

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

GIZELI DOS SANTOS GREGORINI

**ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO MERCADO DE BEBIDAS: ESTUDO DE  
CASO NA COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS - AMBEV**

FLORIANÓPOLIS

2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO MERCADO DE BEBIDAS: ESTUDO DE  
CASO NA COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS – AMBEV**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para aprovação  
na disciplina CNM 5420 – Monografia.

Por: Gizeli dos Santos Gregorini

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Renato Francisco Lebarbenchon

Área de Pesquisa: Economia de Empresas

Palavras-Chaves: Estratégias Competitivas  
Estratégias de Crescimento  
Mercado de Bebidas

Florianópolis  
2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota \_\_\_\_ à aluna Gizeli dos Santos Gregorini na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

---

Profº. Renato Francisco Lebarbenchon  
Orientador

---

Profº. Fernando Seabra  
Membro

---

Profª. Cláudia Lúcia Bisaggio Soares  
Membro

Florianópolis  
2006

## **Dedicatória**

Ao meu pai Lídio e minha mãe Eliete por terem depositado suas esperanças e confiança na sua filha mais velha. Por sempre me apoiarem mesmo a distância e por abrirem mão de muita coisa para que eu pudesse conquistar este grande sonho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado forças para nunca desistir deste sonho.

Em segundo, agradeço a meus pais, pelo incentivo e apoio que sempre me deram nos momentos que mais precisei durante esta jornada. Pois nos momentos de maior dificuldade eles se fizeram presentes, não permitindo que eu desanimasse.

Ao meu companheiro, parceiro e cúmplice Felipe, por ter insistido comigo a seguir adiante mesmo quando me deparei com obstáculos outrora intransponíveis.

Ao meu orientador Prof<sup>o</sup> Renato Francisco Lebarbenchon, por ter depositado em mim sua confiança e por acreditar na minha capacidade de desenvolver um bom trabalho.

Aos meus colegas de trabalho e grandes amigos Aragonês e Fernanda, por me tranquilizarem e não me deixarem de acreditar em meu potencial.

A Direção da Companhia de Bebidas das Américas S.A, pelas informações disponibilizadas para o desenvolvimento desta pesquisa.

**Obrigada a Todos!**

## SUMÁRIO

LISTA DE ANEXOS .....	I
LISTA DE QUADROS .....	II
LISTA DE TABELAS .....	III
LISTA DE FIGURAS .....	IV
RESUMO .....	V
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>13</b>
1 – INTRODUÇÃO.....	13
1.1 – O Problema de Pesquisa .....	13
1.2 – Objetivos.....	15
1.2.1 – Objetivo Geral.....	15
1.2.2 – Objetivos Específicos .....	15
1.3 – Metodologia.....	16
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>17</b>
2 – REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 – Formas de Competitividade na visão de Ferraz e Coutinho.....	17
2.1.1 – Fatores Determinantes da competitividade .....	18
2.1.1.1 – Fatores Empresariais .....	19
2.1.1.2 – Fatores Estruturais .....	21
2.1.1.3 – Fatores Sistêmicos .....	22
2.2 – Concorrência e Competitividade na Visão de Possas.....	24
2.3 – Competitividade na Visão de Contador.....	27
2.3.1 – Armas da Competição .....	28
2.3.2 – Campos da Competição.....	29
2.3.2.1 – Os 17 Campos da Competição.....	29

<b>CAPITULO III.....</b>	<b>33</b>
3 – HISTÓRICO DO MERCADO DE BEBIDAS NO BRASIL.....	33
3.1 – Atuação do setor de bebidas no Brasil a partir dos anos 90.....	36
3.2 – Os principais produtos comercializados no Brasil.....	38
3.3 – Principais empresas do mercado de bebidas do tipo Cerveja.....	41
3.4 – Atuação do mercado de bebidas na Grande Florianópolis.....	43
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>45</b>
4 – AS ESTRATÉGIAS DE COMPETITIVIDADE DA CIA DE BEBIDAS DAS AMERICAS - AMBEV.....	45
4.1 – Histórico da Empresa.....	45
4.2 – Estratégias Competitivas de Mercado.....	49
4.2.1 – Estratégias de Diferenciação de Produto.....	50
4.2.2 – Estratégias de Diferenciação de Preços.....	51
4.2.4 – Estratégias de Cooperação e Alianças Estratégicas.....	52
4.2.3 – Estratégias de Inovação Tecnológica.....	55
4.3 – Avaliação das Estratégias.....	56
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>63</b>
5 – CONCLUSÃO.....	63
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>65</b>

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1: Questionário.....	66
----------------------------	----



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Cronologia da Empresa Cia de Bebidas das Américas – História e principais fatos desde sua fundação.....	47
Quadro 2 – Evolução de Volume e Faturamento.....	57
Quadro 3 – Evolução do Lucro Líquido e da Rentabilidade.....	60
Quadro 4 – Evolução do Lucro Líquido – Dados Trimestrais 2006 .....	62

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Categorias de bebidas consumidas per capita/ano no Brasil.....	38
Tabela 2 – Tipos de Cervejas.....	40
Tabela 3 – Maiores Produtores de Cerveja no Mundo em 2004 .....	46
Tabela 4 – Aliança Estratégica entre Ambev e Interbrew – 2004 .....	54

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Fatores Determinantes de Competitividade da Indústria .....	19
---	----

## **RESUMO**

O presente trabalho teve como objetivo o estudo das formas de competitividade e de crescimento da empresa Companhia de Bebidas das Américas. Para atingir seu propósito, evidenciou-se num primeiro momento uma revisão teórica sobre formas de competitividade, seus fatores determinantes, formas e padrões de concorrência, estratégias competitivas, armas e campos da competição. No segundo momento, parte-se para uma análise e descrição do setor de bebidas no Brasil, ou seja, fazendo um relato sobre sua base histórica até o momento, com dados coletados em publicações, periódicos, relatórios do setor e sites na Internet especializados sobre o assunto. E por fim, foi realizada uma análise das estratégias de crescimento da empresa, onde os dados foram levantados através de visitas à empresa na qual foram essenciais para elaboração das conclusões finais deste trabalho.

## **CAPITULO I**

### **1 – INTRODUÇÃO**

#### **1.1 – O Problema de Pesquisa**

Devido ao grande número de empresas competindo num mercado globalizado, gerou-se um ambiente altamente competitivo, com empresas cada vez preocupadas em manter sua posição frente ao mercado e não perder sua capacidade de sobrevivência. As constantes e agressivas mudanças que ocorrem no mundo todo, vêm influenciando empresas a mudar e aperfeiçoar os padrões de concorrência.

A abertura da economia possibilitou a entrada de empresas com investimentos elevadíssimos tornando a concorrência mais acirrada, e o aumento do grau de exigência dos consumidores fizeram com que as empresas buscassem novas alternativas de competitividade a fim de enfrentar esses desafios.

Empresas com maiores capacidades de investimento, força da marca e preço reduzido fazem com que a competitividade seja elevada.

Contextualizando, a estratégia torna-se o principal fator na busca de objetivos e alternativas futuras, principalmente inovadoras e relevantes ao processo de decisão das empresas.

A abertura da economia e a globalização permitem que grandes empresas internacionais explorem o mercado interno. Exploração essa, através de capital estrangeiro aliado as tecnologias de informação. Com isso, as empresas nacionais passam a se preocupar cada vez mais com a competição dentro do mercado interno, pois empresas internacionais tem muito mais recursos e maior poder de competitividade, além de proporcionar maiores ofertas e qualidade com preços competitivos. Entretanto, as empresas diante desta situação buscam estratégias competitivas que servem como pilares fortes e que dão maior credibilidade aos consumidores e fornecedores.

Nenhum país ficou fora da globalização, e com o Brasil não foi diferente. Com a abertura da economia surgiu um ambiente altamente favorável para instalação de empresas multinacionais no país. Abertura esta que possibilitou a redução nas tarifas de importação e

extinção às importações, ocasionando maiores investimentos do exterior para dentro do país.

A elaboração de estratégia competitiva ganha maior relevância em decorrência do acirramento da concorrência.

A incorporação da Companhia Antarctica Paulista pela Companhia Cervejaria Brahma, as empresas concorrentes atuantes no mercado depararam-se com uma redução na participação de mercado. As preocupações aumentaram diante do aumento da concorrência, com isso fez com que as empresas atuantes criassem e modificassem suas atuações estratégicas de mercado, através da diversificação de produtos, inovação de tecnologia, adotando formas de cooperação com outras empresas ou até mesmo atuando em outros segmentos de mercado.

A globalização permite que as empresas apliquem novas estratégias, na finalidade de obter maior agilidade e inovação e atender com qualidade as necessidades dos consumidores.

É dentro deste mercado globalizado que está inserida a empresa Companhia de Bebidas das Américas onde estará em estudo toda a trajetória da empresa, desde a sua criação até os dias atuais. E é através desta empresa que veremos os reflexos sob suas principais concorrentes.

A escolha do estudo de caso da empresa Companhia de Bebidas das Américas foi devido a mesma possuir atualmente quase 70% de participação no mercado de bebidas nos últimos anos. Dentro deste contexto, nesta pesquisa busca-se responder como e de que forma a Companhia de Bebidas das Américas está adotando as estratégias para manter sua participação no mercado de bebidas.

## **1.2 – Objetivos**

### **1.2.1 – Objetivo Geral**

Identificar e avaliar as estratégias competitivas da empresa Companhia de Bebidas das Américas no mercado brasileiro.

### **1.2.2 – Objetivos Específicos**

- Descrever a origem do mercado de bebidas no Brasil e também sua forma de atuação desde os anos 90 até os dias atuais;

- Salientar a importância do mercado de bebidas para a economia brasileira, ressaltando os seus produtos comercializados, identificando assim as companhias de maior expressão no âmbito nacional;

- Analisar a empresa Cia de Bebidas das Américas dando ênfase as principais estratégias utilizadas pela empresa no mercado brasileiro.

### **1.3 – Metodologia**

Para atingir os objetivos do trabalho foi realizado um levantamento bibliográfico de fontes primárias e secundárias de dados, selecionando livros, periódicos, monografias sobre o tema em questão, inclusive entrevista a empresa Cia de Bebidas das Américas, filial Florianópolis, sobre as estratégias competitivas utilizadas por ela para atingir participação considerável no mercado, bem como materiais disponibilizados pela Internet. Além disso, outras fontes que continham informações sobre o assunto que será desenvolvido também serão utilizadas.

O método utilizado para o desenvolvimento da pesquisa será o histórico analítico.

No primeiro momento será apresentado o estudo de Ferraz e Coutinho (1994) referente às estratégias competitivas que regem e influenciam a economia. No segundo momento será exposta as estratégias que a empresa Companhia de Bebidas das Américas – Ambev – utiliza em relação às estratégias competitivas.

Uma estratégia promove mudanças na estrutura da indústria e dependendo de cada caso representa um sucesso ou fracasso. Sendo assim será analisado os pontos fracos e fortes da empresa dentro de cada estratégia competitiva.



## CAPÍTULO II

### 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1 – Formas de Competitividade na visão de Ferraz e Coutinho

O objetivo de uma estratégia competitiva numa empresa é distingui-la de seus concorrentes, desenvolver um perfil de sucesso das prováveis mudanças estratégicas que cada concorrente pode vir a adotar.

A abertura da economia brasileira fez com que a competitividade ganhasse maior importância no Brasil. Dos anos 90 em diante as empresas ganharam espaço no mercado internacional aumentando também a preocupação em se manterem no mercado nacional.

A visão econômica tradicional que definia competitividade está superada. A questão de preços, custos e câmbio não são mais o foco da competitividade.

Ferraz e Coutinho (1994) vêem a competitividade como fenômeno diretamente relacionado às características apresentadas por uma empresa. Características estas que se relacionam ao desempenho no mercado ou a eficiência técnica dos processos produtivos adotados pela empresa.

Quanto à primeira característica que privilegia o desempenho da competitividade expressa-se na participação do mercado (*marketshare*) alcançado por uma empresa onde sua posição competitiva será definida pela demanda de mercado.

E quanto à segunda característica que associa a competitividade à eficiência é chamada de competitividade potencial. Esta, busca de alguma forma, converter, com o máximo de rendimento, insumo em produtos. Os indicadores são encontrados através do comparativo de custos e preços, coeficientes técnicos de produtividade de fatores em termos de *best-practices* verificadas na indústria internacional.

Ambas características, desempenho e eficiência, abordam o tema competitividade de modo estático. Segundo Ferraz e Coutinho (1994) o modo estático permite apenas o exame de como os indicadores se comportaram até determinado momento.

Se olharmos pelo lado dinâmico, a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permite conservar de forma duradoura uma posição sustentável no mercado.

Fica claro a partir disso que a competitividade esta diretamente correlacionada com os padrões concorrenciais existentes no mercado. Desta forma, a empresa deve conhecer o padrão de concorrência atual e saber aonde quer chegar no futuro e a que nível de concorrência.

