

Estratégia e Vantagem Competitiva: Estudo sobre a Criação de duas Empresas no Setor de Refrigerantes no Ceará

RESUMO

O artigo tem por objetivo descrever o processo de desenvolvimento das estratégias e vantagens competitivas de duas empresas, bem como as barreiras à entrada por elas enfrentadas no setor de refrigerantes no Estado do Ceará. Trata-se de pesquisa qualitativa, de natureza descritiva, em que a interpretação desempenha papel crucial na análise dos dados, que se constituem principalmente de textos. Os resultados mostram que a competição ocorreu em todos os segmentos da cadeia de valor das empresas; uma estratégia de liderança em custo foi eficaz para a entrada no mercado, mas impeditiva ao crescimento diante das mudanças no perfil econômico e estilo de vida dos consumidores; os recursos intangíveis e capacidades de executar com eficiência as atividades na cadeia de valores foram vantagens competitivas mais sustentáveis e valiosas para o desempenho de novas empresas. Finalmente, os resultados da pesquisa sugerem que a elaboração e avaliação de projetos de criação de empresas devem incorporar variáveis como aumento do número de firmas e suas taxas de sobrevivência e mortalidade, custos de entrada, utilização de capacidade e movimentos competitivos em espaços geográficos mais amplos.

PALAVRAS-CHAVE

Estratégia empresarial. Vantagem competitiva. Criação de empresas. Setor de refrigerantes.

José Varela Donato

- Economista pela Universidade de Fortaleza (Unifor);
- Mestre em Organizações e Gestão pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC);
- Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas (Eaesp)/ Fundação Getúlio Vargas (FGV);
- Técnico do Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste (Etene)/ Banco do Nordeste do Brasil (BNB).

1 – INTRODUÇÃO

O desempenho de uma empresa depende da maneira como ela enfrenta a competição. Quando ingressa no mercado, disputando a preferência dos consumidores com as concorrentes estabelecidas, uma nova empresa necessita projetar, desenvolver e distribuir uma proposição de valor competitiva; às vezes, deve estar preparada para enfrentar barreiras difíceis de superar, de modo que uma estratégia pode ser crucial para que a firma consiga transformar uma oportunidade de negócio em resultados satisfatórios.

Dimensão importante do empreendedorismo, a criação de empresas requer um ambiente de negócios estimulante e a presença de empreendedores dinâmicos, criadores de produtos, serviços e processos inovadores. (SHANE, 2008; PARKER, 2009). Na opinião de muitos especialistas, empreendedorismo constitui motor do desenvolvimento socioeconômico, porquanto estimula inovação, produtividade, competitividade e crescimento econômico, reduz a pobreza, melhora o padrão de vida dos empreendedores, gera emprego, renda e bem-estar. (SCHUMPETER, 1961; BAUMOL; LITAN; SCHRAMM, 2007; HOLCOMBE, 2007; SHANE, 2008; ORGANISATION..., 2011; PARKER, 2009).

Pesquisas sistemáticas destinadas a avaliar o dinamismo empreendedor contemplam taxas de nascimento, sobrevivência e de mortalidade de empresas como indicadores relevantes. (BOSMA; LEVIE, 2010; ORGANISATION..., 2011). Assim, desenvolvem-se, mundialmente, políticas e estruturas para estimular e fortalecer a criação de empreendimentos através de incentivo à pesquisa, transferência de tecnologia, apoio financeiro, educação para o empreendedorismo e de aperfeiçoamento do quadro regulatório e da infraestrutura. (SHANE, 2008; ORGANISATION..., 2009).

As novas empresas apresentam baixas taxas de sobrevivência mundialmente, de modo que mais de 50% delas se extinguem antes de completar cinco anos (SHANE, 2008); ademais, empresas menores são mais vulneráveis, porque, em geral, apresentam desvantagens competitivas em relação às firmas estabelecidas. (SHANE, 2005; PARKER, 2009).

Estudo realizado pelo Sebrae (2007) constatou que 36% das microempresas e pequenas empresas no Brasil se extinguem até completar quatro anos e, como motivo de fechamento das firmas, as três causas mais importantes apontadas por empresários foram inadequação da propaganda, deficiência na logística (falta de mão de obra qualificada, instalações inadequadas) e desconhecimento do mercado. Em pesquisa mais recente, o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) (MACHADO et al., 2010) verificou que o encerramento de negócios no Brasil, em 2009, ocorreu devido à falta de lucratividade (33,6%), à dificuldade de obter recursos financeiros (19,2%) e a incidentes (4,2%), dentre outros motivos (43%).

