macmillan, 2000. 737 p.

LEENDERS, M.R.; ERSKINE, J.A. *The Case Writing Process*. 3rd edition. London, Ontário: 1989.156p.

LEIFER, R. ; O'CONNOR, G. C. ; RICE, M. A implementação de inovações radicais em empresas maduras. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, nº 2, vol. 42, Abr/Jun 2002, p. 17-30.

MILGROM, P. ; ROBERTS, J. *Economics, Organization & Management*. New Jersey: Prentice Hall, 1992. 621p.

MINTZBERG, H ; QUIN J. B. *O processo da estratégia*. Tradução: James Sunderland Cook. 3^a edição. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404 p.

MOLDERO, R. O grande salto das marcas emergentes. *Revista Distribuição*. São Paulo, edição 34, Mai. 2003. Disponível em: www.revistadistribuicao.com.br/content.asp?page=183&id_edicao=34. Acesso em 08 Set. 2003.

MORRISON, R. ; BOYD, R. *Química Orgânica*. Tradução, prefácio e notas: M. Alves da Silva. 7^a Edição. Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, 1981. p 241.

MOSKOWITZ, H. *Applied Sensory Analysis of Food*. Vol. 1, New York: CRC Press, 1988. 796 p.

PEPSICO (PepsiCo, Inc.). *General Notice* : Histórico da Marca. Disponível em www.pepsico.com Acesso em 12 Jul. 2003.

PINDYCK, R. ; RUBINFELD, D. *Microeconomics*. 5th. edition. New York : Prentice Hall, 2001. 726 p.

PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva*: Criando e sustentando um desempenho superior. Tradução: Elizabeth Maria Pinho Braga. Revisão técnica: Jorge A. Garcia Gómez. Rio de Janeiro: Campus, 1990. 512p .

PORTER, M. *On Competition*. Boston: Harvard Business Review, c1996. 485 p.

PRIA, Marcelo D. - Maior empresa brasileira de bebidas já é a quinta do mundo. *Brasil Alimentos*, nº 5, Nov/Dez de 2000, p. 38.

PRIA, M. Tendências de embalagem para bebidas. *Revista Brasil Alimentos*. Nº 5, Nov/Dez de 2000. p 24-28.

PUBLICCLIPPING. *Distribuição de bebidas*. Publicação eletrônica em 02 Out. 2002. Disponível em:
http://www.ibralog.org.br/pags/noticias/detalhes_noticias.asp?Cod_Noticia=328.
 Acesso em 16 Ago. 2003.

QUINN, J.B.; BAROUCH, J.J.; ZIEN, K.A.; *Innovation explosion*: Using intellect and software to revolutionize growth strategies. New York: The free press, 1997. 432 p.

RAO, V.R.; STECKEL, J.H. *Analysis for Strategic Marketing*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1998. 514 p.

RECICLOTECA. Informativo. Edição nº 4 - janeiro, fevereiro e março de 1998. 2 p.

REVISTA UPDATE. Seção Negócios - *Menos Calorias Mais Negócios*. Publicação eletrônica da AMCHAM, nº 366, Novembro de 2000. Disponível em:
<http://www.amcham.com.br/revista/revista2002-09-17dl>. Acesso em: 08 Set. 2003.

RIBEIRO, M ; BARCELLOS, M. Coca embarca na onda das bebidas saudáveis. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 19/03/2001. In *Geomagna*. Disponível em
<http://www.geomagna.com.br/news33.htm>. Acesso em 13 Ago. 2003.

RIBEIRO, M. Ambev: lealdade no consumo em debate. *Gazeta Mercantil On-Line*. São Paulo 14 Fev. 2000. Disponível em: www.gazetamercantil.com.br . Acesso em 06/08/2003.

SAFRAS & Mercado - Tendências de Mercados nº 0062, ano III, 07Jul. 2003, 2000.

SILVA, M. ; HOUGH, S. *Avanços em Análise Sensorial* . São Paulo: Varela, 1999. Cap II, p.23-25.

SIMÃO, J. A. Terra da Fanta. *Isto é Dinheiro*, de 19/02/2003. In *Clipping Associação das Revendas Ambev do Estado do Rio de Janeiro (ASSOREV)*. s.d. Disponível em:
<http://www.adiscrj.com.br/clipping/clipping20030317.asp>. Acesso em 23 Ago. 2003.

STUANI, R. Distribuidores se unem para fazer frente à Ambev. *O Estado de São Paulo*. Caderno de Economia. São Paulo, 15 Jan. 2003. Disponível em <http://www.bevtech.com.br/noticias/n887.htm>. Acesso em 16 Ago. 2003.

VALOR ECONÔMICO - *Valor Econômico News: Informativo Company & Technology*. Disponível em: <http://www.valoronline.com.br> Acesso em 17 Fev. 2002.

XERETA (Refrigerantes Xereta Ltda.). *História*. Disponível em: www.refrigerantesxereta.com.br . Acesso em 04 Ago. 2003.

PARTE VI. ANEXOS E TABELAS

ANEXO A. Tabela de renda dos brasileiros

Tabela - Pesquisa Industrial Mensal de Emprego e Salário – Séries Históricas 1996 a 2001

Variável = Rendimento médio nominal, do trabalho principal, das pessoas ocupadas de 15 anos e mais (Reais)						
Mês	1996	1997	1998	1999	2000	2001
janeiro	576,38	641,75	700,7	687,15	707,66	738,5
fevereiro	587,91	642,73	696,29	678,78	702	742,25
março	587,37	634,11	685	677,9	698,34	740,08
abril	594,71	649,94	679,52	676,92	699,57	746,12
maio	609,63	666,7	675,01	676,78	711,64	740,4
junho	619,36	664,5	682,89	683,35	727,58	750,8
julho	639,63	675,23	678,72	674,76	723,91	758,05
agosto	644,18	684,17	685,74	676,05	731,5	749,53
setembro	636,43	681,18	685,86	679,52	733,99	746,35
outubro	636,95	689,63	695,24	688,36	745,84	752,82
novembro	641,44	695,49	715,28	707,15	743,99	750,92
dezembro	686,66	744,11	758,1	757,68	805,07	803,45
Renda Média	R\$621,72	R\$672,46	R\$694,86	R\$688,70	R\$727,59	R\$751,61

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

ANEXO B. Critério Brasil mede o poder aquisitivo do consumidor

O objetivo do Critério Brasil é medir o poder aquisitivo do consumidor. Os critérios para classificação social do País foram estabelecidos pela Associação Brasileira de Anunciantes (ABA) e ANEP (Associação Nacional das Empresas de Pesquisa de Mercado), com a participação da Associação Brasileira dos Institutos de Pesquisa de Mercado (Abipeme), com base nos Levantamentos Socioeconômico de 1993 e 1997.

A classificação socioeconômica do Brasil foi estratificada em cinco classes, sendo que as duas de maior poder aquisitivo foram subdivididas.

Tabela 10 - Cinco classes econômicas.

Classe	Pontos
A1	30-34
A2	25-29
B1	21-24
B2	17-20
C	11-16
D	6-10
E	0-5

Fonte : IBOPE

a) Como se calcula:

O sistema de pontuação é baseado na posse de bens de consumo duráveis, instrução do chefe da família e outros fatores, como a presença de empregados domésticos.

Tabela 11 - Tabela de Pontuação Por Posse de Itens.

Posse de Itens	Não tem	Tem			
		1	2	3	4 ou +
Televisão em cores	0	2	3	4	5
Rádio	0	1	2	3	4
Banheiro	0	2	3	4	4
Automóvel	0	2	4	5	5
Empregada mensalista	0	2	4	4	4
Aspirador de pó	0	1	1	1	1
Máquina de lavar	0	1	1	1	1
Videocassete	0	2	2	2	2
Geladeira	0	2	2	2	2
Freezer (independente ou parte de geladeira duplex)	0	1	1	1	1

Fonte: IBOPE

Tabela 12 - Pontuação por Grau de Instrução.