O sucesso na formulação de estratégias competitivas depende da criação e renovação das vantagens competitivas por parte das empresas, onde cada empresa se esforça para obter peculiaridades que a distingam das demais, como por exemplo, melhor qualidade, custo e/ou preço baixo, maior habilidade de atendimento aos clientes, menor *lead-time*, etc.

Segundo Ferraz (1994, p.18):

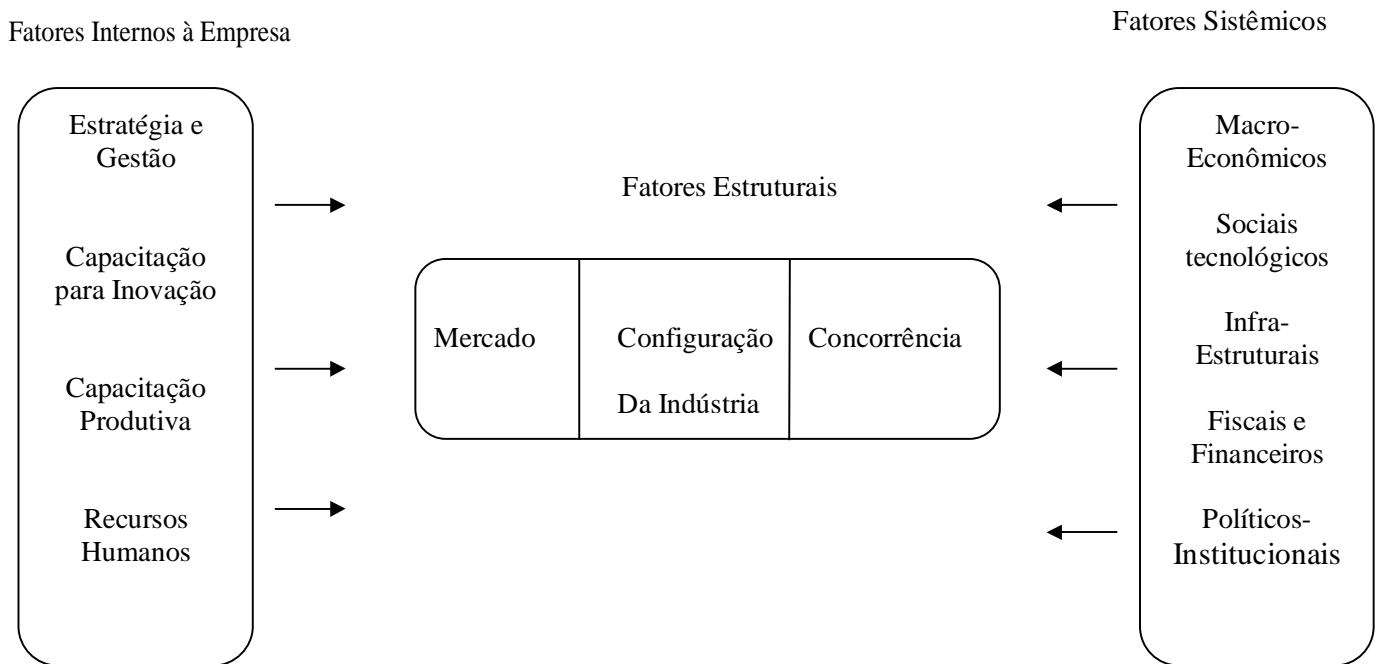
*“O sucesso implica, também, que as empresas mostrem-se aptas não apenas a adotar estratégias competitivas adequadas, mas a impor correções de rumo quando necessário...”*

A busca pela vantagem competitiva serve como traço fundamental para o processo de concorrência, possibilitando maiores oportunidades para as empresas que buscam esta vantagem.

### **2.1.1 – Fatores Determinantes da competitividade**

Segundo Ferraz (1994, p.19) o desempenho competitivo de uma empresa é condicionado a um conjunto de fatores que podem estar relacionados internamente à

mesma e quanto à sua estrutura e a estrutura do mercado, além do sistema produtivo como um todo, conforme mostra a figura 1.



**Figura 1: Fatores Determinantes de Competitividade da Indústria**

**Fonte: Ferraz e Coutinho, 1994.**

### **2.1.1.1 – Fatores Empresariais**

Os fatores empresariais são os fatores internos à empresa no qual estão sob sua esfera de decisão e através dos quais procura se distinguir de seus competidores. As empresas podem assegurar o desempenho dos fatores de sucesso em quatro grandes áreas:

### *1) Gestão Competitiva*

As empresas atuais precisam para se manter no mercado o algo mais além de suas concorrentes e é essencial buscar esta diferença dentro do número expressivo de empresas. Não basta ser mais uma, e sim aquela que possui um diferencial perante as outras empresas do mercado. Esse diferencial pode ser tecnológico, um processo produtivo novo, uma nova forma de gestão, etc.

A gestão empresarial é o conjunto de capacidades próprias que a empresa detém. São pessoas gerenciando da melhor forma os recursos que a empresa possui a fim de assegurar o acesso a estes recursos, preparar o conhecimento e a informação para apoiar a tomada de decisão requerida para a execução das ações que compõem a estratégia competitiva.

Quanto maior o fluxo de informações dentro da empresa melhor a gestão empresarial. Não se pode deixar de lado as relações entre fornecedores e clientes. O bom relacionamento faz a diferença para se conseguir melhores preços, fidelização do cliente, qualidade e estabilidade no mercado.

Os desafios competitivos impõem a gestão empresarial a tarefa de definir, implementar políticas de organização e operação, induzindo comportamentos orientados para a melhoria contínua de produtos e da eficiência dos processos. A busca de melhoria contínua implica uma gestão empresarial comprometida com investimentos permanentes em aprendizado.

### *2) Capacitação para Inovação*

O progresso econômico das empresas está internamente ligado à sua capacidade de gerar progresso técnico. No contexto internacional, empresas líderes e inovadores não definem estratégias visando apenas o desenvolvimento de novos produtos, mas também, exploram oportunidades para criar e ocupar mercados.

A importância da inovação é inequívoca para a competitividade. No Brasil, a intensidade de gastos em inovação é baixa e os esforços estão concentrados em poucas empresas, em geral, as de grande porte.

### *3) Capacidade Produtiva*

A organização produtiva é considerada um fator de sucesso no processo de competição entre empresas. A sinergia entre clientes e fornecedores conduz relações inter-setoriais favorecendo o incremento da competitividade na cadeia produtiva.

### *4) Recursos Humanos*

A qualificação de recursos humanos é um fator de aumento da produtividade. O acirramento da concorrência requer da força de trabalho aptidões e atitudes que favoreçam sua maior integração no processo produtivo. Neste contexto, o trabalho não é visto como item de custo, mas como um ativo que deve ser valorizado. O treinamento é essencial e intensivo, prevalece a multifuncionalidade pois há a necessidade de conhecimento de todo o processo produtivo e é valorizada a capacidade criativa de resolução de problemas.

#### **2.1.1.2 – Fatores Estruturais**

*“Os fatores estruturais são aqueles que, mesmo não sendo inteiramente controlados pela empresa, estão parcialmente sob a sua área de influencia e caracterizam o ambiente competitivo que ela enfrenta diretamente” (Ferraz e Coutinho, 1994)*

Integram esse grupo aqueles relacionados:

- Às características dos mercados consumidores em termos de sua distribuição geográfica e em faixas de renda, grau de sofisticação e outros requisitos impostos aos produtos, oportunidade de acesso ao mercado internacional e as formas e os custos de comercialização predominante.

De modo geral, consumidores bem informados e com alto poder aquisitivo definem padrões de qualidade e desempenho dos produtos, forçando as empresas à adotarem estratégias competitivas para melhoria contínua da eficiência.

- À configuração da indústria em que a empresa atua, tais como grau de concentração, escalas de operação, atributos dos insumos, potencialidades de aliança com fornecedores, usuários e concorrentes, grau de verticalização e diversificação setorial, origem e direção do progresso técnico.

Em termos gerais, mostra como a indústria se organiza. Um exemplo pode ser quando surgem novas fontes de competitividade e da perda da vantagem competitiva tradicional, resultam em movimentos diferenciados da indústria.

- À concorrência, no que tange às regras que definem condutas e estruturas empresariais em suas relações com os consumidores, meio ambiente e competidores, e também o regime de incentivos.

Num ambiente de elevada rivalidade empresarial favorecem a competitividade, pois submetem as empresas a um esforço na melhoria da eficiência produtiva e inovação nos produtos e processo de produção.

Os incentivos aumentam a capacidade de resposta da empresa diante dos desafios impostos pela economia.

### **2.1.1.3 – Fatores Sistêmicos**

Os fatores sistêmicos de competitividade são aqueles que constituem externalidades para a empresa produtiva afetando a capacidade de construir vantagens competitivas. Estes fatores podem ser de diversas naturezas:

1) *Macroeconômicas*: que podem ser divididas em: regime cambial, nas quais são relacionadas as políticas fiscal, monetária e de renda; oferta de crédito; e taxas de juros.

2) *Políticas Institucionais*: destacam-se as políticas tributárias e tarifárias, as regras que definem o uso do poder de compra do Estado e o apoio ao risco tecnológico. Sendo assim, políticas institucionais podem se tornar ponto positivo da competitividade.

3) *Legais e Regulatórios*: neste grupo entram as políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção do consumidor.

4) *Infra-Estrutura*: tais como disponibilidade, qualidade e custo de energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos. Rede de transportes interligada, oferta de energia farta e confiável são alguns dos vários determinantes que influenciam a competitividade na indústria.

5) *Sociais*: qualificação da mão de obra, formação de recursos humanos, padrão de vida dos consumidores são condições em uma economia na qual tem efeitos sob a competitividade.

6) *Dimensão Regional*: relaciona como os aspectos relativos à distribuição espacial da produção afeta a competitividade

7) *Internacionais*: este determinante tem impacto no que se refere ao comércio mundial, aos fluxos internacionais de capital, aos acordos internacionais e políticas de comércio exterior.

Em resumo, é fundamental verificar em que se baseia a capacidade de formular e implementar estratégias. Isso significa identificar os fatores relevantes para o sucesso competitivo, sejam internos a empresa, ao setor ou sistêmico. Deve-se verificar ainda, a importância do setor no presente e onde ela deseja chegar no futuro, e avaliar o potencial do país em relação aos outros. Resulta em uma abordagem dinâmica do desempenho competitivo da empresa, integrado a seus fatores determinantes de competitividade.

## 2.2 – Concorrência e Competitividade na Visão de Possas<sup>1</sup>

A visão de competitividade para Possas está ligado na busca de vantagens competitivas para obtenção de lucros. Esta busca deve focar-se em dois tipos de vantagem competitiva: em custos e diferenciação de produto.

Segundo Possas (1999), a abordagem das dimensões que competem pela concorrência de preços fica claro que num mercado de oligopólio, qualquer ação mais ofensiva de um concorrente, deve-se esperar reações de seus rivais. E este tipo de problema não pode ser examinado como instrumental desenvolvido para situações em que não há rivalidade direta, como é o caso das teorias da concorrência perfeita ou pura e da concorrência monopolística ou imperfeita.

As vantagens competitivas possuem diversas dimensões. Serão tratadas primeiramente, as dimensões de vantagens de custo e posteriormente as dimensões de diferenciação de produto. São elas:

### Vantagens de Custo

- *Economias de Escala*: há economia de escala quando o aumento do volume da produção de um bem por período reduz os seus custos. Esta redução pode se dar através de utilização de métodos produtivos mais automatizados, ganhos em propaganda, marketing, pesquisa & desenvolvimento e financiamento. As economias de escala podem estar ligadas desde a produção até a comercialização.

- *Economias de Escopo*: são economias de escala que se referem a diversos bens ao mesmo tempo, ou seja, havendo um componente comum a estes diversos bens basta saber a escala de produção destes bens dos quais fazem parte. Segundo Possas (1999, p.71), as economias de escopo se aplicam a produtos com mesma base tecnológica ou incluídos numa mesma área de mercado, de tal modo que sua produção ou comercialização tenha ponto em comum.

- *Capacidade de Financiamento da Firma*: as boas condições de uma firma dão vantagem perante suas rivais, pois tal situação lhe garante menor pressão dos custos

---

<sup>1</sup> Maria Silvia Possas é professora doutora na UFRJ.



financeiros, maior disponibilidade de fundos para a expansão e inovação e também maior capacidade de sobrevivência.

- *Patentes e Licenciamentos de Tecnologia*: as patentes permitem que as empresas que as detêm tenham condições diferenciadas de produção, incluindo custos. No que concerne ao licenciamento de tecnologia, este processo assemelha-se ao sistema de patentes, todavia, o mesmo sofre de subordinação tecnológica da firma que adquire a referida tecnologia em relação a cedente.

- *Relações com Fornecedores e/ou Garantia de Matérias-Primas*: a relação que as empresas mantêm com os fornecedores é essencial para que estes garantam o fornecimento de insumos com eficácia.