Esses achados indicam que a criação de uma empresa é um investimento arriscado para empreendedores e instituições que a financiam com prazos longos de reembolso. Para aumentar a eficácia e sobrevivência de novas empresas e reduzir riscos, um projeto de investimento e uma estratégia bem arquitetados, capacidade de gestão e aporte de recursos financeiros na quantidade e no momento certos são ingredientes essenciais.

O empreendedorismo e, especificamente, a criação de empresas, são comumente retratados em sua forma bem-sucedida, apesar de pesquisas identificarem altos índices de fracasso. Em relação à estratégia e à eficácia de novas empresas e de novos empreendedores, muitos avanços foram alcançados em relação ao modo e estratégias de entrada (ROBERTS; BERRY, 1995; PORTER, 1999), mas persistem recomendações abundantes e contraditórias sobre o caminho do sucesso, como ilustra Shane (2008, p. 111) com exemplos coletados na literatura especializada e na mídia:

Nunca comece um negócio sozinho. Nunca comece um negócio com outra pessoa. Mantenha a simplicidade. Comece com uma ideia complexa que ninguém possa copiar. Comece com pessoas boas, elas não sabem o que fazer. Olhe para as pessoas como embusteiras. Faça aquilo que os consumidores desejam. Surpreenda os consumidores. Gaste tão pouco dinheiro quanto possível. Você recebe pelo que paga. Tenha persistência. Não invista mais dinheiro após um fracasso. Seja autoconfiante. Seja humilde. Trabalhe muito. Trabalhe com inteligência. Seja um líder. Siga a liderança dos outros. Descubra uma tendência. Siga um caminho diferente.

Este artigo tem o propósito de analisar o processo de desenvolvimento das estratégias e vantagens competitivas de duas empresas, bem como as barreiras à entrada no setor de refrigerantes por elas enfrentadas no Estado do Ceará, um contexto hostil dominado por corporações multinacionais com crescente rivalidade por ganhos de participação no mercado.

Houve um crescimento significativo da população de empresas de refrigerantes na década de 1990, motivado especialmente pelo aumento de 42% do consumo de refrigerante em 1995, um ano após a implantação do Plano Real. As empresas objeto deste estudo, *A* e *B*, foram fundadas em 1999 e 1998, respectivamente, atraídas, segundo os empreendedores, pela introdução da embalagem de PET, que simplificou as atividades de logística, pela ampliação de oferta de máquinas para envasamento adequadas à produção em pequena escala, disponibilidade de crédito bancário e pela percepção da existência de um segmento de mercado de renda mais baixa não-atendido pelas corporações líderes de mercado.

Quando as empresas *A* e *B* foram criadas, havia perspectivas de crescimento continuado do setor de refrigerantes no Ceará, elevada concentração, com dominância estável de duas corporações com atuação nacional e estratégias diferenciadas, situação que sinalizava existência de barreiras à entrada (GREENWALD; KAHN, 2006) e improvável retaliação dessas empresas (SHEPHERD; SHEPHERD, 2004), se não fosse a participação de mercado crescente que as firmas regionais conquistavam em todo o Brasil. Entretanto, desde 2003, têm-se verificado aumento da rivalidade, concentração de mercado e redução do número de organizações.

Acredita-se que a análise da estratégia das empresas *A* e *B* possa contribuir com orientações para a teoria e prática do empreendedorismo, processo estratégico e da elaboração e avaliação de projeto, este um instrumento utilizado por empreendedores e bancos de desenvolvimento. Em geral, a sociedade também tem interesse nos resultados, já que financia empreendimentos com impostos pagos e se beneficia ou sofre consequências de projetos de negócios bem-sucedidos ou fracassados.

Diante do exposto, este artigo busca responder à seguinte questão: como duas empresas, no setor de refrigerantes no Ceará, desenvolveram suas estratégias e as barreiras à entrada por elas enfrentadas?

Este artigo se desenvolverá em cinco seções a seguir: a primeira – referencial teórico – contemplará três tópicos: estratégia e atratividade da indústria, estratégia e vantagem competitiva e estratégias de entrada e barreiras à entrada; a segunda seção explicita a metodologia de coleta e análise dos dados; a terceira seção expõe as características do setor de refrigerantes no Brasil; a quarta, as estratégias desenvolvidas pelas duas empresas estudadas e suas vantagens competitivas; por último, apresentam-se as conclusões.