Grau de Instrução do chefe da família	Pontos
Analfabeto/Primário incompleto	0
Primário completo/Ginasial incompleto	1
Ginasial completo/Colegial incompleto	2
Colegial completo/Superior incompleto	3
Superior completo	5

Fonte: IBOPE

b) Levantamento Socioeconômico

O aumento do poder aquisitivo das classes mais baixas verificado nos úl-

timos anos, principalmente após o Plano Real, gerou um deslocamento da pirâmide social brasileira em direção ao topo. Essa mutação se deve ao aumento da posse de bens duráveis, base para a aferição dos critérios de classificação social.

O Critério Brasil veio atualizar a distribuição da população brasileira por classes, representando mais adequadamente o potencial de consumo de cada extrato da sociedade.

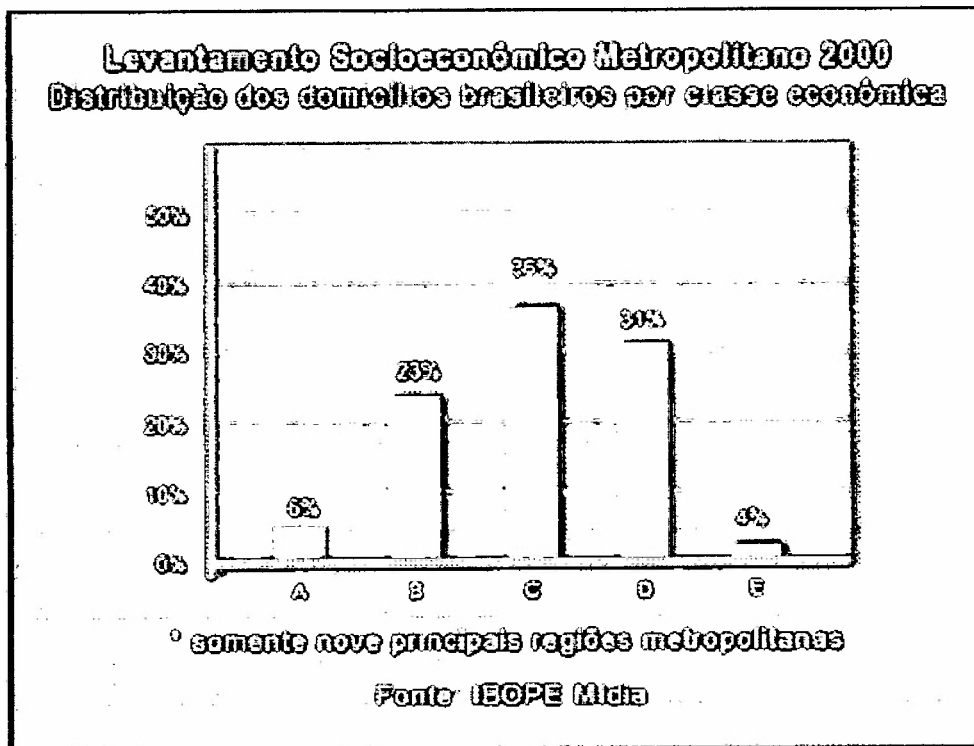


Gráfico 10 - Distribuição da População Brasileira das Principais Regiões Metropolitanas, por Classe Social - Critério ABIPEME. Fonte: IBOPE

ANEXO C. Tabelas de produção de refrigerantes no Brasil

Tabela 13 - Produção de Refrigerantes em milhões de litros

Ano	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Milhões de Litros	5.616	6.440	9.146	9.862	10.575	11.032	11.052	11.516	11.550 (e)
Index	49	56	79	86	92	96	96	100	100
Var %	9	15	42	8	7	4	0	4	

Fonte: Instituto Datamark.

ANEXO D. Produção nacional em unidade monetária

Tabela 14 - Produção Nacional de Refrigerantes, em Unidades Monetárias.

Ano	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
USD\$ Mi-lhões	6.470	10.703	11.521	11.279	11.177	6.948	6.770
Index	96	158	170	167	165	102	100
Var %	-	65	8	(2)	(1)	(38)	(2)

Fonte: Instituto Datamark. Dados trabalhados pelo autor.

ANEXO E. Evolução dos preços médios dos refrigerantes

Tabela 15 - Produção Refrigerantes

Pesquisa Industrial Anual - Produto (PIA-Produto)					
Produto - Refrigerantes					
Ano	Produção				Reais(R\$)/l
	litros	nº empresas	Total	Reais (R\$)	
1998	1 000	81	7.137.313	2.880.568.172	0,40
1999	1 000	77	5.896.315	2.948.331.218	0,50
2000	1 000	67	6.457.166	3.658.464.332	0,57
2001	1 000	128	8.401.664	4.817.415.616	0,57

Fonte: Base de dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (BASE IBGE). Base de dados obtida no número de empresas que fornecem informações. 23/08/2003.

Tabela 16 - Preços médios entre 1994 e 2000, em dólares

Ano	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Milhões de Dólares	6.470	10.703	11.521	11.279	11.177	6.948	6.770
Milhões de Litros	6.440	9.146	9.862	10.575	11.032	11.052	11.516
Preço por Litro	\$1,00	\$1,17	\$1,17	\$1,07	\$1,01	\$0,63	\$0,59
Index	171	199	199	181	172	107	100

Fonte instituto Datamark. Dados trabalhados pelo autor.

ANEXO F. Planilha de custos típica de refrigerantes.

Tabela 17 - Custo Característico Para Formulação de Refrigerante sabor Guaraná.

Tabela 02. Custo MP do Guaraná				
	Unid	Valor	Quant.	Vlr. Total
Açúcar	50 kg	22,41	2,000	44,8200
Benzoato de Sódio	kg	3,39	0,275	0,9335
Acido Cítrico	kg	2,71	0,870	2,3613
Corante Caramelo	kg	3,53	0,400	1,4110
Extrato	l	9,25	1,000	9,2462
Ácido Ascórbico	kg	9,58	0,038	0,3640
				80 Fardos 59,1360
				1 Fardo 0,7392

Fonte: Artigo Análise Gerencial dos Custos em Industria de Refrigerantes, em tabelas que constam no corpo do artigo. Beron et al. (2002).

Tabela 18 - Custo Característico Para Formulação de Refrigerante sabor Laranja

	Unid	Valor	Quant.	Vlr. Total
Açúcar	50kg	1,66	27,000	44,8200
Benzoato de Sódio	kg	3,39	0,192	0,6518
Acido Cítrico	kg	2,71	0,704	1,9107
Suco Laranja	kg	2,99	8,334	24,9020
Extrato	l	9,25	0,608	5,6217
Ácido Ascórbico	kg	9,58	0,026	0,2490
Sorbato	kg	11,94	0,083	0,9906
EDTA	kg	45,65	0,017	0,7761
				80 Fardos 79,9219
				1 Fardo 0,9990

Fonte: Artigo Análise Gerencial dos Custos em Industria de Refrigerantes, em tabelas que constam no corpo do artigo. Beron et al. (2002).

Tabela 19 - Custo Característico Para Formulação de Refrigerante sabor Limão.