- *Relações com a Mão-de-Obra*: a mão-de-obra pode ser considerada como um fornecedor. Um bom treinamento e qualificação incorporada ao processo produtivo levam a firma a diminuir custos.

- *Organização da Produção*: os métodos de organização e controle incluindo também os sistemas de qualidade são fundamentais para a garantia de menores custos e podem ser consideradas importantes fontes de vantagem de custos e de diferenciação.

- *Eficiência Administrativa*: os métodos administrativos são fundamentais para reduzir custos. A simetria de informação dentro da empresa mantém a motivação e satisfação entre os funcionários. Segundo Possas (1999, p. 75), quanto maior for a empresa, mais diferença fará uma boa administração no que tange aos custos e à eficiência dos processos de produção, comercialização e inovação.

- *Capacitação*: é uma das dimensões mais importantes para a determinação da competitividade de uma empresa. Para operar com custos baixos a empresa precisa usar com competência todas as habilidades que possuem, seja ela, administrativa, organizacionais ou técnicas produtivas.

### **Vantagens de Diferenciação de Produto**

- *Especificações*: a especificação define o submercado ou nichos de mercado na qual o produto é dirigido, em outras palavras, direciona o produto a um mercado específico.

- *Desempenho ou confiabilidade*: é a capacidade do produto de cumprir os propósitos que suas especificações o destinam.

- *Durabilidade*: um produto que não se estraga facilmente faz com que o consumidor tenha preferência pelo produto. Para que a durabilidade funcione como vantagem competitiva, ela deve estar associada a uma estratégia de marca para que seja identificada por todos os compradores. Um empresa tendo esta vantagem faz com que as demais concorrentes despendem maiores recursos para convencer da qualidade do seu produto.

- *Ergonomia e design*: a adequação do produto na opinião do comprador para seu processo de utilização, ou seja, a escolha por um bem pode estar condicionada ao maior conforto ou talvez segurança dos usuários. A diferenciação por *design* envolve outros aspectos como: tamanho, facilidade de transporte, desempenho do bem e suas especificações.

- *Estética*: refere-se a beleza e aparência de um produto, em geral apreendida por meio da visão e da audição. A dimensão estética está relacionada a bens de consumo como, por exemplo, móveis e equipamentos.

- *Linhas de Produto*: refere-se à compatibilidade entre produtos complementares, ou seja, para que a substituição de um bem por outro, de tecnologia mais avançada, seja viável, este deve manter-se compatível com seu bem complementar.

- *Custo de Utilização do Produto*: concerne ao custo dos insumos para fabricação de um produto.

- *Imagem e Marca*: a imagem e a marca de determinados produtos devem estar intimamente relacionadas entre si. A imagem apóia seus fundamentos tanto em propaganda como em processos produtivos que garantam a qualidade do produto a que se refere.

- *Formas de Comercialização*: tomam como base o valor unitário do bem, dando maior importância à quantidade de pontos de comercialização e de distribuição quando se trata de bens cujo valor unitário é menor. Quando se trata de bens cujo valor unitário é alto, a qualidade dos pontos de venda torna-se mais importante.

- *Assistência Técnica e Suporte ao Usuário*: geralmente aplicadas a bens de capital ou bens de consumo duráveis a assistência técnica pode representar vantagem competitiva, dado que o usuário deposita considerável importância à existência de uma

assistência técnica de fácil acesso. No que diz respeito ao suporte ao usuário o mesmo torna-se importante quando a utilização do produto é complexa e é preciso ensinar ao cliente como utilizá-lo.

- *Financiamento aos Usuários*: as formas de financiamento ou *leasing* concedida a um usuário pode ser decisiva para uma diferenciação de produto.

- *Relação com Usuários*: a vantagem competitiva originada da estreita relação com os usuários se origina da possibilidade de se obter respostas mais rápidas dos usuários em relação às modificações realizadas em determinados produtos, assim como, do lançamento de qualquer produto novo no mercado. O *feed back* gerado pelos usuários permite que mudanças sejam realizadas de forma mais rápida para atender as necessidades existentes no mercado.

### 2.3 – Competitividade na Visão de Contador<sup>2</sup>

Para Contador a competitividade é relacionada ao modelo de campos e armas de competição. Para cada campo de competição existem armas mais adequadas para se alcançar uma vantagem competitiva. A grande vantagem deste modelo é especificar onde a empresa precisa ter excelência.

Segundo Contador (1995, p.50):

*“Campo de competição é um atributo que interessa ao comprador, como qualidade e preço do produto. Os campos em que a indústria brasileira pode competir são agrupáveis em cinco classes: competição em preço, em produto, em prazo, em assistência técnica e em imagem.”*

Todavia, é de grande importância para a empresa distinguir os meios dos fins, pois uma mesma arma serve para competir em mais de um campo e para competir em um campo são necessárias várias armas.

---

<sup>2</sup> José Celso Contado é engenheiro e professor em Engenharia de Produção desde 1965, é doutor em Engenharia pela USP, professor livre-docente da UNESP.

### 2.3.1 – Armas da Competição

Para que uma empresa se torne competitiva em um campo específico, ela necessita obter apenas uma alta efetividade em algumas armas e não em todas, visto que elas representam como competir, o que é efetivamente difícil. No entanto, apesar da escolha de armas essenciais, cinco armas são de uso generalizado independente do campo de competição escolhido, são elas: produtividade, qualidade, tecnologia, estoques reduzidos e pessoal capacitado e participativo. Estas cinco armas equivalem, figurativamente, as cinco colunas do pórtico que sustenta a competitividade.

- *Produtividade*: é uma das mais importantes armas da competição. A redução de custos é o grande motivador da busca de maior produtividade, tanto no nível da operação como em toda a empresa.

- *Qualidade*: a melhoria contínua da qualidade é a chave para o sucesso industrial, pois é melhorando a qualidade que se consegue diminuir os custos e aumentar a produtividade. Quando se fala em qualidade do processo deve-se levar em consideração a otimização do processo, ou seja, não apenas a redução do nível de defeitos, mas também a busca de maior produtividade e maior rapidez.

- *Tecnologia*: é evidente a importância do desenvolvimento tecnológico para obtenção de vantagem competitiva. É fundamental para a empresa dispor de um corpo técnico próprio e capacitado que conheça profundamente sua realidade interna e que tenha competência para transformar a tecnologia em realidade.

- *Estoques Reduzidos*: estoque alto evidencia o capital parado da empresa. Para que a empresa reduza estoques, estas, vem adotando políticas de redução de estoques a fim de manter estoques baixos.

- *Pessoal Capacitado e Participativo*: atualmente as empresas não só precisam de competência técnica, como também competência gerencial. Há correlação positiva muito forte entre competitividade e formação escolar do pessoal. Sendo assim, a empresa deve buscar sempre ter talentos dentro dela pois estes são a alavanca para a competitividade.

## **2.3.2 – Campos da Competição**

Contador classifica os campos de competição em cinco macro campos. São eles:

1. Competição em Preço
2. Competição em Produto e/ou Serviço
3. Competição em Atendimento
4. Competição em Prazo
5. Competição em Imagem

### **2.3.2.1 – Os 17 Campos da Competição**

A ampliação dos conceitos de campos e armas da competição para a área de serviços, que foi consequência imediata do modelo geral das atividades da empresa (Contador, 1995), gerou a classificação geral de campos da competição, aplicável a empresa de qualquer setor. Por essa classificação geral, os campos da competição são em número de 17, dentro dos mesmos cinco macro campos citados anteriormente.

#### **1 – Competição em Preço**

*1. em preço:* um preço mais baixo possibilita uma empresa de dominar o mercado, além de permitir uma redução de custos unitários devido as economias de escala resultantes do aumento do volume de vendas.

*2. guerra de preço:* quando a empresa reduz drasticamente o preço de venda, desencoraja seus concorrentes a acompanhar.

*3. em prêmio e promoção:* a oferta de prêmio e realização de promoções, onde a empresa oferece vantagens ao comprador não alterando o preço de venda, por isso ela é considerada uma variante da competição em preço.

4. *em condições de pagamento*: empresas que oferecem melhores condições de pagamento destacam-se das demais concorrentes.

## **2 – Competição em Produtos e/ou Serviços:**

5. *em projeto do produto e/ou serviço*: diz respeito às características e funções do desempenho e sua aparência exterior, incluindo a embalagem que devem estar moldadas de modo a agradar e criar valor aos clientes.

6. *em qualidade do produto e/ou serviço*: oferece ao comprador um produto de qualidade melhor que dos concorrentes.

7. *em variedade de produto e/ou serviço*: empresa pode competir baseada na variedade de modelos de um mesmo produto. Este campo tende a se tornar mais valorizado quando aumenta a importância para as necessidades e aspirações do cliente.

8. *em novos produtos e/ ou serviços*: quando a empresa lança um produto novo não existente no mercado com maior frequência que seus concorrentes.

## **3 – Competição em Atendimento**

9. *em projeto do atendimento*: a empresa tenta definir as características e atendimento valorizadas pelo cliente, que sejam mais atraentes que as existentes no mercado.

10. *em qualidade do atendimento*: a empresa oferece melhor qualidade no atendimento ao consumidor que suas concorrentes

11. *em variedade de formas de atendimento*: a empresa oferece maior variedade de atendimento ao consumidor conforme sua faixa etária ou renda

12. *em novas formas de atendimento*: a empresa cria ou tenta criar um nova forma de atendimento não existente no mercado, com maior frequência que seus concorrentes.

#### **4 – Competição em Prazo**

*13. de entrega de produto e/ou serviços:* as empresas oferecem um prazo de entrega menor que seus concorrentes. Para isso, é essencial a confiança no prazo de entrega. No entanto, esta deve comportar tanto a oferta do prazo quanto o cumprimento negociado. Se ela promete entregar antes do concorrente, isto deve acontecer. Este fator é de tamanha relevância, que muitas empresas especializadas em entregas rápidas foram constituídas.

*14. de atendimento:* as empresas atendem os clientes em menor tempo que seus concorrentes.

#### **5 – Competição em Imagem**

*15. imagem do produto, da marca e da empresa:* uma empresa pode competir em imagem tanto do produto quanto da marca ou da empresa. A marca é valorizada pelo cliente quando ela dá prestígio ou quando ele deseja uma qualidade assegurada, todavia ele paga um preço a mais por isso. Sendo assim, as empresas que optam por este campo investem seus recursos na formação e manutenção de sua imagem.

*16. imagem preservacionista:* empresas que preservam a imagem correlacionando-a com a preservação do meio-ambiente, aplicando políticas de preservação ambiental de acordo com normas institucionais. Este campo está tendo grande importância devido as campanhas de conscientização sobre a necessidade em preservar o meio ambiente, além disso, a própria sociedade está valorizando bastante este tipo de empresa.

*17. imagem cívica:* empresas cada vez mais interessadas pela responsabilidade social diferem de seus concorrentes, e também são valorizadas pela sociedade.

Conclui-se então que, para Contador (1995) a empresa precisa tomar apenas uma decisão estratégica: escolher o campo da competição para cada par produto/mercado. Todas as demais decisões são decorrentes dessa única decisão estratégica. A empresa deve eleger um campo ou no máximo dois campos da competição para cada par produto/mercado e criar, no comprador, a imagem de ser a melhor nesse campo. Criar a imagem de ser a

melhor empresa no campo escolhido não significa necessariamente competir em imagem, pois competir em imagem, requer custosas campanhas de marketing, o que pode não ter relação estrita com a realidade.



## CAPITULO III

### 3 – HISTÓRICO DO MERCADO DE BEBIDAS NO BRASIL

A cada dia que passa o mercado nos surpreende com novidades na área de bebidas. São combinações que excedem a imaginação do produtor, embalagens desenhadas especialmente para certos tipos de bebida. O mercado mundial de bebidas demonstra claramente que a diversificação de sabores e tipos de bebidas tende a aumentar. As misturas são as mais variadas possíveis, tanto das bebidas não-alcoólicas, como das alcoólicas. Cada vez mais o consumidor se preocupa com a própria saúde e conveniência e isso se reflete em seus hábitos de consumo. Nesse trabalho serão destacadas as bebidas do tipo Cervejas e Refrigerantes

#### *Bebidas do Tipo Cerveja*

A cerveja chegou no Brasil em 1808 trazida da Europa pela família Real Portuguesa. Durante a primeira metade do século XIX a cerveja ainda era restrita a uma pequena parcela da população quando só havia marcas importadas. Em 27 de Outubro de 1836, através do anúncio do Jornal do Comércio, Rio de Janeiro, surge a notícia de fabricação de cerveja no Brasil. A concretização deste anúncio aconteceu em 1885 quando a fábrica Antartica Paulista que fabricava somente gelo e produtos alimentícios passou também a fabricar cerveja.

Naquela época já era clara a competitividade no mercado de bebidas. Em 1888, o suíço Joseph Villiger registrou na Junta Comercial da Capital do Império, a marca Brahma, e seis anos depois ocorreu à associação com a Cervejaria Georg Maschke & Cia. A formação dessas empresas constituiu uma nova empresa que aperfeiçoou a fabricação da cerveja, que importa equipamentos e patrocina bares, restaurantes, clubes e artistas. E em 1904 nasce a Companhia Cervejaria Brahma como sociedade anônima.