2 – REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção trata de três decisões fundamentais para a criação de uma empresa: em que indústria operar, como competir na indústria e quais as opções estratégicas de entrada. Mostra-se que os fundamentos para essas decisões se basearam, inicialmente, na estrutura da indústria, demanda e oportunidades do mercado e, depois, entraram em jogo também a base de recursos e capacidades das empresas.

2.1 – Estratégia e Atratividade da Indústria

A estratégia compreende a definição de consumidores, produtos, área de atuação, modo de competir e direção escolhidos por uma empresa, com o propósito de conquistar e preservar vantagem competitiva e altos níveis de eficácia. (PORTER, 1991; JOHNSON; SCHOLLES; WHITINGTON, 2007; GRANT, 2008). O cerne da estratégia empresarial consiste de três decisões fundamentais e irreversíveis sobre objetivos e meios, para os quais convergem os esforços na busca da eficácia, especialmente quando se trata de uma nova empresa: alocar-se em indústria com taxa de retorno atrativa, definir seu modo de competir e, para tanto, mobilizar os recursos necessários para alcançar uma vantagem competitiva. (WIT; MEYER, 2005; GRANT, 2008).

Porter (1999) construiu o modelo mais utilizado na análise da indústria, composto de cinco forças que determinam a lucratividade da indústria: rivalidade

entre as empresas estabelecidas, ameaça de novas entrantes, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e ameaça de produtos substitutos. O lucro potencial ou retorno em longo prazo sobre o capital investido de uma indústria varia em sentido inverso à intensidade daquelas cinco forças competitivas.

O “modelo de cinco forças” se fundamenta no paradigma da organização industrial – Estrutura-Condução-Desempenho (ECD) –, segundo o qual a estrutura da indústria determina a conduta das empresas, que determina o desempenho coletivo das empresas no mercado. (PORTER, 1981; HUNT, 2000; ANDREOSSO; JACOBSON, 2005). Presume-se que as condições da indústria são os principais determinantes das estratégias, ações e, conseqüentemente, da eficácia das empresas que, por sua vez, controlam recursos homogêneos e móveis entre elas e adotam estratégias semelhantes. (HUNT, 2000; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002). Assim, o desempenho da empresa é determinado por sua posição competitiva e atratividade da indústria.

Para firmas estabelecidas, não é bem-vindo o ingresso de outras, porque estas, normalmente, trazem novas capacidades, recursos substanciais e disposição de ganhar parcela do mercado; se possível, tentam atrair os consumidores com produtos diferenciados. (PORTER, 1991). A não ser que haja demanda crescente ou insatisfeita, uma nova concorrente provoca redução dos preços (ou o custo dos participantes pode ser aumentado) e, por consequência, uma queda de rentabilidade.

A ameaça de entrada em uma indústria é mais provável quando as barreiras à entrada – atributos da estrutura de indústria que aumentam o custo de entrada (BARNEY, 2011) – e a retaliação esperada das empresas estabelecidas forem mais fortes. As barreiras à entrada devem ser cuidadosamente avaliadas pelos empreendedores, principalmente nas estruturas industriais monopolistas ou oligopolistas, nas quais se acham mais presentes.

2.2 – Estratégia e Vantagem Competitiva

Além da atratividade da indústria, a lucratividade de uma empresa depende da eficácia com que esta atende

o mercado escolhido ao qual vende seus produtos e serviços: um mercado amplo ou um segmento dele representado por um conjunto de compradores com necessidades semelhantes. (WIT; MEYER, 2005).

A oportunidade de focar um segmento do mercado surge quando as concorrentes, enfocadas, ou dedicadas a um mercado amplo, não atendem satisfatoriamente as necessidades dos consumidores, negligenciando suas especificidades, ou os atendem com custo mais alto que o necessário. (PORTER, 1992).

Kotler e Armstrong (2007) defendem que um segmento de mercado útil e viável deve ser mensurável, acessível (alcançado e atendido de maneira eficiente), substancial (grande e lucrativo o suficiente para ser atendido), diferenciável (distinto, que responde de maneira diferente a programas e elementos do composto de *marketing*) e acionável (mediante programas eficientes para atendê-lo).