	Unid	Valor	Quant.	Vlr. Total	
Açúcar	50kg	22,41	2,000	44,8200	
Benzoato de Sódio	kg	3,39	0,192	0,6518	
Ácido Cítrico	kg	2,71	0,704	1,9107	
Suco Limão	kg	2,66	3,200	8,4992	
Extrato	l	9,25	0,400	3,6985	
Ácido Ascórbico	kg	9,58	0,051	0,4885	
Sorbato	kg	11,94	0,083	0,9906	
EDTA	kg	45,65	0,017	0,7761	
				80 Fardos	61,8354
				1 Fardo	0,7729

Fonte: Artigo Análise Gerencial dos Custos em Industria de Refrigerantes, em tabelas que constam no corpo do artigo. Beron et al. (2002).

Tabela 20 - Custo padrão para embalagens em refrigerantes

	Unid	Valor	Quant.	Vlr. Total	
Tampa	fd	0,1608	80	12,8640	
Rótulo	fd	0,1494	80	11,9520	
Vasilhame	fd	1,3200	80	105,6000	
Plást. Emb.	Kg	3,6500	2,4	8,7600	
				80 Fardos	139,1760
				1 Fardo	1,7397

Fonte: Artigo Análise Gerencial dos Custos em Industria de Refrigerantes, em tabelas que constam no corpo do artigo. Beron et al. (2002).

ANEXO G. Pesquisa *Boston Consulting Group* para hábitos de consumo – classe C.

Tabela 21 - Hábitos de consumo da população brasileira.

O tamanho da classe C				
Segmento consome R\$ 226 bilhões ao ano				
Classes sociais	Renda familiar (em salários mínimos)	Número de domicílios (%)	Consumo (%)	R\$ (bilhão/ano)
A e B	Mais de 10	19	52	428
C	De 4 a 10	30	28	226
D e E	Menos de 4	51	20	163
Baixa fidelidade à marca				
Comportamento do consumidor "C" em meses "difíceis", em %				
Produto	Arroz	Óleo de soja	Refrigerante	Cerveja
Não troca a marca	16	10	9	10
Reduz quantidade	19	21	21	32
Troca por marca mais barata	64	68	68	54
Abandona categoria	1	1	2	4
Produto	Sabão em pó	Amaciante	Xampu	Sabonete
Não troca a marca	16	15	17	12
Reduz quantidade	23	21	27	26
Troca por marca mais barata	60	63	54	62
Abandona categoria	1	1	2	0
Perto de casa				
Canais de venda utilizados pela classe C				
Local	Porcentual de consumidores que frequentam			
Hipermercado	46			
Distribuidores	6			
Supermercado	90			
Feira	71			
Acougue	67			
Mercadinho	63			
Padaria	62			
Loja de bairro	38			
Farmácia	74			
Magazine	29			
Fonte: BCG				

Fonte : Pesquisa do *Boston Consulting Group* , 2002. Segue os critérios de classificação sócio-econômica segundo ABIPEME.

ANEXO H. Perfil do consumidor de bebidas

PRODUTOS	PERFIL DO CONSUMIDOR
Refrigerantes tipo cola	Classes ABC (71%)
Outros refrigerantes	Entre 15 e 24 anos, classes ABC, (74%)
Cerveja	Predomínio de homens, classes ABC, (76%)
Vinho	Entre 35 e 45 anos, 53% mulheres, 47% homens, Classes ABC (65%)
Móveis	Entre 25 e 39 anos, 58% mulheres, 42% homens, classes ABC (72%)
Viagens Nacionais	Entre 20 e 40 anos, 56% mulheres, 44% homens, classes ABC (81%)
Lanchonete	Entre 15 e 39 anos, 54% homens, 46% mulheres, classes ABC (76%)
Restaurante	Entre 25 e 39 anos, 55% homens, 45% mulheres, classes ABC (78%)
Auto-Peças	Entre 25 e 39 anos, 75 % homens, 25% mulheres, classes ABC (86%)

Quadro 12 - Perfil dos Consumidores de bebidas no Brasil - Fonte : IBOPE

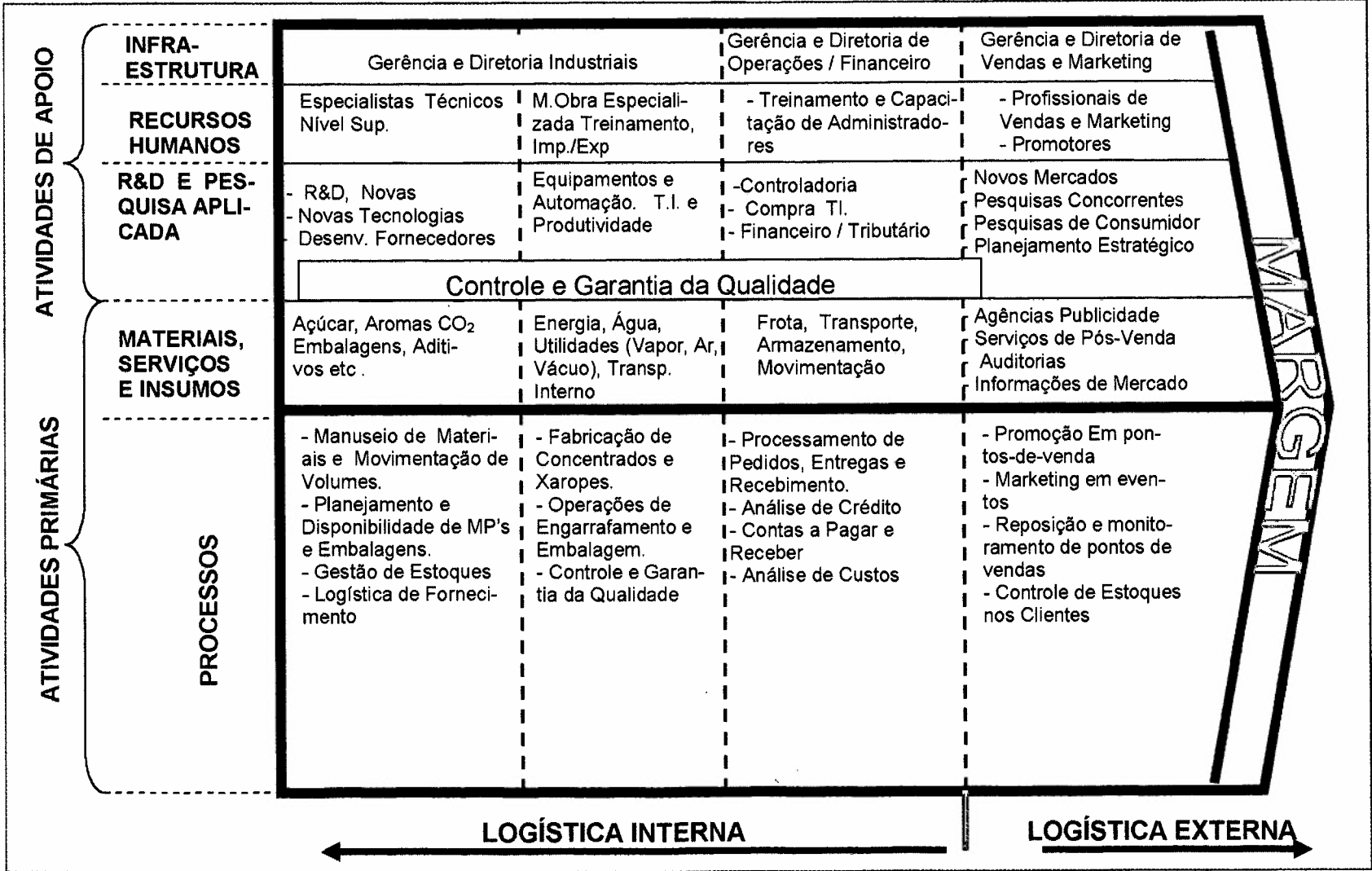
ANEXO I. Gastos com publicidade 1999 – 2000

Tabela 22 - Gastos com Publicidade entre 1999 e 2000, em milhares de dólares.