O caminho da expansão chega para a Antarctica neste mesmo ano, a cervejaria compra a fábrica chamada Bavária onde expande a produção industrial da cerveja. Com o rápido crescimento, os donos tiveram problemas financeiros e foi então que uma empresa chamada Zerrenner & Büllow assumiram o controle acionário da companhia. Com investimentos feitos por essas duas famílias, a empresa cresceu extraordinariamente.

Com a rápida expansão do país no período, em 1981, a Antarctica Paulista constituiu-se como sociedade anônima tendo como principais acionistas Antônio Zerrenner, Antonio Campos Sale, Antonio de Toledo Lara, Augusto Rocha Miranda, Teodoro Sampaio e Asdrúbal do Nascimento.

Vale ressaltar também que o pioneiro na fabricação de cerveja foi o colono Henrique Kreme, um artesão que trocou o trabalho na cobertura de casas com telhado de madeira pela cervejaria.

A cervejaria Bohemia foi fundada em 1853. A produção era tipicamente artesanal, de apenas 6 mil garrafas por mês. Depois da morte do pioneiro, sua família assumiu os negócios, no entanto em 1876 a cervejaria passou a ser propriedade de Frederico Guilherme Lindscheid e o nome da cervejaria passou a se chamar Imperial Fábrica de Cerveja Nacional. O sucesso da cerveja em Petrópolis era tanto, que até mesmo o imperador Dom Pedro II já manifestava sua preferência pela marca, e comprovadamente a mais antiga do país. Anos mais tarde, a cervejaria Bohemia passa para o controle da Antarctica Paulista. Com os movimentos iniciais as duas empresas, Antarctica Paulista e Cervejaria Brahma – que, por grande parte do século XX foram rivais ferozes – foram dando os passos para a impactante fusão um século depois.

### *Bebidas do Tipo Refrigerante*

A operação mais antiga de refrigerantes no Brasil iniciou em Santa Maria, Rio Grande do Sul, com a Fábrica Cyrilla de Bebidas. Fundada por filhos de imigrantes alemães, iniciou a produção de refrigerantes em 1906.

Em 1912, a Antártica Paulista iniciou a produção da Soda limonada e em 1918 a Brahma lançou 06 sabores de refrigerantes. Na mesma época várias outras empresas,

especialmente no estado de São Paulo e Rio de Janeiro iniciaram a fabricação de refrigerantes. No interior de São Paulo, onde o termo tubaína surgiu, registrado pela empresa Ferráspari, de Jundiaí, e tornou-se popular graças aos concorrentes que, ainda nas décadas de 40 e 50, pediram autorização ao proprietário da marca para utilizarem o sufixo do nome em seus produtos. Com isso, surgiram a Taubaína, a Itubaína e algumas outras. Tubaína é o sabor de um refrigerante, semelhante ao tutti-frutti. Em 1942, a operação para fabricação de refrigerantes por multinacionais iniciou pela Coca Cola . O residente da The Coca Cola Company da época, Robert Woodruff assegurou aos soldados norte-americanos que, onde quer que estivessem, poderiam tomar uma Coca-Cola gelada pelo mesmo preço de 5 cents e com o mesmo sabor inigualável. Foi assim que a Coca-Cola desembarcou em Recife-PE, que, junto com Natal-RN, formaram corredor da vitória, uma parada obrigatória de todos os navios que rumavam para Europa em guerra. Para matar a sede e a saudades dos pracinhas, o refrigerante era produzido inicialmente pela fábrica de água Mineral Santa Clara, em Recife, até serem instaladas mini fábricas naquela cidade e em Natal. Na realidade, as mini fábricas eram apenas kits com os equipamentos básicos para a produção do refrigerante.

A primeira fábrica brasileira de verdade, foi instalada na então capital, 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. A experiência que se teve no Rio de Janeiro é um sucesso e vale a pena ser levada para outros mercados brasileiros.

Em 1945 é inaugurada a segunda fábrica carioca, também em São Cristóvão. Nesse mesmo ano, a empresa inicia no país o sistema de franquias. A primeira licenciada a produzir o refrigerante é uma fábrica sediada em Porto Alegre. É o primeiro passo para a formação do sistema Coca-Cola no Brasil, que vai se espalhar a bebida de Norte a Sul.

A Pepsi Cola iniciou suas atividades no Brasil na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul no dia 03 de março de 1953, quando foi inaugurada a primeira fábrica. Como a Coca-Cola, a Pepsi também desenvolveu suas operações através de franquias. A principal franquista das operações Pepsi foi a Brahma e, atualmente a Ambev. A etapa mais significativa da história dos refrigerantes no Brasil foi sem dúvida durante o plano real. Uma conjunção de fatores elevaram de maneira dramática o consumo e a produção de refrigerantes no país. No início dos anos 80 o Brasil era apenas o quinto maior mercado

potencial do mundo. Em apenas dez anos, consolidou-se como o terceiro maior mercado mundial. Não apenas o potencial de consumo da população havia melhorado, mas também facilidades de colocação do produto ao mercado eram evidentes. A proliferação das garrafas PET dentro das indústrias, a evolução na fabricação de equipamentos de engarrafamento fez nascerem pequenas fábricas em todos os cantos do país e aumentar o potencial produtivo das fábricas já instaladas. Os preços mais competitivos dos produtores regionais, que não tinham a sobrecarga dos royalties dos franqueados de multinacionais fez as marcas regionais aumentarem sua participação no mercado, promovendo uma guerra sem precedentes.

### **3.1 – Atuação do setor de bebidas no Brasil a partir dos anos 90**

O mercado de bebidas assume importância com o crescimento da renda de um país, onde as pessoas deixam de beber apenas água e passam a consumir outros produtos de maior valor agregado. Com isso, os consumidores se tornam cada vez mais exigentes quanto aos produtos disponibilizados no mercado e demandam um aumento da diversificação de sabores e tipos de bebidas. E a partir daí, que empresas deste setor buscam inovações e diferenciação de produtos a fim de se destacarem de suas concorrentes.

Os anos 90 foi sem sombra de dúvida o marco inicial de empresas competindo no setor de bebidas. Várias empresas de cunho nacional e internacional se estabeleceram no Brasil no século XX.

A abertura da economia possibilitou que multinacionais atuassem no país com elevados recursos financeiros, ocasionando assim, produtos de alta qualidade, sabor diferenciado conforme faixa etária da população e preço conforme renda do consumidor, entre outros.

Diante deste cenário de competitividade, exigiu das empresas uma mudança cultural, organizacional e estratégica. Empresas cada vez mais focadas na busca de resultados e maior rentabilidade.

Um exemplo de mudança no mercado é evidente durante o período de 1990 à 1999. Neste período houve grande mudança no mercado de refrigerantes com a introdução

da embalagem PET no mercado brasileiro. As latas de Alumínio e de folha de flândres também apresentaram um grande crescimento no mercado. O mercado de refrigerantes cresceu nestes 10 anos, basicamente pelos seguintes fatores:

- Aumento de volume de produção, devido a maior oferta de embalagens, principalmente PET e conseqüente diminuição no preço do produto final.

- Possibilidade de aquisição de equipamentos para fabricação de embalagens PET por um número maior de fabricantes.

- Aumento do poder aquisitivo da população brasileira permitindo o acesso a este produto somado ao barateamento que este mesmo teve.

- Maior eficiência das empresas em distribuir o produto e aumentar a oferta.

- Mudança dos hábitos de consumo da população, com o crescimento dos centros de consumo, como shopping centers, onde a presença de refrigerantes é maciça.

O final da década passada a notícia da fusão das duas maiores empresas fabricantes de cerveja do Brasil criando a terceira maior empresa fabricante do mundo, com 6,2 bilhões de litros/ano. No mercado a grande novidade foi a entrada da lata de alumínio, que já embala cerca de 30% da cerveja no país. Já as embalagens flexíveis podem repetir o sucesso alcançado pelas embalagens PET em refrigerantes, tomando o lugar das embalagens de vidro retornável, uma vez que podem também reduzir a barreira de entrada de novos fabricantes e reduzir o custo final do produto, pois a embalagem é descartável. A produção de cerveja vem se mantido relativamente estável desde 1995, girando em torno de uma média e 80 milhões de hectolitros anualmente.

Em 1994, com o Plano Real, houve uma mudança no patamar de consumo devido ao sucesso do controle da inflação, que significou um aumento no poder aquisitivo da população. De um nível de 51 milhões de hectolitros de cervejas e refrigerantes, produzidos em 1993, saltou-se para 65 milhões de hectolitros, em 1994, e 80 milhões de hectolitros, em 1995, mantendo-se nesse nível nos dias atuais. O consumo per capita seguiu a mesma tendência, com elevação pós-Plano Real e a posterior estabilidade econômica do país, mas decresceu nos anos seguintes, mantendo uma média de 48,5 litros entre 1995 e 2004.

### 3.2 – Os principais produtos comercializados no Brasil

O marcante do setor de bebidas é sua forte dependência do crescimento da renda da população, uma vez que o fator preço ainda é o principal determinante do consumo nesse mercado. Assim, mesmo que as empresas invistam em qualidade e fixação de marca, a competição é baseada no preço do produto final ao consumidor.

Outro fator importante na escolha dos produtos, os consumidores levam em consideração o sabor das bebidas. O paladar tem preferência na escolha do produto.

O Brasil possui atualmente um leque de produtos bem diversificados com o intuito de atender todas as necessidades dos consumidores.

Conforme mostra a tabela 1, no Brasil, o total de consumo por pessoa por categoria de bebida envasadas (café, refrigerantes, cerveja, água, chá, bebidas alcoólicas, sucos e outras) é de cerca de 288 litros/ano.

**Tabela 1 – Categorias de bebidas consumidas per capita/ano no Brasil**

Produto	Consumo per capita: litros/ano	Consumo em Porcentagem
LEITE	40	14
CAFÉ	61	21
REFRIGERANTES	55	19
CERVEJA	68	23
ÁGUA	25	9
CHÁ	5	2
BEBIDAS ALCOOLICAS*	6	2
SUCOS	8	3
OUTROS	20	7
TOTAL	288	100

**Fonte: Tetra Pak Marketing Services**

Ano Referência: 2004

\* *Bebidas do tipo destiladas, como uisque e vodca.*

Como o estudo deste trabalho refere-se a empresas de bebidas do segmento cervejas e refrigerantes, serão destacados nesta sessão os principais tipos de bebidas destes segmentos.

### *Cervejas*

As cervejas podem ser diferenciadas de acordo com o teor alcoólico, extrato primitivo, proporção de malte de cevada, cor, ou, então, pelo tipo de fermentação.

No Brasil, 98 % da cerveja consumida são do tipo Pilsen que se caracteriza por uma coloração clara, médio teor de extrato, baixa fermentação e baixo teor alcoólico. Esta última característica fica entre 3 e 5%. A preferência do brasileiro por este tipo de cerveja deve-se ao fato da cerveja ser umas das mais suaves e de melhor adequação ao clima.

As cervejas do tipo Premium aparece no mercado a fim de atender consumidores de maior poder aquisitivo. A cerveja Premium é considerada de um valor agregado maior, que busca adequar-se perfeitamente ao gosto do consumidor. Normalmente tem teor alcoólico maior que as pilsen, e sua cor varia de acordo com seu tipo. Os preços ficam entre 20% e 60% superior a cerveja tipo Pilsen, sendo assim, a empresa consegue proporcionar maiores margens de lucro. Este tipo de cerveja não existia no Brasil há dez anos atrás e hoje o consumo corresponde a 5% de um mercado de 8 bilhões de litros e cerca de R\$ 12,5 bilhões de faturamento anual. Além das duas categorias citadas anteriormente, são comercializados no Brasil os tipos de cervejas a seguir:

- *Malzbier*: cerveja escura, encorpada, levemente adocicada e de teor alcoólico baixo de 3,5%. Esta categoria tem preferência feminina no consumo.

- *Stout*: cerveja originaria da Irlanda, de cor escura, encorpada e de teor alcoólico médio entre 4% e 6%.

- *Schwarzbier*: cerveja escura e sofisticada, leve, aroma suave, espuma aveludada e cremosa. Feita com maltes torrados.

- *Weiss*: cerveja feita de trigo, espuma cremosa, pouco amarga e bastante refrescante.

- *Ale*: cerveja originaria na Inglaterra de alta fermentação, de cor escura e amarga com alto teor alcoólico entre 5% e 7%.

- *Bock*: cerveja escura, feita com cereais não maltados. É forte em razão do extrato primitivo, tem alto teor alcoólico entre 6% e 7% e de baixa fermentação. O consumo desta categoria é recomendado no inverno.

Na tabela 2 apresenta um resumo dos diversos tipos de cervejas e suas características.

**Tabela 2 – Tipos de Cervejas**

CERVEJA	ORIGEM	COLORAÇÃO	TEOR ALCOÓLICO	FERMENTAÇÃO
Pilsen	República Checa	Clara	Médio	Baixa
Dortmunder	Alemanha	Clara	Médio	Baixa
Stout	Inglaterra	Escura	Alto	Geralmente alta
Porter	Inglaterra	Escura	Alto	Alta ou baixa
Weissbier	Alemanha	Clara	Médio	Alta
München	Alemanha	Escura	Médio	Baixa
Bock	Alemanha	Escura	Alto	Baixa
Malzibier	Alemanha	Escura	Alto	Baixa
Ale	Inglaterra	Clara e avermelhada	Médio ou Alto	Alta
Ice	Canadá	Clara	Alto	–

Fonte: *Cervesia*

### *Refrigerantes*

Como podemos perceber na tabela 1 mostrada anteriormente, o refrigerante assume a 3ª posição na preferência de consumo do brasileiro. Os refrigerantes são bebidas industrializadas, não-alcoólicas, carbonatadas e com adição de aromas. Produzidos a partir da mistura da água com concentrados aromatizados e açúcar ou adoçante, podem ser encontrados nos sabores cola, guaraná, laranja, limão, uva, framboesa, canela, entre outros. Tais produtos são de baixo valor agregado e não são considerados itens de primeira necessidade. Portanto, este produto passa a ser um bem substituto. Para Porter (1996, p. 40) um bem substituto é aquele que desempenha as mesmas funções da produto existente.



No Brasil, os refrigerantes mais vendidos são os de sabor cola (50,9%), seguidos do guaraná (24,5%). Os demais sabores juntos representam 24,6% na preferência dos consumidores, e os refrigerantes diet e light, cerca de 8,5% do total. O guaraná, por suas propriedades energéticas, é um produto muito popular, principalmente entre o público de faixa etária mais jovem. O processo de produção de refrigerantes utiliza como principais matérias-primas o concentrado (de Cola, guaraná etc.), a água, o açúcar e o gás carbônico.

Todos esses insumos são produzidos nacionalmente por fornecedores locais.

### **3.3 – Principais empresas do mercado de bebidas do tipo Cerveja**

Devido a globalização várias empresas estrangeiras se instalaram no Brasil ou se fundiram com empresas nacionais, tornando a concorrência interna ainda mais acirrada e tornando o mercado de bebidas mais competitivo.

A Ambev, Schincariol e Femsa são as principais empresas que atuam no segmento de bebidas no Brasil. Além destas, há outras pequenas empresas que concorrem com essas grandes empresas pelo preço, a maioria atuando exclusivamente em âmbito regional.

Segue abaixo as principais características destas empresas.

- **Cia de Bebidas das Américas S.A:** denominada simplesmente por Ambev, a empresa surgiu há 6 anos atrás com a fusão da Cervejaria Brahma e a Cervejaria Antarctica Paulista. Companhia vem crescendo a cada ano, e conquistando mercado dentro e fora do país. Atualmente ela atua na América Central (Guatemala, El Salvador e Nicarágua), na Republica Dominicana, Equador, Peru, Venezuela e na América do Norte. A atuação nestes países deve-se ao fato das aquisições e fusões que a empresa fez nestes três últimos anos.

No Brasil, para atender todo o mercado de sua responsabilidade ela possui 33 (trinta e três) unidades de produção espalhadas por 18 estados, sendo 2 (duas) de insumos (concentrados de refrigerantes) e 1 (uma) maltaria com capacidade de produzir em média 10 bilhões de litros. Além das unidades fabris, ela conta com 45 centros de distribuição direta e 550 revendedores exclusivos espalhados pelo Brasil. Para atender todo o mercado a

empresa possui mais de 18 mil funcionários próprios. Os produtos de comercialização são cervejas, refrigerantes, chás, água e isotônicos.

- **Grupo Schincariol S.A:** a empresa iniciou sua atividade em Itu – SP em 1939. Nesta época produzia apenas refrigerantes Itabuína que se tornou um tipo de refrigerante popular. Devido ao aumento da produção de refrigerantes, em 1964 a empresa compra o primeiro alqueire de terras em Itú, onde foi erguido o primeiro galpão, com poucas máquinas manuais ou semi-automáticas. A fábrica contava com aproximadamente 30 colaboradores e os produtos eram vendidos de casa em casa. Toda a produção se localizava em Itú, o que dificultava a distribuição para outras cidades. Em 2003 a empresa lança a linha de produtos Nova Schin com arrojada estratégia de marketing e uma campanha publicitária memorável. Neste ano ela incomodou bastante a atual líder de mercado Ambev.

A empresa possui oito fábricas espalhadas no Brasil e uma capacidade e produção total de 35.000.000 hectolitros. Para atender esse volume ela conta com 7000 funcionários diretos mais 30000 indiretos. Além de suas fábricas a empresa possui 250 revendedores exclusivos e mais de um milhão de pontos-de-venda no Brasil.

- **Femsa Cerveza S.A:** a Molson Coors ingressou no mercado atuando com as marcas Bavária e Kaiser. Atualmente comercializa, também, a Bavária Premium e a Xingu e detém os direitos de produção da cerveja Heineken no Brasil. Em janeiro deste ano, a Molson vendeu o controle da sua subsidiária brasileira para a mexicana Femsa Cerveza, dona das marcas Sol, Tekate e Dos Esquis. A canadense Molson seguirá ainda participando do empreendimento, com uma participação minoritária de 15%, juntamente com a holandesa Heineken, que deterá 17%. Prevê-se que a entrada da Femsa no mercado brasileiro tenha sua estratégia de disputar o mercado latino-americano com a Ambev, que ainda não participa do mercado mexicano. No México, a Femsa é a líder mercado com uma participação 40%.

### **3.4 – Atuação do mercado de bebidas na Grande Florianópolis**

Apesar das empresas líderes de mercado terem uma participação expressiva em todo o Brasil, em Santa Catarina e principalmente na Grande Florianópolis não é diferente.

No segmento refrigerantes a Vonpar Refrescos, licenciada da Coca-Cola é a que mais tem participação em volume no mercado de refrigerantes. No ano passado, a Vonpar teve uma produção em média de 51 milhões de litros de bebidas por mês, e um faturamento bruto de R\$ 937 milhões.

No segmento cervejas, a empresa que tem maior participação é a Ambev que possui na grande Florianópolis um centro de distribuição direta, ela mesmo vende e entrega os produtos demandados pelos clientes. No ano passado a empresa teve um ótimo desempenho, como a Vonpar, com faturamento em média de R\$ 2.500 milhões. Ambas empresas possuem aproximadamente 500 funcionários próprios e terceirizados atuando na venda e distribuição dos produtos. A abrangência de distribuição de produtos corresponde aos municípios de São José, Biguaçu, Palhoça e Florianópolis.

Além dessas duas grandes empresas, o mercado local depara-se com os fabricantes regionais que de tempo em tempo vem ganhando participação de mercado embora seja muito pequena (em todo o Brasil as empresas regionais detêm 1/3 do mercado nacional). Estas empresas vêm ganhando mercado devido ao preço de seus produtos serem inferiores aos grandes concorrentes. No setor de refrigerantes podemos citar o Guaraná Pureza e o Framboezinha. Já no setor de cervejas pode-se citar a Eisenbahn. Caracterizam como regionais, empresas com produção manufatureira e sem muitos avanços tecnológicos, pois afinal requer maiores despesas para esta condição.

Tanto as empresas gigantes quanto os fabricantes regionais deparam-se com a elevada carga tributária incidentes sob os produtos. Em Santa Catarina, o ICMS é de 25% para cervejas e 17% para refrigerantes, além desses há incidência de IPI e do ICMS substituto, este último é cobrado pelo Governo com base em pesquisas de preços ao consumidor realizado pelo mesmo visando recolher antecipadamente o imposto dado ao alto grau de informalidade no mercado varejista.

O volume de bebidas na Grande Florianópolis é altamente irregular devido a sazonalidade na região. A venda de bebidas sofre influência direta da temperatura e estação

do ano pela cidade estar em uma região litorânea e turística. Por isso, os efeitos são percebidos com mais intensidade. Esta sazonalidade acarreta em dificuldades no planejamento logístico e produtivo das empresas atuantes nessa região.

## **CAPITULO IV**

### **4 – AS ESTRATÉGIAS DE COMPETITIVIDADE DA CIA DE BEBIDAS DAS AMERICAS - AMBEV**

#### **4.1 – Histórico da Empresa**

A Companhia de Bebidas das Américas S.A foi fundada em 30 de Março de 2000 na cidade de São Paulo (SP). A empresa surgiu pela fusão da Antartica Paulista com a Cervejaria Brahma, ambas eram as cervejarias mais antigas do Brasil. Suas atividades são operadas em todas as regiões do Brasil e sua Administração Central é situada em São Paulo. A matriz é responsável por centralizar as informações das 33 fábricas localizadas no território nacional, assim como as informações das oito diretorias que a empresa possui.

A empresa possui uma representatividade muito grande no território Nacional, sua capacidade de produção anual é em média 10 bilhões de litros que são distribuídos em cerca de 1 milhão de pontos-de-venda. No Brasil ela possui aproximadamente 70% de participação no mercado de cervejas e 17% de representatividade no mercado de refrigerantes. Esta abrangência de mercado coloca a Ambev em quinto lugar no mundo e atual líder de mercado Latino-Americano. Além das unidades de produção e distribuição no Brasil, a empresa comercializa seus produtos em 14 países das Américas.

A empresa possui um leque variado de produtos para comercialização, as suas principais marcas são a Skol, Brahma e Antartica no segmento cervejas e o Guaraná Antartica no segmento refrigerantes. A empresa produz também o chá Ice Tea e o isotônico Gatorade.

A missão da empresa é “Disponibilizar para o mercado as melhores marcas, produtos e serviços que possibilitem a criação de vínculos fortes e duradouros com nossos consumidores e clientes.” (acesso dia 08/08/06, [www.ambev.com.br](http://www.ambev.com.br)).

No segmento refrigerantes a Ambev tem como principal concorrente a Coca Cola, que opera no Brasil através de aproximadamente 20 engarrafadoras. De acordo com a

ACNielsen<sup>3</sup>, em fevereiro de 2006, os produtos da marcas The Coca Cola Company detinha uma participação no mercado de 53,4% no mercado brasileiro de refrigerantes, enquanto a Ambev detinha uma participação no mercado de 17,3%. Além da The Coca Cola Company, a Ambev enfrenta concorrência a partir de pequenos produtores regionais, que fabricam refrigerantes e concorrem principalmente na questão do preço e geralmente são vendidas a um preço inferior aos produtos da Ambev.

Se não bastasse a primeira fusão da empresa em 2000, quatro anos mais tarde a Ambev e a Interbrew S.A./N.V<sup>4</sup> (cervejaria belga), fecharam uma combinação de empresas que envolveu a fusão de uma controladora indireta da Labatt, uma das cervejarias líderes do Canadá. Ao mesmo tempo, os acionistas controladores da Ambev concluíram a contribuição de todas as ações de uma controladora indireta da Ambev para a Inbev em troca de ações recém-emitidas da Inbev. Com esta fusão a empresa passa ser a primeira no ranking das maiores empresas produtoras de cerveja no mundo, conforme mostra a tabela 3.

**Tabela 3 – Maiores Produtores de Cerveja no Mundo em 2004**

RANKING (Volume)	EMPRESAS	PAÍS	PRODUÇÃO (Bilhões hl) %	PART.MERC.
1	Interbrew-AmBev	Bélgica-Brasil	13,6	11,2
2	Anheuser-Bush	Estados Unidos	12,7	10,3
3	SAB-Miller	África do Sul	12,6	9,3
4	Heineken NV	Holanda	8,6	6,7
5	Coors-Molson	Canadá	6,0	4,0
6	Carlsberg	Dinamarca	4,5	6,0

Fonte: Lafis 2005.

<sup>3</sup> Empresa de Consultoria na qual oferece informações sobre o mercado, performance de empresas diagnosticando problemas em marketing e vendas e captando oportunidades futuras

<sup>4</sup> Interbrew AS/NV: empresa belga de bebidas alcoólicas.