RANKING		CATEGORIA	TOTAL	VARIAÇÃO ANO ANTERIOR		
1999	2000		R\$	US\$	R\$ (%)	US\$ (%)
1	1	AUTO REVENDA CONCESSIONÁRIA	1.153.156	627.737	45	45
2	2	CONSTRUÇÃO E INCORPORAÇÃO	848.298	459.773	32	32
4	3	LOJAS DE DEPARTAMENTO	623.463	337.407	6	5
3	4	MÍDIA IMPRESSA	555.677	303.209	-13	-12
8	5	TELEFONIA FIXA	524.103	286.760	57	57
9	6	INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	504.517	274.302	52	52
19	7	PROVEDOR	489.848	269.322	172	176
5	8	CARNÊ E CARTELAS	467.584	256.879	8	10
11	9	MÍDIA ELETRÔNICA	433.300	235.632	59	59
7	10	TELEFÔNIA MÓVEL	361.000	195.827	-1	-3
10	11	SUPER E HIPERMERCADO	357.851	194.633	12	12
13	12	ENSINO ESCOLAR E UNIVERSITÁRIO	308.540	166.275	24	25
15	13	COMÉRCIO DE PRODUTOS PARA CASA E DECORAÇÃO	269.652	146.361	20	20
17	14	GRAVADORAS FONOGRÁFICAS E ESTÚDIOS	266.007	144.492	24	24
16	15	COMÉRCIO DE VESTUÁRIO E CALÇADOS	246.929	133.541	12	11
12	16	OUTROS TIPOS DE COMÉRCIO	242.752	132.772	-3	-1
14	17	VEÍCULOS PASSEIO NACIONAL	228.642	124.884	-2	-2
#	18	SITE	225.591	122.568	489	496
6	19	TELEVENDAS E VENDAS PARA O CORREIO	216.760	119.394	-43	-43
29	20	EMPRESAS PÚBLICAS E CONCESSÕES	209.263	113.633	81	81
18	21	EXCURSÕES E VIAGENS	208.501	113.174	6	6
#	22	E-COMMERCE	196.946	107.920	797	825
21	23	CERVEJAS	180.369	98.641	22	24
#	24	CARTÕES DE CRÉDITO	176.219	95.264	71	72
25	25	SERVIÇOS DE EDUCAÇÃO COMPLEMENTAR	173.347	95.054	30	33
23	26	SERVIÇO SAÚDE	172.170	93.867	20	20
20	27	REFRIGERANTES	163.097	89.097	3	3
26	28	OUTROS SERVIÇOS AO CONSUMIDOR	156.697	85.711	21	21
#	29	COMÉRCIO DE ARTIGOS E EQUIPAMENTOS PARA INFORMÁTICA	153.675	83.323	69	68
24	30	CENTROS COMERCIAIS	148.884	80.214	9	7

Fonte: Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE)

ANEXO J. A cadeia de valor na indústria de refrigerantes



Esquema 9 - Cadeia de valor genérica para indústria de refrigerantes. Baseado no modelo de Porter (1990).

ANEXO K. As cinco forças de Porter

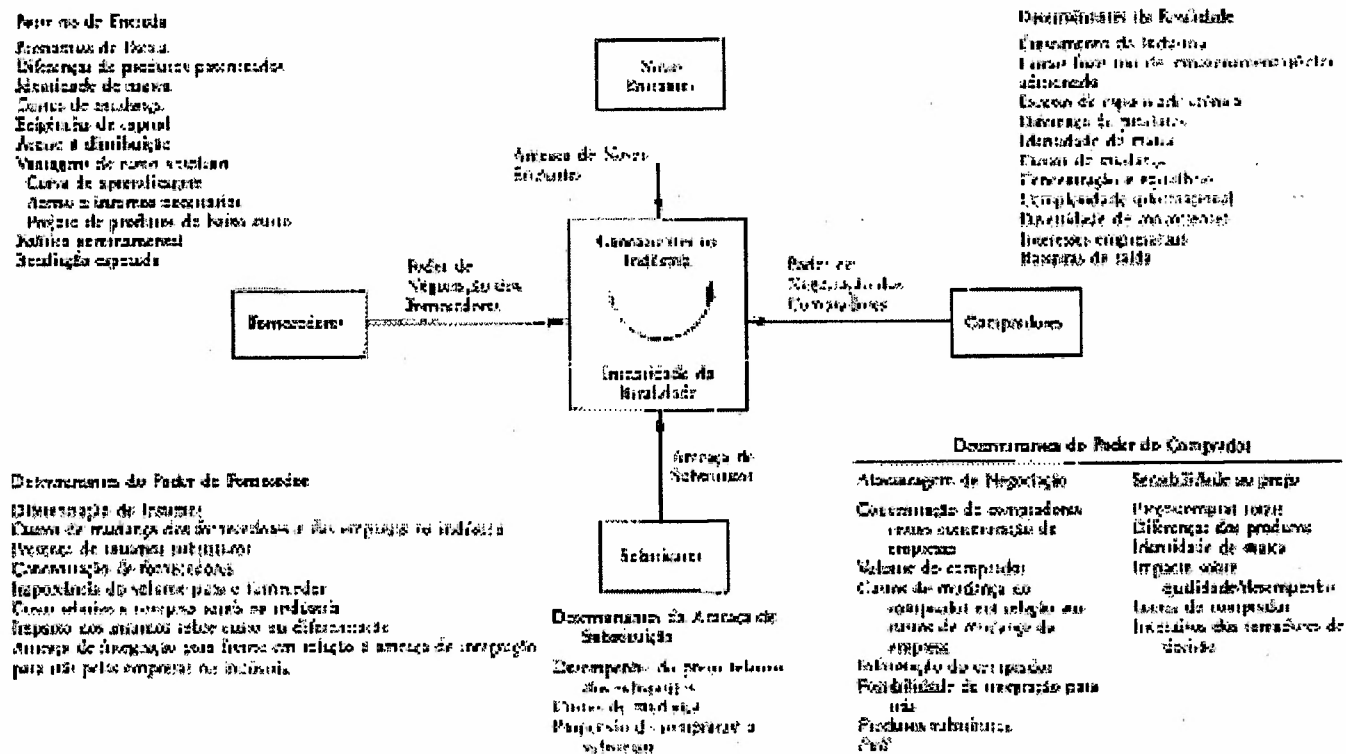


Figura 1-2 Elementos da Indústria Industrial.

Esquema 10 - Diagrama das Cinco Forças de Porter. Fonte: Porter (1996).

ANEXO L. Resultados financeiros das indústrias de refrigerantes

Tabela 23 - Resultados e principais indicadores financeiros em Capitalização, nas indústrias de refrigerantes.

Capitalização

O índice **Capitalização** mede a capacidade de cobertura das obrigações com recursos próprios, por parte da empresa, sendo o seu cálculo dado pela razão *Patrimônio Líquido/Passivo Total*.

No exercício findo em dezembro de 2000, o índice mediano do segmento 54,3% mostrou-se favorável em relação ao padrão do setor que é 53,0%.