**Quadro 1 - Cronologia da Empresa Cia de Bebidas das Américas – História e principais fatos desde sua fundação.**

Ano	Fatos
<b>2000</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovação da criação da Ambev, em 30 de março, pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade).</li> <li>- Em setembro foi anunciada a aquisição da Salus, segunda maior cervejaria do Uruguai e líder em água mineral. A compra foi feita em parceria com a Danone. Em novembro, foi adquirida a Cerveceria y Malteria Paysand (Cympai), também do Uruguai, produtora das marcas Nortea e Prinz.</li> <li>- Em novembro, em cumprimento ao termo de compromisso firmado com o Cade, são vendidas a marca de cerveja Bavária e cinco fábricas (Ribeirão Preto/SP, Getúlio Vargas/RS, Camaçari/BA, Cuiabá/MT e Manaus/AM). O comprador foi a cervejaria canadense Molson.</li> </ul>
<b>2001</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engarrafado e distribuído na Europa por intermédio da Pepsi, o Guaraná Antarctica chega a Portugal.</li> <li>- A AmBev assina com a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) contrato de patrocínio oficial da Seleção Brasileira de Futebol por 18 anos. O Guaraná Antarctica é a marca escolhida para iniciar as ações de patrocínio.</li> <li>- Operações internacionais chegam ao Paraguai, com a compra do parque industrial da Cervecería Internacional.</li> </ul>
<b>2002</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anúncio de aliança estratégica com a Quilmes Industrial S/A (Quinsa) – maior cervejaria da Argentina, Bolívia, Paraguai e Uruguai –, para a integração das operações no Cone Sul. O acordo criou a terceira maior operação comercial de bebidas do mundo, com 10 bilhões de litros anuais. A participação da AmBev na Quinsa é de 40,9%.</li> <li>- Anúncio de parceria com a CabCorp – principal engarrafadora Pepsi da América Central –, para atuar no mercado de cervejas daquela região a partir da construção de uma cervejaria na Guatemala.</li> <li>- Lançamento da Pepsi Twist.</li> <li>- Lançamento da Skol Beats.</li> <li>- Lançamento da Bohemia Escura, cerveja tipo Schwarzbier.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A AmBev passa a produzir o isotônico Gatorade, marca adquirida internacionalmente pela PepsiCo.</li> </ul>
<b>2003</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O órgão regulador da concorrência da Argentina aprova, em janeiro, a aliança estratégica com a Quilmes. São integradas as operações das duas empresas na Argentina, no Uruguai e no Paraguai.</li> <li>- Início da construção de uma fábrica no Peru e adquire ativos da Embotelladora Rivera, assumindo a franquia da PepsiCo, no norte do Peru e em Lima, e duas unidades industriais, com capacidade de produção estimada de 630 milhões de litros anuais.</li> <li>- Início das operações na Guatemala.</li> <li>- Anúncio da aquisição da Cerveceria SurAmericana, no Equador, segunda maior cervejaria do país.</li> <li>- Lançamento da Pepsi X, um Energy Cola, que mistura o sabor da Pepsi com as propriedades de uma bebida energética.</li> <li>- Lançamento da Bohemia Weiss, cerveja de trigo, naturalmente turva e refrescante, com aroma frutado e de especiarias.</li> </ul>
<b>2004</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em fevereiro, a AmBev associou-se à Embotelladora Dominicana CXA (Embodom), engarrafadora exclusiva da PepsiCo na República Dominicana. A sociedade prevê a comercialização de refrigerantes e cerveja no mercado dominicano de bebidas e garantirá à AmBev uma participação de 66%.</li> <li>- Em março, a AmBev e a Interbrew, anunciaram uma aliança estratégica, constituindo a maior cervejaria do mundo e tornando-se a líder mundial do setor, com uma participação de aproximadamente 14% do mercado. Com a negociação, a AmBev assumiu a cervejaria canadense Labatt.</li> <li>- Lançamento do Guaraná Zon.</li> <li>- Lançamento da Bohemia Royal Ale.</li> <li>- Lançamento da Líber, cerveja com 0% de álcool.</li> <li>- A Skol lança mais uma embalagem inédita no Brasil, a Skol Big Neck, uma garrafa de 500 ml.</li> </ul>
<b>2005</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brahma vira marca mundial e passa a ser vendida em mais 15 países: Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Rússia, Ucrânia, França, Espanha,</li> </ul>



Malta, Chipre, Itália, Espanha, Bélgica, Portugal, Luxemburgo e Holanda - Lançamento da Bohemia Confraria. - Lançamento da cerveja belga super-premium Stella Artois. - AmBev inaugura fábrica de cerveja em Lima, com capacidade para produzir 100 milhões de litros de cerveja por ano.
--

**Fonte:** [www.ambev.com.br](http://www.ambev.com.br), acesso em 15/07/06

**Elaboração:** A autora

#### **4.2 – Estratégias Competitivas de Mercado**

Como toda e qualquer empresa, a Cia de Bebidas das Américas deseja manter sua participação de mercado e aumentar seus lucros seja no mercado onde ela atua ou na busca de novos mercados. Para que isso aconteça, é fundamental atender as necessidades do mercado com eficácia e adotar estratégias adequadas para cada objetivo que se deseja alcançar.

Após análise do questionário aplicado com o Sr. Oscar Hilgert, Gerente Interino de Distribuição Direta da Ambev, filial Florianópolis, ficaram evidentes as estratégias para melhor atuação no mercado que lhe possibilitem enfrentar as ameaças e oportunidades externas. A estratégia de maior importância foi a diferenciação de produtos. A segunda é a estratégia de diferenciação de preço, em terceiro as estratégias de cooperação e alianças e por último às estratégias de inovação tecnológica.

#### 4.2.1 – Estratégias de Diferenciação de Produto

Segundo Possas (1999), a diferenciação de produto pode ser uma das vantagens competitivas para uma empresa auferir lucros. Atualmente a estratégia de diferenciação de produto vem sendo utilizada por empresas que lideram o mercado diante de um cenário cada vez mais competitivo que moldam-se conforme a necessidade dos consumidores.

Na Companhia de Bebidas das Américas, isto não é diferente. A empresa procura vincular o produto ao perfil de diferentes consumidores, realizando amplas pesquisas de mercado e de hábitos dos consumidores, levando a gastos elevados de propaganda e publicidade num mercado de padrões de consumo diferenciado.

Um produto diferente no mercado quando bem aceito pelos consumidores, alavanca os lucros da empresa, e é isso que tem acontecido com a Companhia de bebidas das Américas. Desde sua fundação, a empresa não poupa esforços com lançamentos de novos produtos.

Tanto no segmento de cervejas quanto refrigerantes, é possível citar alguns produtos diferenciados que entraram no mercado antes de seus concorrentes.

No segmento refrigerantes, foi lançado o Guaraná Zon que tem como composição o guaraná com dose extra de guaranina, substância que agrega energia ao produto. A empresa foi a pioneira na produção de refrigerantes com suco de limão, com o lançamento da Pepsi Twist no mercado. A Pepsi X também foi lançada a fim de proporcionar diferenciação de produto no mercado, este produto mistura o sabor da Pepsi com propriedades de uma bebida energética. Os jovens são os principais consumidores deste produto.

A mudança de embalagem também não deixa de ser uma diferenciação de produto. No segmento de cervejas a Companhia lançou a Skol Big Neck, com novo tamanho da embalagem de 500 ml. Ainda com a marca Skol, surgiu a Skol Beats, com seu teor alcoólico superior as cervejas do tipo Pilsen, em torno de 5,2%. Esta bebida se destaca entre os jovens e pelo *design* moderno e inovador de sua embalagem. Vale ressaltar também o lançamento da Skol “geladona” que mantém a cerveja por mais tempo gelada.

A Companhia de Bebidas das Américas (Ambev) tem sua produção de bebidas em larga escala, têm forte esquema de distribuição e de propaganda, reforçando o processo de

diferenciação para sempre alcançar margens de mercado melhores. Seus produtos são voltados, principalmente, para o público de maior renda, na qual apresentam maior fidelidade à marca.

Ainda, segundo o Sr. Oscar Hilgert, os programas de fidelidade que a empresa possui torna-se também um diferencial entre os concorrentes e também uma forma de diferenciação de produto, pois a medida que se torna favorável ao cliente ele passa a demandar produtos da empresa que oferece maiores vantagens. Na Ambev o principal programa de fidelidade é o “Tô Contigo”. Os clientes acumulam pontos a cada compra de produtos efetuada, podendo ser trocados por brindes posteriormente.

#### **4.2.2 – Estratégias de Diferenciação de Preços**

Para Contador (1995), o diferencial de preços é, também, um importante campo de competição para se alcançar excelência na empresa.

O mercado de bebidas pode ser ilustrado pela elevada elasticidade-preço da demanda, ou seja, um aumento no preço de um produto resulta em mudanças na quantidade demandada. De acordo com a Lafis<sup>5</sup>, ao se analisar os diferentes tipos de cerveja (Pilsen, Bock etc.), constata-se que a elasticidade cruzada da demanda é alta, o que significa que os vários tipos são substitutos entre si. Ou melhor, um aumento do preço da cerveja bock resultará numa mudança na quantidade demandada da cerveja pilsen. Essa mudança acontece devido aos produtos serem substitutos.

O mesmo acontece com a bebida do tipo refrigerantes, neste segmento há uma fortíssima correlação da demanda com a renda e com o preço, identificada pela alta elasticidade-preço dos bens. Além disso, o segmento caracteriza-se por uma grande possibilidade de substituição entre as marcas. Também sofre os efeitos da competição de inúmeros bens substitutos dentro do mercado de bebidas não-alcoólicas (isotônicos, sucos, água, entre outros). Os refrigerantes podem ser produtos substitutos à medida que aumentar a preocupação do consumidor com sua própria saúde e conveniência.

---

<sup>5</sup> *Empresa de Consultoria que promove análise de empresas de capital aberto e fechado, gerando análises macro-econômicas nacionais como referência para o acompanhamento dos setores da economia brasileira*

Esses aspectos irão refletir nos hábitos das pessoas, acarretando certamente uma redução no consumo de refrigerantes ou a sua substituição por outros produtos considerados mais salutar, como é o caso das bebidas isotônicas e energéticas.

O mesmo não ocorre quando se compara o mercado de cerveja com o mercado de bebidas não-alcólicas e com o de outras bebidas alcoólicas, os quais demonstram uma baixa elasticidade cruzada da demanda.

Como o mercado de bebidas depende praticamente da renda, a Companhia de Bebidas das Américas possui um portfólio de produtos bastante diverso, para atender todos os consumidores, independente da faixa etária (acima e 18 anos) e nível de renda. São mais de 28 produtos do segmento cerveja e mais de 22 produtos no segmento refrigerantes e não-alcólicas. Todos os produtos com preços diferenciados.

Além dessa diferenciação de preços conforme portfólio, a empresa utiliza o método de venda chamado TTC (Total Tributado ao Consumidor). O objetivo deste método é estabelecer um preço médio para venda do produto ao consumidor final. Ou seja, a empresa faz a negociação da venda por um determinado preço ao ponto-de-venda e este por sua vez deve garantir o preço médio (TTC) estabelecido.

O grande problema na aplicação deste método está nos pontos-de-venda onde estes localizam-se em faixas litorâneas e *shopping-centers*. Nestes dois casos, muitas vezes o preço de venda pode extrapolar o preço médio exigido pela empresa. Pontos-de-vendas que atuam a fim de atender uma classe mais alta de renda da sociedade também podem tornar o preço da bebida mais cara, prejudicando o método da empresa. A forma de combater o problema é compensar de alguma forma a aplicação deste método nos pontos-de-venda que não estão em pontos citados anteriormente.

#### **4.2.4 – Estratégias de Cooperação e Alianças Estratégicas**

Segundo Ferraz e Coutinho (1994) as estratégias de alianças e cooperação são consideradas como vantagem competitiva. Para o autor, essa estratégia é um fator determinante da competitividade.

A tendência do mercado é acompanhar a globalização. Nos anos 90, devido à abertura do mercado, as empresas buscaram formas de cooperação, terceirização ou alianças empresariais. A cooperação significa a forma de aproximação de empresas, independentes que sejam concorrentes ou não, empresas que possam realizar ações em conjunto com objetivos em comum. Para alianças estratégicas são definidas pelas ações das empresas a fim de mudar as regras concorrenciais na busca de objetivos comuns.

Como forma de aliança a empresa teve em 2004 a aliança com a empresa belga Interbrew que passou a comercializar seus produtos em 32 países, num volume estimado de 19 bilhões de litros e uma receita de US\$ 10,65 bilhões.

Essa aliança proporcionou aumento da rentabilidade, cuja receita ultrapassa a US\$ 10 bilhões e com um portfólio de produto que permite projetar crescimento ainda maiores no passar dos anos.

O resultado da aliança faz com que as empresas busquem expansão de mercado em outros países. A concorrência no mercado fica mais acirrada devido a uma aliança.

Com a aliança, Ambev e Interbrew compartilham políticas empresariais e o licenciamento de marcas – principalmente no caso da Brahma, que passa a ser uma marca mundial do lado de outras duas grandes marcas trazidas pela Interbrew: a belga Stella Artois e a alemã Beck's. Ou seja, a cerveja Brahma passa a ser comercializada nos Estados Unidos e a Stella Artois e a Beck's entram no mercado brasileiro. A Ambev realizou também a conquista da incorporação da cervejaria Labatt, que lidera o mercado do Canadá e tem participação expressiva nos Estados Unidos, México e Cuba. Com isso, a Companhia entrou de maneira forte e competitiva no maior mercado de cervejas do mundo e consolidou sua posição de multinacional brasileira no mercado de bebidas das três Américas. Além disso, a aliança abriu as portas para o Guaraná Antarctica no mercado internacional.