	CAPITALIZAÇÃO (%)	dez/97	dez/98	dez/99	dez/00
1	FORMICINT S/A INDÚSTRIA DE BEBIDAS	N/D	N/D	99,7	99,4
2	DREHER S/A VINHOS E CHAMPANHAS	100,0	99,2	98,2	97,7
3	PERMA INDÚSTRIA DE BEBIDAS S/A	55,3	61,0	52,8	52,4
4	RAYMUNDO DA FONTE INDÚSTRIA S/A	87,1	85,9	86,8	88,0
5	CARMIGNANI S/A IND E COM DE BEBIDAS	85,1	87,7	84,8	84,2
6	CERVEJARIA PETROPOLIS S/A	(96,3)	71,9	71,1	63,7
7	BAVÁRIA S/A	N/D	N/D	N/D	82,4
8	CERVEJARIAS KAISER NORDESTE S/A	N/D	N/D	77,9	51,4
9	VINHOS CAMPO LARGO S/A	77,7	77,9	86,7	80,5
10	INDÚSTRIA DE BEBIDAS ANTARCTICA POLAR S/A	66,2	82,2	81,4	76,9
11	VOINPAR REFRESCOS S/A	67,7	67,3	80,6	75,5
12	VITIVINICOLA SANTA MARIA S/A	40,2	82,9	80,3	72,5
13	MATE COURO S/A	54,3	62,2	71,6	68,9
14	CIA CASTELO DE BEBIDAS	80,8	92,6	92,4	68,6
15	FERRASPAR S/A IND. COM. BEBIDAS	56,4	65,7	64,6	62,4
16	IND. DE BEBIDAS ATÁRCTICA DO NORTE-NORDESTE S/A	59,2	68,7	69,7	61,8
17	ESTABELECIMENTO VINICOLA ARMANDO PETERLONGO S/A	21,2	19,2	14,8	60,9
18	REFRESCOS IPIRANGA S/A	50,5	56,1	55,8	58,3
19	VINHOS SALTON S/A IND. COM.	63,2	64,0	60,8	56,0
20	CERVEJARIA BELCO S/A	55,8	59,4	59,3	55,4
21	CERVEJARIAS KAISER S/A	70,4	75,7	64,9	55,0
22	PRIMO SCHINCARIOL IND. DE CERVEJAS E REFR. DO NE S/A	34,8	44,5	50,8	53,6
23	SPAL INDÚSTRIA BRASILEIRA DE BEBIDAS S/A	64,4	59,4	49,3	53,6
24	BACCHUS AGRO INDL. S/A	28,8	18,9	41,2	51,1
25	CIA FLUMINENSE REFRIGERANTES	67,4	50,1	50,1	50,9
26	CRBS S/A	66,2	73,2	41,7	48,0
27	CIA MÜLLER DE BEBIDAS	N/D	N/D	N/D	48,0
28	SAPAIPA S/A - INDÚSTRIA BRASILEIRA DE BEBIDAS	55,9	55,3	53,1	47,2
29	CIA MÜLLER DE BEBIDAS NORDESTE S/A	N/D	N/D	25,1	43,8
30	CIA CERVEJARIA BRAHMA	38,7	35,3	38,1	43,4
31	PRIMO SCHINCARIOL IND. DE CERVEJAS E REFR. DO RJ S/A	N/D	92,8	16,4	41,1
32	PRIMO SCHINCARIOL IND. DE CERVEJAS E REFRIGERANTES S/A	56,6	51,4	42,3	33,1
33	IND. BEBIDAS ANTARCTICA DO SUDESTE S/A	51,0	50,3	42,9	50,4
34	VITI VINICOLA CERESER S/A	28,7	31,2	81,0	28,6
35	AROSUCO AROMAS E SUCOS S/A	N/D	N/D	37,6	21,9
36	IND. BEBIDAS JOAQUIM THOMAZ DE AQUINO FILHO S/A	25,7	25,4	22,7	21,6
37	CIA ANTARCTICA PAULISTA IBEC	59,0	63,3	87,3	18,3
38	CERVEJARIAS REUNIDAS SKOL CARACU S/A	23,9	27,2	14,0	16,5
39	CHAMPAGNE GEORGES AUBERT S/A	40,0	37,8	32,7	13,3
40	CAÊTE S/A INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE BEBIDAS	21,8	20,2	14,1	12,0
41	ANTONIO BORIN S/A IND E COM BEB CONEXOS	23,5	15,0	10,3	4,2
42	CERVEJARIA MIRANDA CORREIA S/A	21,5	26,1	(33,2)	(260,1)
	MEDIANA	55,8	60,2	51,8	64,3
	HISTÓRICA				55,1

Fonte: Austin Asis Serviços e Comércio Ltda., Relatório Setorial de Bebidas, Janeiro/2002.

Tabela 24 - Indicadores do grau de endividamento das indústrias de refrigerantes

Endividamento Total

O Endividamento Total mostra quanto a empresa tem de terceiros para cada dólar próprio. O Endividamento de uma empresa é calculado a partir da seguinte fórmula: $[(\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}) / \text{Patrimônio Líquido}]$.

O Setor de Bebidas apresentou índice mediano favorável em 2000 84,2% quando comparado ao padrão do setor, que é de 88,7%.

ENDIVIDAMENTO TOTAL(%)		dez/97	dez/98	dez/99	dez/00
1	CERVEJARIA MIRANDA CORREA S/A	355,5	256,4	9.999,0	9.999,0
2	ANTONIO BORIN S/A IND E COM BEBS CONEXOS	325,8	668,6	863,4	2.179,8
3	CAETE S/A INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE BEBIDAS	358,5	394,0	607,2	731,7
4	CHAMPAGNE GEORGES AUBERT S/A	150,3	164,3	203,8	652,9
5	CERVEJARIAS REUNIDAS SKOL CARACU S/A	318,3	267,2	615,2	504,8
6	CIA ANTÁRTICA PAULISTA IBBC	69,5	57,9	168,0	447,6
7	IND. BEBIDAS JOAQUIM THOMAZ DE AQUINO FILHO S/A	248,5	293,8	340,4	363,3
8	AROSUCO AROMAS E SUCOS S/A	N/D	N/D	166,0	355,8
9	VITI VINÍCOLA CERESER S/A	244,5	219,5	222,5	238,0
10	IND. BEBIDAS ANTÁRTICA DO SUDESTE S/A	86,1	98,8	192,1	229,3
11	PRIMO SCHINCARIOL IND. DE CERVEJAS E REFRIGERANTES S/A	76,6	84,4	136,3	202,0
12	PRIMO SCHINCARIOL IND. DE CERVEJAS E REFR. DO RJ S/A	N/D	0,4	509,6	143,2
13	CIA CERVEJARIA BRAHMA	172,6	153,7	176,8	180,7
14	CIA MÜLLER DE BEBIDAS NORDESTE S/A	N/D	N/D	299,0	128,1
15	SAPAIPA S/A - INDÚSTRIA BRASILEIRA DE BEBIDAS	79,0	89,8	85,2	111,8
16	CIA MÜLLER DE BEBIDAS	N/D	N/D	N/D	108,4
17	CRBS S/A	61,0	36,7	135,6	108,2
18	CIA FLUMINENSE REFRIGERANTES	46,3	99,6	99,7	90,5
19	BASCITRUS AGRO INDL S/A	247,2	492,0	142,5	95,7
20	PRIMO SCHICARIOL IND. DE CERVEJAS E REFR. DO NE S/A	189,1	124,8	85,9	86,7
21	SPAL INDÚSTRIA BRASILEIRA DE BEBIDAS S/A	55,2	66,9	102,7	86,5
22	CERVEJARIAS KAISER S/A	27,6	22,1	54,2	81,9
23	CERVEJARIA BELCO S/A	79,2	68,4	68,7	89,4
24	VINHOS SALTON S/A IND. COM	58,3	56,3	64,5	72,5
25	REFRESCOS IPIRANGA S/A	86,1	78,1	79,1	71,5
26	ESTABELECIMENTO VINÍCOLA ARMANDO PETERLONGO S/A	372,4	419,6	574,4	64,1
27	IND. DE BEBIDAS ATÁRTICA DO NORTE-NORDESTE S/A	69,0	45,9	43,5	61,9
28	FERRASPARI S/A IND. COM. BEBIDAS	77,2	62,2	54,8	60,2
29	CIA CASTELO DE BEBIDAS	23,6	8,0	8,2	45,7
30	MATE COURO S/A	84,2	60,7	39,6	45,1
31	VITIVINÍCOLA SANTA MARIA S/A	148,6	56,8	24,6	37,8
32	VONIPAR REFRESCOS S/A	47,8	46,7	66,0	32,9
33	INDÚSTRIA DE BEBIDAS ANTÁRTICA POLAR S/A	51,0	24,7	22,9	30,1
34	VINHOS CAMPO LARGO S/A	28,6	28,3	50,0	24,2
35	CERVEJARIAS KAISER NORDESTE S/A	N/D	N/D	28,4	22,8
36	BAVÁRIA S/A	N/D	N/D	N/D	21,4
37	CERVEJARIA PETRÓPOLIS S/A	9.999,0	39,0	49,7	19,0
38	CARMIGNANI S/A IND E COM DE BEBIDAS	17,5	14,0	17,9	18,8
39	RAYMUNDO DA FONTE INDÚSTRIA S/A	14,8	15,9	15,2	13,7
40	PERMA INDÚSTRIA DE BEBIDAS S/A	57,9	63,9	82,3	8,2
41	DREHER S/A VINHOS E CHAMPANHAS	N/D	0,9	1,8	2,3
42	FORMICINT S/A INDÚSTRIA DE BEBIDAS	N/D	N/D	5,3	0,6
MÉDIA		79,1	66,2	93,1	84,2
HISTÓRICA					81,7