A operação que uniu a Ambev e a Interbrew envolveu unicamente a troca de participações acionárias entre os grupos controladores das duas empresas. Simplificando, o que houve foi a transferência total, para a Interbrew, dos 53% de participação acionária que a empresa Braco possuía no total de ações da Ambev. Em troca, a Braco recebeu 24,8% das ações da empresa belga, passando a fazer parte do controle da Interbrew.

Além das oportunidades citadas anteriormente, com a sinergia das empresas é possível identificar e disseminar as melhores práticas existentes nas duas empresas.

Na tabela 4 está apresentado em números o resultados de cada empresa e os resultados após sua aliança.

**Tabela 4 – Aliança Estratégica entre Ambev e Interbrew – 2004**

	<b>Ambev</b>	<b>Interbrew</b>	<b>Aliança</b>
Fundação	1999	1987	2004
Posição Mercado	Maior da América Latina	Quarta maior do mundo	Maior do mundo
Presença Internacional	11	21	32
Valor de Mercado	US\$ 10 bilhões	US\$ 11 bilhões	US\$ 21 bilhões
Lucro	US\$ 487 milhões	US\$ 570 milhões	US\$ 2,7 bilhões
Volume em Litros	7,3 bilhões	11,9 bilhões	19 bilhões

*Fonte: Revista a Gente Ambev, Março 2004*

Assim como suas concorrentes, a companhia possui parcerias e serviços terceirizados.

A empresa deixa evidente a elevada importância da terceirização em algumas áreas como segurança, serviços gerais (encanador, eletricista, manutenção de veículos, arquivista, entre outros). Os serviços prestados por terceiros são monitorados diariamente por funcionários próprios da empresa a fim de manter a qualidade e infra-estrutura da empresa.

Além de todas as estratégias citadas anteriormente, a empresa por vender bebidas de teor alcoólico, prezam pelo consumo responsável da bebida. Em 2003, a companhia iniciou a campanha “Peça o RG” que estimula o consumo responsável de bebidas alcoólicas para maiores de 18 anos de idade. A partir disso, todos os anos, no mês de março, a empresa promove visitas aos pontos-de-vendas para reforçar a Campanha “Peça o RG”. As visitas

aos pontos-de-vendas são feitos pelos funcionários de todas as áreas da empresa que saem sempre acompanhados por alguém da área de vendas.

#### **4.2.3 – Estratégias de Inovação Tecnológica**

Ferraz e Coutinho (1994) definem que os determinantes da competitividade pode-se dar através de três fatores: empresariais, estruturais e sistêmicos. Dentro dos fatores empresariais, que são os fatores internos à empresa, estão a capacidade da empresa para inovação. Contador (1995) também deixa evidente a importância da tecnologia para obtenção de uma vantagem competitiva.

A Ambev acredita que a excelência adquirida até hoje para todas as suas marcas foi e ainda é fundamental para o sucesso da empresa a evolução da tecnologia. A Pesquisa & Desenvolvimento de recursos são fundamentais para ampliação de vendas e otimização dos processos. A inovação tecnológica é utilizada para busca de maior competitividade no mercado de bebidas, ela está inerente desde a fabricação de seus produtos até a venda do produto acabado ao cliente. No ano passado, a empresa realizou investimentos de cerca de R\$ 300 milhões, tanto no Brasil quanto fora dele.

Um exemplo de inovação tecnológica estão nas fábricas onde são produzidos os produtos. Isto não foi possível de uma hora para outra, essa evolução aconteceu conforme evolução da tecnologia. A base de toda agilidade está na estrutura tecnológica considerada de última geração e que está em permanente renovação.

Os sistemas informatizados facilitam todo o processo de comercialização distribuição de seus produtos.

A venda de produtos ao cliente, acontece através da visita do vendedor até o ponto-de-venda. A solicitação do pedido de compra é feita através de palm top's. No final do dia, depois de todos os clientes atendidos, o vendedor faz a descarga remota do que ele vendeu no dia. Os pedidos estando no sistema serão entregues no dia seguinte da visita realizada. Antes da distribuição da venda, toda a mercadoria vendida no dia passa pela roteirização de entrega. Esta roteirização tem por objetivo otimizar espaço, ou seja,

aproveitar da melhor forma o espaço disponível em cada caminhão. Esta roteirização é feita por um funcionário com o sistema próprio da empresa chamado *Road-Show*.

Outra inovação que até o ano passado não existia é a venda de produtos para supermercados e hipermercados, antes a venda era feita através da digitação de pedidos manualmente. No final do ano passado foi criado o atendimento via 0800, onde o próprio cliente pode fazer seus pedidos de compra no momento que desejar. Esta operação ocasionou redução no quadro de funcionários, pois o serviço ficou centralizado na cidade de São Paulo.

#### **4.3 – Avaliação das Estratégias**

Diante das estratégias determinadas e adotadas pela Companhia de Bebidas das Américas, obtivemos através do questionário aplicado os resultados que demonstram e otimizam a adequação das estratégias.

Desde sua fusão entre as duas maiores cervejarias do Brasil na qual foi aprovada pelo CADE em 1999, a empresa vem aumentando intensamente seu volume de vendas referente aos diversos produtos que possuem em seu portfólio e inovando e lançando novos produtos no mercado de bebidas. Ficou evidente que a empresa está sempre em busca de produtos novos que satisfaçam todos os consumidores da melhor forma possível.

Este aumento de volume a cada ano resulta em um ótimo desempenho alcançado nas vendas de produtos, ou seja, maior aceitação do produto entre os consumidores.

Os resultados a seguir demonstram dados da empresa relativos aos anos 2000 à 2005 sobre a evolução de volume de vendas em conjunto com seu faturamento. Posteriormente será apresentado no quadro 4 os resultados trimestrais de 2006.



<b>Ano</b>	<b>Volume Comercializado em Milhões Hectolitros</b>	<b>Variação (%)</b>	<b>Faturamento R\$ Milhões</b>	<b>Variação (%)</b>
2000	82.000 *	-	11.282.452	-
2001	80.789	-1,48	13.130.961	16,38
2002	80.153	-0,79	14.279.900	8,75
2003	84.310	5,19	17.143.500	20,05
2004	98.272	16,56	23.297.600	35,90
2005	125.313	27,52	28.878.700	23,96

**Quadro 2 – Evolução de Volume e Faturamento**

*\*Inclui marca Bavária, na qual foi vendida conforme determinação do CADE, em Novembro do mesmo ano.*

**Fonte:** AMBEV

**Elaboração:** A autora

Analisando o quadro 2, verificamos que de 2000 à 2001 a redução no volume de vendas, de 1,48% refere-se ao termo de compromisso firmado com o CADE. No ato da aprovação da fusão entre a Cervejaria Brahma e a Cervejaria Antarctica Paulista, CADE e AMBEV firmaram acordo para que a marca Bavária fosse vendida. A venda da marca aconteceu em Novembro de 2000, em consequência disso o volume reduziu em 2001 para 80.789 mil hectolitros. Mesmo com a redução de volume a empresa apresentou em seu faturamento uma elevação de forma expressiva em 16,38% passando de R\$ 11.382.452 milhões para R\$ 13.130.961 milhões em apenas um ano.

De 2001 para 2002, mesmo tendo uma redução no volume de 0,79% a empresa manteve o aumento do seu faturamento em 8,75%.

Analisando os anos seguintes de 2002 à 2005, fica evidente o aumento de volume e faturamento devido aos novos produtos lançados no mercado.

De 2002 à 2004 a empresa lançou no mercado brasileiro mais de dez novos produtos, na qual resultou em um faturamento total (período de 2002 à 2004) de R\$ 54.721.000 milhões. Os produtos novos foram tanto do segmento cerveja quanto do

segmento refrigerantes. Em 2004, a Ambev passou a produzir também o isotônico Gatorade, marca internacionalmente adquirida pela PepsiCo.

A alta variação no faturamento de 35,90% no ano de 2004 deve-se ao fato da aliança estratégica realizado com a empresa belga Interbrew. Em um ano de aliança a empresa teve em resultado expressivamente alto.

A aliança com a Interbrew foi a maior realizada pela empresa, porém não podemos deixar de citar as alianças anteriores conquistadas pela Companhia de Bebidas das Américas.

No mesmo ano da sua criação em 2000, a empresa adquiriu a segunda maior cervejaria do Uruguai, a Salus. Em 6 de outubro de 2000, a Ambev e o Groupe Danone adquiriram 57,3% das ações da companhia Salus, aquisição esta feita por meio de uma “*joint company*”, da qual o Groupe Danone participa com 73,7% e a Ambev com os restantes 26,3%. A Salus, segunda maior cervejaria Uruguia e líder do mercado local de água mineral, produz a marca *Patrícia* e detém 20% das vendas de cerveja no Uruguai. No mercado de água mineral, a Salus tem 42% de participação.

A compra engloba duas unidades industriais, uma de água mineral e outra de cerveja e refrigerantes. Em 1999, a Salus produziu 190 mil hectolitros de cerveja e 850 mil hectolitros de água mineral.

Em 14 de fevereiro de 2001, a Ambev adquiriu 95,4% da Cympay, uma companhia com sede no Uruguai. A Cympay controla uma fábrica de malte, bem como as marcas de cerveja *Norteña* e *Prinz*, que possuem uma participação de mercado naquele país de 19,7%. A Cympay também possui 8% de participação de mercado no segmento de águas por meio de sua subsidiária Fuente Matutina S.A., da qual a Cympay controla 78,4%. O objetivo dessa aquisição é aumentar a presença internacional da Ambev, que agora possui uma participação de mercado de 39,7% no Uruguai, incluindo-se a marca *Patrícia*, adquirida com a compra da Salus. Adicionalmente, a Cympay aumenta a integração vertical da Ambev em relação ao malte, uma das mais importantes matérias-primas para a produção de cerveja. Essa aquisição foi consolidada nos resultados da Ambev a partir de 10 de fevereiro de 2001.

Em janeiro de 2003, a Ambev e a Quilmes Industrial S.A. – Quinsa, anunciaram a conclusão de sua aliança estratégica. Como resultado dessa transação, a Companhia deterá

36,1% do direito de voto e 37,5% do interesse econômico da Quinsa e consolidará proporcionalmente a sua participação nessa empresa. A transação foi constituída em várias etapas:

- A Ambev contribuiu com seus ativos na Argentina, na Bolívia, no Paraguai e no Uruguai para Quinsa em troca de 26,4 milhões de ações Classe B a serem emitidas pela Quinsa;
- A Ambev comprou 230,9 milhões de ações Classe A da Quinsa, detidas pelos seus controladores, por US\$ 346,4 milhões;
- A Ambev e a Quinsa firmaram acordos de licença e distribuição pelos quais a Quinsa produzirá e comercializará na Argentina, na Bolívia, no Paraguai e no Uruguai as marcas de cerveja da Ambev e a mesma importará, produzirá e comercializará no Brasil as marcas pertencentes à Quinsa.

Os controladores da Quinsa possuem o direito de permutar suas 373,5 milhões de ações Classe A adicionais por ações da Ambev, em períodos especificados em cada ano a partir de abril de 2003. A Ambev também tem o direito de determinar a permuta dessas ações por ações da Ambev a partir do final do 7º ano (a contar de abril de 2003). Em ambos os casos, o número de ações da Ambev a ser emitido para a *Beverage Associates Corp.* (“BAC”) será determinado com base no “EBITDA” futuro das duas companhias.

Em resumo, a empresa não poupou esforços para concretizar alianças estratégicas com empresas estrangeiras desde sua criação. A Companhia iniciou suas operações em 2000 e um ano mais tarde já iniciava as operações no Cone Sul. Atualmente, a empresa além de atuar no Brasil, ela está presente na América do Sul: Argentina, Paraguai, Uruguai, Equador, entre outros e na América do Norte: Canadá e Estados Unidos.

<b>Ano</b>	<b>Lucro Líquido R\$ Milhões</b>	<b>Variação (%)</b>	<b>Rentabilidade (%)</b>	<b>Variação (%)</b>
2000	470.200	-	4,16	-
2001	784.600	66,86%	5,97	43,50
2002	1.510.300	92,49%	10,57	77,05
2003	1.411.600	-6,53%	8,23	-22,13
2004	1.161.500	-17,71%	4,98	-39,48
2005	1.545.700	33,07%	5,35	7,42

**Quadro 3 – Evolução do Lucro Líquido e da Rentabilidade**

**Fonte:** AMBEV

**Elaboração:** A autora

No quadro 3 podemos observar que a empresa acumulou em 2002 mais lucros que em todos os anos citados e seu lucro líquido dobrou em relação ao ano de anterior.

A diminuição do Lucro Líquido e da Rentabilidade de 2003 à 2004 possuem sua especificidade. Em 2003, os resultados do segmento Cerveja no Brasil sofreram pressões e não atingiram as expectativas esperadas pela empresa. O declínio no desempenho de 2003 foi causado por vários fatores externos.