Fonte: Austin Asis Serviços e Comércio Ltda., Relatório Setorial de Bebidas, Janeiro/2002.

Tabela 25 - Tabela com indicadores financeiros de Liquidez Geral para indústria de refrigerantes.

Liquidez Geral

O índice de Liquidez Geral mostra a capacidade que a empresa tem de saldar os seus compromissos totais. A fórmula para o cálculo deste índice é: $\frac{[(\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}) / (\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo})]}$.

Em 2000, a mediana do Setor de Bebidas foi de 1,2 e esteve acima do padrão do setor, que é de 1,0.

	LIQUIDEZ GERAL	dez/97	dez/98	dez/99	dez/00
1	FORMICINT S/A INDUSTRIA DE BEBIDAS	N/D	N/D	300,10	155,73
2	DREHER S/A VINHOS E CHAMPANHAS	N/D	117,78	56,21	44,03
3	PERMA INDUSTRIA DE BEBIDAS S/A	0,74	0,81	0,64	12,13
4	CARMIGNANI S/A IND E COM DE BEBIDAS	4,55	5,23	4,28	4,25
5	VINHOS CAMPO LARGO S/A	3,77	3,73	1,98	3,81
6	INDÚSTRIA DE BEBIDAS ANTARCTICA POLAR S/A	1,68	2,03	3,18	2,03
7	CIA CASTELO DE BEBIDAS	3,25	9,22	11,45	2,81
8	MATE COURO S/A	1,64	2,05	2,58	2,55
9	CERVEJARIAS KAISER NORDESTE S/A	N/D	N/D	1,68	2,16
10	CERVEJARIA PETRÓPOLIS S/A	0,17	1,05	1,75	2,09
11	CRES S/A	1,35	1,18	0,85	1,51
12	VINHOS SALTON S/A IND. COM.	1,84	1,85	1,83	1,76
13	VONIPAR REFRESCOS S/A	1,09	1,21	1,20	1,50
14	FERRASPARI S/A IND. COM. BEBIDAS	1,25	1,62	1,62	1,81
15	REFRESCOS IPIRANGA S/A	0,90	1,22	1,41	1,45
16	PRIMO SCHICARIOL IND. DE CERVEJAS E REFR. DO NE S/A	0,35	0,61	1,01	1,35
17	IND. DE BEBIDAS ATÁRCTICA DO NORTE-NORDESTE S/A	0,78	1,05	1,18	1,24
18	AROSUCO AROMAS E SUCOS S/A	N/D	N/D	1,37	1,23
19	SAVÁRIA S/A	N/D	N/D	N/D	1,19
20	SAPAIPA S/A - INDÚSTRIA BRASILEIRA DE BEBIDAS	1,33	1,23	1,24	1,18
21	CERVEJARIAS REUNIDAS SKOL CARAQU S/A	0,77	0,66	0,54	1,17
22	CERVEJARIAS KAISER S/A	1,23	1,22	1,15	1,13
23	CERVEJARIA BELCO S/A	1,21	1,32	1,25	1,05
24	ESTABELECIMENTO VINICOLA ARMANDO PETERLONGO S/A	1,16	1,16	1,09	1,05
25	VITIVINICOLA SANTA MARIA S/A	0,15	0,55	0,86	1,01
26	CIA FLUMINENSE REFRIGERANTES	1,32	0,81	1,00	0,99
27	CAÊTE S/A INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE BEBIDAS	1,03	0,99	0,97	0,96
28	CIA MÜLLER DE BEBIDAS NORDESTE S/A	N/D	N/D	0,64	0,93
29	VITI VINICOLA CERESER S/A	0,97	1,04	0,96	0,92
30	SASCITRUS AGRO IND. S/A	0,28	0,90	0,57	0,68
31	SPAL INDÚSTRIA BRASILEIRA DE BEBIDAS S/A	0,74	0,50	0,71	0,62
32	CIA CERVEJARIA BRAHMA	0,64	0,48	0,55	0,78
33	CHAMPAGNE GEORGES AUBERT S/A	0,65	0,87	1,06	0,77
34	PRIMO SCHINCARIOL IND. DE CERVEJAS E REFRIGERANTES S/A	0,87	0,74	0,80	0,62
35	IND. BEBIDAS ANTARCTICA DO SUDESTE S/A	0,72	0,48	0,54	0,57
36	CIA MÜLLER DE BEBIDAS	N/D	N/D	N/D	0,53
37	IND. BEBIDAS JOAQUIM THOMAZ DE AQUINO FILHO S/A	0,38	0,50	0,52	0,50
38	ANTONIO BORIN S/A IND E COM BEBS CONEXOS	0,50	0,45	0,43	0,49
39	CIA ANTARCTICA PAULISTA IBBC	0,69	0,53	0,34	0,41
40	PRIMO SCHINCARIOL IND. DE CERVEJAS E REFR. DO RJ S/A	N/D	40,81	0,02	0,28
41	CERVEJARIA MIRANDA CORREA S/A	0,38	0,96	0,44	0,21
42	RAYMUNDO DA FONTE INDUSTRIA S/A	0,27	0,18	0,20	0,13
	MEDIANA	0,9	1,1	1,0	1,2
	HISTÓRICA				1,0

Fonte: Austin Asis Serviços e Comércio Ltda., Relatório Setorial de Bebidas, Janeiro/2002

Tabela 26 - Indicadores financeiros para Margem Operacional das indústrias de refrigerantes.

Margem Operacional

A Margem Operacional indica o grau de eficiência operacional no desenvolvimento das atividades. A fórmula para o cálculo desse índice é a seguinte: *(Resultado Operacional / Receitas Líquidas)*.

Das empresas em análise, apenas 11 (onze) apresentaram Margem Operacional acima do padrão do setor, que é de 7,7%.

	MARGEM OPERACIONAL (%)	dez/97	dez/98	dez/99	dez/00
1	PERMA INDÚSTRIA DE BEBIDAS S/A	(0,5)	(5,1)	(8,0)	696,2
2	RAYMUNDO DA FONTE INDÚSTRIA S/A	216,6	134,7	276,2	316,8
3	AROSUCO AROMAS E SUCOS S/A	N/D	N/D	89,5	90,6
4	CIA CERVEJARIA BRAHMA	27,6	17,3	20,9	37,8
5	VINHOS CAMPO LARGO S/A	16,0	24,7	31,6	32,5
6	PRIMO SCHINCARIOL IND. DE CERVEJAS E REFR. DO NE S/A	12,2	18,8	19,4	28,7
7	VINHOS SALTON S/A IND. COM.	12,9	14,7	21,0	16,6
8	CERVEJARIAS KAISER NORDESTE S/A	N/D	N/D	8,6	13,0
9	BASCITRUS AGRO IND. S/A	(54,1)	(16,9)	38,6	10,4
10	VITIVINICOLA SANTA MARIA S/A	(53,6)	(0,6)	17,7	9,3
11	INDÚSTRIA DE BEBIDAS ANTARCTICA POLAR S/A	47,5	69,3	32,5	7,9
12	CIA MÜLLER DE BEBIDAS NORDESTE S/A	N/D	N/D	19,2	7,0
13	REFRESCOS IPIRANGA S/A	6,1	13,4	11,5	6,8
14	BAVÁRIA S/A	N/D	N/D	N/D	2,9
15	VITI VINICOLA CERESER S/A	3,1	4,7	4,3	1,7
16	SPAL INDÚSTRIA BRASILEIRA DE BEBIDAS S/A	(27,3)	(16,6)	(11,0)	1,5
17	SAPAIPA S/A - INDÚSTRIA BRASILEIRA DE BEBIDAS	5,2	4,1	2,4	1,0
18	CRBS S/A	17,8	32,8	26,5	0,3
19	VONIPAR REFRESCOS S/A	(1,2)	(2,9)	(11,2)	0,1
20	IND. BEBIDAS JOAQUIM THOMAZ DE AOUINO FILHO S/A	1,3	0,0	1,6	0,0
21	IND. DE BEBIDAS ATARCTICA DO NORTE-NORDESTE S/A	15,4	30,2	6,5	(0,7)
22	FERRASPARI S/A IND. COM. BEBIDAS	(3,4)	3,3	2,6	(0,8)
23	MATE COURO S/A	5,1	6,6	1,1	(1,7)
24	CIA FLUMINENSE REFRIGERANTES	10,9	(22,3)	(0,8)	(2,7)
25	CIA MÜLLER DE BEBIDAS	N/D	N/D	N/D	(3,0)
26	ANTONIO BORIN S/A IND E COM BEBS CONEXOS	(16,0)	(9,2)	(5,9)	(4,9)
27	CERVEJARIA BELCO S/A	6,3	(4,2)	0,0	(5,5)
28	PRIMO SCHINCARIOL IND. DE CERVEJAS E REFRIGERANTES S/A	4,3	4,2	7,3	(7,1)
29	CAÊTE S/A INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE BEBIDAS	(7,4)	(3,3)	(4,5)	(8,9)
30	CARMIGNANI S/A IND E COM DE BEBIDAS	(6,5)	(7,6)	(4,5)	(16,7)
31	CERVEJARIAS REUNIDAS SKGL CARACU S/A	27,7	12,5	(13,0)	(17,0)
32	CERVEJARIA PETRÓPOLIS S/A	(53,1)	(165,6)	(46,8)	(21,3)
33	CERVEJARIA MIRANDA CORREA S/A	(46,2)	23,7	(2,5)	(21,5)
34	ESTABELECIMENTO VINICOLA ARMANDO PETERLONGO S/A	2,0	2,8	3,1	(29,2)
35	PRIMO SCHINCARIOL IND. DE CERVEJAS E REFR. DO RJ S/A	N/D	N/D	N/D	(46,9)
36	IND. BEBIDAS ANTARCTICA DO SUDESTE S/A	9,3	(7,8)	(31,5)	(57,8)
37	CIA ANTARCTICA PAULISTA IBSC	12,9	5,2	(140,3)	(77,0)
38	CHAMPAGNE GEORGES AUBERT S/A	(4,9)	(0,5)	19,3	(82,1)
39	CIA CASTELO DE BEBIDAS	(40,1)	(593,1)	(739,9)	(692,7)
40	FORMICINT S/A INDÚSTRIA DE BEBIDAS	N/D	N/D	N/D	N/D
41	CERVEJARIAS KAISER S/A	N/D	N/D	N/D	N/D
42	DREHER S/A VINHOS E CHAMPANHAS	N/D	N/D	N/D	N/D
	MEDIANA	4,3	3,3	2,9	0,0
	HISTÓRICA				3,1

Fonte: Austin Asis Serviços e Comércio Ltda., Relatório Setorial de Bebidas, Janeiro/2002

Tabela 27 - Indicadores financeiros de rentabilidade para indústrias de refrigerantes.

Rentabilidade do Patrimônio Líquido

A Rentabilidade do PL indica o retorno dos recursos investidos pelos sócios na empresa. Esse índice é dado pela razão: $(\text{Lucro Líquido} / \text{Patrimônio Líquido})$.

No período em análise, o setor apresentou um péssimo índice mediano. A mediana de Rentabilidade sobre os recursos próprios foi de 1,7% enquanto a mediana padrão do setor é de 8,0%.

	RENTABILIDADE DO PL (%)	dez/87	dez/88	dez/99	dez/00
1	AROSUÇO AROMAS E SUCOS S/A	N/D	N/D	94,0	234,4
2	PERMA INDÚSTRIA DE BEBIDAS S/A	1,3	(2,6)	(21,6)	65,8
3	CIA CERVEJARIA BRAHMA	33,8	23,0	20,1	41,4
4	VINHOS CAMPO LARGO S/A	15,5	27,1	40,5	37,0
5	CIA CASTELO DE BEBIDAS	28,2	(8,5)	49,5	20,7
6	CIA MÜLLER DE BEBIDAS NORDESTE S/A	N/D	N/D	94,0	20,0
7	VINHOS SALTON S/A IND. COM.	15,2	19,8	25,2	19,5
8	RAYMUNDO DA FONTE INDÚSTRIA S/A	20,1	13,0	17,4	15,4
9	BASCITRUS AGRO IND. S/A	(136,3)	(45,1)	68,0	15,1
10	PRIMO SCHICARIOL IND. DE CERVEJAS E REFR. DO NE S/A	3,9	13,4	11,3	16,0
11	CRBS S/A	13,3	15,4	12,3	15,8
12	REFRESCOS IPIRANGA S/A	16,7	18,2	19,3	14,6
13	CERVEJARIAS REUNIDAS SKOL CARACU S/A	25,0	22,5	(15,4)	12,0
14	DREHER S/A VINHOS E CHAMPANHAS	11,4	10,9	13,0	9,6
15	CERVEJARIAS KAISER NORDESTE S/A	N/D	N/D	2,1	4,4
16	CARMIGNANI S/A IND. E COM. DE BEBIDAS	(6,4)	(8,6)	(2,4)	3,7
17	VITIVINICOLA SANTA MARIA S/A	(21,3)	(1,2)	5,8	3,5
18	VITI VINICOLA CERESER S/A	8,0	9,7	10,2	3,1
19	SAPAIPA S/A - INDÚSTRIA BRASILEIRA DE BEBIDAS	9,9	5,5	4,7	2,5
20	SPAL INDÚSTRIA BRASILEIRA DE BEBIDAS S/A	(35,9)	3,0	(14,5)	1,8
21	VONIPAR REFRESCOS S/A	(1,0)	(4,4)	(17,8)	1,7
22	IND. BEBIDAS JOAQUIM THOMAZ DE AQUINO FILHO S/A	1,6	0,3	2,2	1,3
23	INDÚSTRIA DE BEBIDAS ANTARCTICA POLAR S/A	14,8	15,5	10,1	0,6
24	CAETE S/A INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE BEBIDAS	(29,4)	0,2	0,6	0,1
25	IND. DE BEBIDAS ANTARCTICA DO NORTE-NORDESTE S/A	9,9	9,6	(1,1)	(0,5)
26	CIA MÜLLER DE BEBIDAS	N/D	N/D	N/D	(1,5)
27	BAVÁRIA S/A	N/D	N/D	N/D	(1,3)
28	CERVEJARIA PETRÓPOLIS S/A	(9.999,0)	(67,5)	(12,6)	(1,5)
29	FERRASPARI S/A IND. COM. BEBIDAS	(10,5)	11,2	6,2	(2,2)
30	ESTABELECIMENTO VINICOLA ARMANDO PETERLONGO S/A	7,5	5,9	12,7	(2,7)
31	CERVEJARIA BELCO S/A	8,0	(4,7)	0,2	(4,8)
32	MATE COURO S/A	9,5	11,4	1,0	(5,1)
33	PRIMO SCHINCARIOL IND. DE CERVEJAS E REFR. DO RJ S/A	N/D	0,7	N/D	(8,8)
34	PRIMO SCHINCARIOL IND. DE CERVEJAS E REFRIGERANTES S/A	3,7	5,9	8,6	(8,9)
35	CIA FLUMINENSE REFRIGERANTES	3,7	(27,9)	(5,2)	(10,4)
36	CERVEJARIAS KAISER S/A	6,1	(7,0)	(17,3)	(34,8)
37	IND. BEBIDAS ANTARCTICA DO SUDESTE S/A	5,0	(0,2)	(15,7)	(39,6)
38	CIA ANTARCTICA PAULISTA IBSC	4,8	1,8	(66,7)	(43,8)
39	ANTONIO BORIN S/A IND. E COM. BEBS CONEXOS	(35,5)	(51,0)	(52,8)	(116,7)
40	CHAMPAGNE GEORGES AUBERT S/A	(5,0)	(0,1)	30,1	(190,1)
41	CERVEJARIA MIRANDA CORREA S/A	(141,5)	77,2	(9.999,0)	(9.999,0)
42	FORMICINT S/A INDÚSTRIA DE BEBIDAS	N/D	N/D	0,0	N/D
	MEDIANA	5,0	4,0	4,7	1,7
	HISTÓRICA				4,4