Em primeiro lugar, devido à volatilidade na taxa de câmbio do Real no início do ano, a empresa efetuou *hedge* de custos de produção vinculados ao dólar, os quais representaram aproximadamente 50% de custos totais de produtos vendidos. A empresa tentava proteger os retornos dos acionistas, mas o Real valorizou-se durante o resto do ano. Assim, a Ambev foi forçada a transportar custos adicionais de *hedge* para os estoques, os quais totalizaram R\$ 99 milhões. Esses custos anularam os benefícios das iniciativas bem-sucedidas e redução a do custo fixo e de maior eficiência na produção em 2003. Em junho de 2003, a empresa ajustou os preços, permanecendo em sintonia com o compromisso de manter estáveis, em termos reais, os preços de longo prazo ao consumidor.

Contribuindo com esse cenário, a instabilidade do ambiente macroeconômico em 2003 aumentou o desemprego no Brasil e afetou a renda disponível, fazendo com que o mercado de cerveja experimentasse um declínio de 2,1% conforme pesquisa da ACNielsen.

Em 2004 a empresa teve um novo declínio de 17,71% do seu lucro líquido devido a vários fatores que seguem:

- Uma redução de R\$ 869,4 milhões no resultado financeiro líquido consolidado de 2004 em relação a 2003, consequência primordialmente da redução de R\$762,2 milhões no resultado financeiro líquido das operações brasileiras.
- Uma despesa não-operacional e não-caixa de R\$ 92,8 milhões contabilizada no terceiro trimestre de 2004, referente a uma perda de participação em investimento, provocada pela oferta de recompra de suas próprias ações implementada pela Quinsa na Bolsa de Luxemburgo. Como o preço de aquisição do leilão foi superior ao valor de livro das ações, a Ambev teve de registrar uma perda contábil em seu resultado.
- Um aumento de 52,8% na quantidade total de ações em circulação da companhia, resultado principalmente da emissão em 27 de agosto de 2004 de 19.264 milhões de novas ações em favor da Interbrew SA (hoje InBev SA); em contrapartida a Ambev incorporou 100% do capital da Labatt Brewing Company Limited.
- Um impacto negativo não-caixa de R\$188,8 milhões, registrado no resultado da companhia durante o período de 27 de agosto a 31 de dezembro de 2004. Esse montante reflete o resultado líquido da variação cambial sobre o investimento da AmBev em Labatt e da amortização do ágio gerado na transação.
- Uma despesa não-operacional e não-recorrente de R\$198,7 milhões registrada no quarto trimestre de 2004 referente à reestruturação das funções administrativas da Labatt (despesas de desligamento relacionadas à redução de 240 postos de trabalho) e do fechamento de uma de suas fábricas de elaboração de cerveja.

Apenas como referência para análise, os impactos acima mencionados sobre o resultado da Ambev em 2004 representam um valor consolidado de R\$1.242,5 milhões, equivalente a 67,9% do resultado da tributação e de participações.

Não podemos deixar de apresentar os resultados trimestrais do ano 2006 na qual já ultrapassam o lucro líquido referente ao ano passado.

<b>2006</b>	<b>Lucro Líquido R\$ Milhões</b>	<b>Variação</b>
1º Trimestre	655.900	-
2º Trimestre	483.300	-26,31%
3º Trimestre	486.100	0,57%
4º Trimestre *	578.400	18,98%
<b>Total Ano</b>	<b>2.203.700</b>	

**Quadro 4 – Evolução do Lucro Líquido – Dados Trimestrais 2006**

*\* Previsão de lucro, tendo como base a média no 4º trimestre de 2004 e 2005.*

**Fonte:** AMBEV

**Elaboração:** A autora

Analisando o quadro 4 percebemos que a variação inferior de 26,31 % entre o primeiro e segundo trimestre refere-se a alta sazonalidade que temos nos três primeiros meses, Janeiro, Fevereiro e Março. O aumento de volume aumenta com as festas de final de ano e vai até o carnaval. Podemos perceber ainda que do segundo para o terceiro temos uma queda na variação devido as estações do ano ser mais instáveis, prejudicando o consumo de bebidas. Como os dados do quarto trimestre ainda não estão disponíveis, realizei uma previsão de lucro líquido tendo como base a média do quarto trimestre de 2004 e 2005, que são R\$ 459.700 milhões em 2004 e R\$ 697.200 em 2005.

## CAPITULO V

### 5 – CONCLUSÃO

A Indústria de Bebidas desempenha um papel importante no crescimento e desenvolvimento do Brasil. Importância esta, tanto para a área econômica quanto social, por estar entre um dos maiores setores que geram renda e empregos tanto direto quanto indireto, abrangendo vários níveis de escolaridade.

O setor de bebidas em geral vem crescendo e desenvolvendo pesquisas focadas no comportamento do consumidor e ocasiões de consumo, visando aumentar o consumo per capita nos mercados onde operam.

Toda empresa, seja de pequeno, médio ou grande porte desejam aumentar sua participação de mercado ou pelo menos manter.

A cada nova mudança que ocorre no mercado de bebidas, os concorrentes sofrem adequação para não se manterem fora da concorrência de mercado, novidades são lançadas ao mercado que muitas vezes superam a imaginação e o paladar dos consumidores.

O objetivo geral do estudo foi verificar quais são as estratégias competitivas utilizadas pela Companhia de Bebidas das Américas para se manter ativa no mercado de bebidas e não perder sua participação de mercado.

A Ambev possui atualmente uma participação no mercado de 68,4%. E para se manter no mercado com esta porcentagem significativa de *market-share* a empresa vem a cada ano inovando e aplicando novos métodos para se manter no mercado.

A estratégia de crescimento da empresa está focada em agregar qualidade aos seus processos produtivos e na máxima rentabilidade e satisfação de seus clientes.

No estudo de caso na empresa Companhia de Bebidas das Américas ficou evidente a adoção de algumas estratégias competitivas de grande relevância e que a fizeram manter-se no mercado. Uma das utilizadas foi a Estratégia de Diferenciação de Produto na qual a empresa busca a cada ano inovar e adequar as necessidades de seus consumidores. A empresa desenvolve pesquisas mercadológicas a fim de descobrir novos hábitos de consumo.

Através da Estratégia de Diferenciação de Preços constatou-se que a empresa conseguiu aplicar um método na qual pode estabelecer um preço médio para venda de produtos ao consumidor final. Com isso, seus preços não ficam muito além dos preços de seus concorrentes.

Com a Estratégia de Cooperação e Alianças Estratégicas foi possível para a empresa atuar em quase toda a América Latina por meio de operações próprias (Venezuela, Guatemala, Peru, Equador, Nicarágua, El Salvador e República Dominicana), da associação com a Quilmes (Argentina, Uruguai, Paraguai, Bolívia e Chile) e a sua maior parceria com a Interbrew, atuando no Canadá e Estados Unidos.

E por fim, a Estratégia de Inovação Tecnológica foi possível realizar e implantar novos processos produtivos tanto nas fábricas industriais quanto nos centros de distribuição direta, tendo como aliado a tecnologia que vem se desenvolvendo a cada ano.

Verificou-se, através da avaliação do estudo de caso que as estratégias, adotadas pela empresa Ambev foram muito bem configuradas e que o objetivo proposto de se manter no mercado mantendo sua qualidade nos processos e melhorando a cada dia a qualidade de seus produtos e que o atendimento a seus consumidores foram cumpridos. O plano estratégico adotado se traduz em forma de número através dos resultados financeiros apresentados. Isso faz com que a empresa mantenha-se no setor de bebidas com alta participação de mercado.

Os objetivos do presente trabalho também se concretizaram, ou seja, diante da abordagem do referencial teórico sobre a competitividade foi realizado um estudo de caso e verificado o quanto importante torna-se para uma empresa definir um plano estratégico para manter-se, de forma rentável, competitiva no mercado em que atua.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Cervesia.** Disponível em < <http://www.cervesia.com.br> >. Acesso em 09 de Agosto de 2006.

**Companhia de Bebidas das Américas.** Disponível em < <http://www.ambev.com.br> >. Acesso em 15 de Março de 2006.

**CONTADOR, José Celso.** Armas da competição. Revista de Administração da USP. São Paulo, v. 30, n.2, abr/jun. 1995.

**CONTADOR, José Celso.** Campos de competição. Revista de Administração da USP. São Paulo, v. 30, n.1, jan/mar. 1995

**COUTINHO, Luciano Galvão; FERRAZ, João Carlos.** Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. 2ª Edição. Campinas, SP: Papirus; UNICAMP, 1994.

**Grupo Schincariol.** Disponível em < <http://www.schincariol.com.br> >. Acesso em 15 de Agosto de 2006.

**PORTER, Michael E.** Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

**POSSAS, Maria Silvia.** Concorrência e competitividade: notas sobre a estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. São Paulo: Hucitec, 1999.

**Revista A gente Ambev.** Edição nº 18. Março 2004. Pág. 11

**Tetra Pak.** Disponível em < <http://www.tetrapak.com.br> >. Acesso em Abril de 2006.

**Vonpar Refrescos.** Disponível em < <http://www.vonpar.com.br> >. Acesso em 15 de Agosto de 2006.

## Anexo 1: Questionário

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina  
Centro Sócio-Econômico  
Departamento de Economia  
Curso de Economia – Monografia de Conclusão de Curso  
Orientador: Prof. Renato Francisco Lebarbenchon  
Acadêmica: Gizeli dos Santos Gregorini

Objetivo: Coleta de dados e informações destinadas ao desenvolvimento da Monografia que tem por objetivo “identificar o padrão de concorrência da empresa Cia de Bebidas das Américas”.

Data da Entrevista: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

1. Qual o volume de produção anual?
2. Qual a forma de gestão da empresa?
3. A empresa emprega capital em Pesquisa & Desenvolvimento? Quando isso acontece?
4. Qual a faixa etária do público alvo no consumo de bebidas?  
 18 a 25\_\_\_%  26 a 35\_\_\_%  36 a 45\_\_\_%  
 46 a 55\_\_\_%  56 a 65\_\_\_%  Mais de 65\_\_\_%
5. Existe algum programa de fidelidade aos clientes? Que tipo?
6. Os clientes interferem na adoção de estratégias na empresa?  
 Não  Sim. De que maneira? \_\_\_\_\_
7. Em relação ao cliente como se dá o atendimento ao mesmo? Como se dá este assessoramento?

Através de Vendedores

Através de pedidos via telefone

8. Qual o poder dos clientes em alterar os preços?

A empresa cobre o preço do concorrente

O preço é aquele independentemente do cliente querer ou não

A empresa muda o preço em algumas condições. Quais? \_\_\_\_\_

9. Os preços dos produtos são estabelecidos?

Com base nos custos

De acordo com a concorrência

De acordo com a inflação

Critério próprio. Qual? \_\_\_\_\_

10. Os clientes do setor de bebidas são sensíveis ao preço, ou seja, um pequeno aumento no preço faz optarem por outra empresa do mesmo segmento?

Sim  Não

11. A empresa busca combinar recursos de baixo custo e diferenciação?

Sim  Não

12. De que maneira a empresa busca se diferenciar frente aos concorrentes?

Através de publicidade (televisão, jornal, revistas, outdoor, etc)

Investindo no Consumo responsável

Investindo na preservação ambiental

Investindo na imagem do produto / empresa

Qualidade na prestação de Serviços

Preço

Promoção

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

13. A empresa procura reduzir custos?

Não  Sim. De que maneira?

14. Quais destes fatores interferem de maneira positiva a diferenciação dos produtos?

Localização

Qualidade e beleza da embalagem

Preço

Fidelidade da marca

Outros. Quais? \_\_\_\_\_

15. Qual a principal estratégia da concorrência adotada pela empresa?

Nenhuma  Preço  Propaganda  Promoção  Redução de custos  Outros

16. A empresa investe em aquisições tecnológicas?

Não  Sim. Quais? \_\_\_\_\_

17. A empresa possui algum tipo de avaliação de controle de qualidade na produção dos produtos?

Não  Sim. Qual? \_\_\_\_\_

18. A empresa possui terceirização em que área?

Entrega produtos  Segurança  Estacionamento  Serviços gerais (eletricista, encanador)

Nenhum

Outro. Quais? \_\_\_\_\_

19. O que mais contribui para a fonte de renda na empresa?

Cervejas

Refrigerantes

Isotonicos

Chás

Água

20. Há treinamento para os funcionários?

Sim  Não

21. Com que frequência?

Mensal  Bimestral  Trimestral  Anual  Quando há necessidade

22. Os treinamentos para os funcionários são:

Dentro da empresa por pessoas da empresa

Dentro da empresa por pessoas de fora (contratados)

Fora da empresa por pessoa da empresa

Fora da empresa por pessoa contratada

23. A capacitação do funcionário melhora a qualidade na produção e distribuição de bebidas?

Sim  Não. Como? \_\_\_\_\_

24. A empresa busca alianças com outras empresas?

Sim  Não

25. Se a resposta acima for 'sim', estas alianças são com empresas internacionais?

Sim  Não

26. Por ser uma empresa que vende também bebidas alcoólicas, ela tem algum programa de consumo responsável? Caso sim, por que este programa é importante para a empresa?

Sim  Não \_\_\_\_\_