Fonte: Austin Asis Serviços e Comércio Ltda., Relatório Setorial de Bebidas, Janeiro/2002

ANEXO M. Distribuição no uso de embalagens

Tabela 28 - Distribuição do tipo de embalagem utilizada pelos fabricantes de refrigerantes, entre 1996 e 2000.

Material	Apresentação	Conteúdo	Ano				
			1996	1997	1998	1999	2000
Vidro	Garrafa "One Way"	237-250 ml	<1	<1	<1	<1	<1
	Retornáveis	180-1250 ml	28	17	10	9	9
	Sub-Total Vidro		29	18	11	10	10
PET	Retornáveis	1,5 - 2,0 l	6	5	4	3	2
	Garrafa "One Way"	200-2500 ml	59	70	75	78	80
	Sub-Total PET		65	75	79	81	82
Alumínio	Latas	350 ml	6	7	9	8	7
Flandres	Latas	350 ml	0	0	1	1	1

Fonte: Instituto Datamark

ANEXO N. Participação de mercado das principais marcas

Tabela 29 - Participações de mercado, em pontos percentuais, das principais marcas de refrigerantes vendidos no Brasil, entre 1992 e 2000

Cia	Ano								
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Ambev								16,0	17,4
Antarctica	15,8	15,6	15,3	14,1	12,8	11,8	12,0		
Brahma	6,3	6,0	7,2	8,3	9,3	8,0	7,4		
Coca-Cola	59,3	60,4	54,0	51,0	50,9	49,1	47,7	48,1	49,7
Momeso	0,4	0,1	0,6	0,9	0,5	0,7	0,6	0,6	0,6
Malta								0,2	0,2
Pepsi-Cola	8,3	7,7	7,5	9,4	8,4	6,2	5,8	5,5	4,2
Schincariol	0,7	0,7	1,5	2,1	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Schweppes	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Sub-Total	90,9	90,6	86,2	85,9	85,0	78,9	76,6	73,5	75,2
Outros	9,1	9,4	13,8	14,1	15,0	21,1	23,4	26,5	24,8

Fonte: Instituto Datamark

ANEXO O. Legislação Brasileira de Bebidas

Legislação Brasileira de Bebidas Carbonatadas - Decreto nº 2314, de 4 de setembro de 1997. Regulamenta a Lei nº 8918, de 14 de julho de 1994, que dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas. Art. 45, parágrafos de 1 a 7.

(...)

TÍTULO II - DOS PADRÕES DE IDENTIDADE E QUALIDADE DE BEBIDAS

Capítulo I - DAS BEBIDAS NÃO ALCOÓLICAS E DAS DIETÉTICAS

Seção I

(...)

ART. 45 - Refrigerante é a bebida gaseificada, obtida pela dissolução, em água potável, de suco ou extrato vegetal de sua origem, adicionada de açúcares.

§ 1º O refrigerante deverá ser obrigatoriamente saturado de dióxido de carbono, industrialmente puro.

§ 2º Os refrigerantes de laranja, tangerina e uva deverão conter no mínimo dez por cento em volume do respectivo suco na sua concentração natural.

§ 3º Soda limonada ou refrigerante de limão deverá conter, obrigatoriamente, no mínimo dois e meio por cento em volume de suco de limão.

§ 4º O refrigerante de guaraná deverá conter, obrigatoriamente, uma quantidade mínima de dois centésimos de grama de semente de guaraná (gênero Paullinia), ou seu equivalente em extrato, por cem mililitros de bebida.

§ 5º O refrigerante de cola deverá conter semente de noz de cola ou extrato de noz de cola.

§ 6º O refrigerante de maçã deverá conter no mínimo cinco por cento em volume em suco de maçã.

§ 7º Não será permitida a associação de açúcares e edulcorantes hipocalóricos e não calóricos na fabricação de refrigerante.

(...)

Seção II - Das Bebidas Dietéticas e de Baixas Calorias

(...)

Art. 62. Para fins desse Regulamento, entende-se como bebida dietética e de baixa caloria, a bebida não alcoólica e hipocalórica, devendo ter o conteúdo de açúcares, adicionado normalmente na bebida convencional, inteiramente substituído por edulcorante hipocalórico ou não calórico, naturais ou artificiais.

(...)

§ 2º No refrigerante dietético será tolerada a presença de mono e dissacarídeos, acima do limite estabelecido no parágrafo anterior, quando provenientes exclusivamente da adição do suco de fruta na sua concentração natural.

§ 3º Quando a bebida dietética contiver suco de fruta, deverá constar no rótulo a expressão "contém suco de ..." acrescido do nome da fruta.

(...)

ANEXO P. Distribuição da participação dos fabricantes brasileiros no sabor guaraná

Tabela 30 - Distribuição do Sabor Guaraná dentre os fabricantes.

	Dez/Jan	Abr/Mai	Ago/Set
Coca-Cola	13,1	14,5	18,0
Taí	6,3	5,7	4,5
Kuat	<u>2,5</u>	<u>3,5</u>	<u>6,1</u>
Produtos regionais	4,3	5,2	7,4
Antarctica	24,5	22,9	23,6
Guaraná Antarctica	<u>24,5</u>	<u>22,9</u>	<u>23,6</u>
Brahma	10,6	7,5	6,3
Brahma Guaraná	10,6	7,5	6,3
Outros Guaranás	51,3	54,9	52,0

Fonte: ACNielsen Divisão de mercado (em %) – 1999. Tabela retirada do relatório AUSTIN ASIS – SECTOR REPORTS, 20/01/2000