A estrutura da indústria expressa no modelo de cinco forças de Porter (1991), embora importante, provavelmente não oferece maior contribuição para a rentabilidade que os recursos e capacidades da empresa. Quando esta apresenta lucratividade superior à média de sua indústria, é sinal de que possui, sobre suas concorrentes, vantagem competitiva, que resulta da maneira como ela lida com as forças da indústria e de uma oferta, percebida pelos compradores como de valor superior, que ultrapasse o custo de produzi-la. (PORTER, 1992).

As bases para desenvolvimento de uma oferta superior encontram-se no limite da criatividade. Em geral, produtos que satisfazem necessidades mais complexas ou que não necessitam conformar-se a padrões técnicos estabelecidos, apresentam maior potencial de diferenciação. (GRANT, 2008). Com base na premissa de que não existe uma “mesma mercadoria”, à medida que ingredientes tangíveis ou intangíveis podem ser combinados em um produto para satisfazer consumidores, Levitt (1990) descreveu o produto como um aglomerado complexo de satisfações de valor, dividido em categorias, que atendem níveis crescentes de necessidades: produto genérico, produto esperado, produto aumentado e produto potencial. Portanto, para posicionar sua oferta, a firma

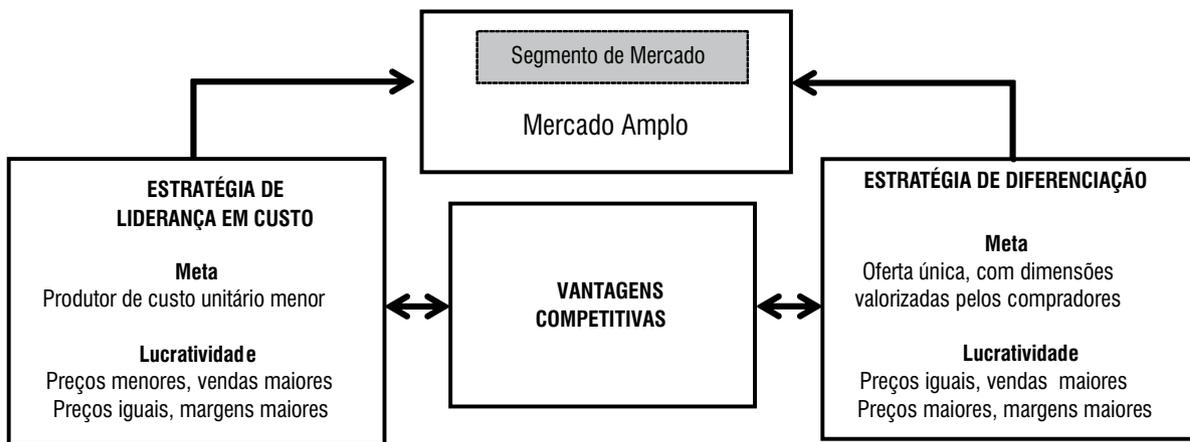


Figura 1 – Estratégias, Vantagens Competitivas e Lucratividade

Fonte: Elaboração Própria do Autor.

precisa compreender os padrões de preferências dos consumidores, suas motivações de compra, como compram e usufruem os benefícios esperados.

Porter (1991, 1992) resume as muitas possibilidades de vantagem competitiva em dois tipos, que expressam o posicionamento da empresa na indústria: liderança em custo ou diferenciação. (Figura 1).

Com a vantagem competitiva de menor custo unitário, a firma busca “projetar, produzir e comercializar um produto comparável com mais eficiência” que suas concorrentes. (PORTER, 1993, p. 48). A sustentabilidade da vantagem de custo depende de barreiras à entrada e de condições que impeçam as concorrentes de imitarem suas fontes de vantagem. Algumas vantagens de custo costumam ser mais duradouras, tais como economias de escala, inter-relações, aprendizagem patentada e escolhas de políticas para criar tecnologia de processo ou produto patentado. (PORTER, 1992).

Uma estratégia de liderança em custo tem maior potencial de rentabilidade que a estratégia de diferenciação quando o produto oferece poucas oportunidades de diferenciação (tipo *commodity*), os compradores são sensíveis a preço, têm alto poder ou incorrem em baixo custo de mudança, há pequeno número de fornecedores com participação no mercado similar, os fornecedores principais não competem em preço, o segmento de baixo preço pode ser uma oportunidade para participantes menores evitarem os

grandes competidores, o produto é uma mercadoria de busca (cujos atributos de qualidade podem ser avaliados pelo comprador antes da compra) e não de experiência. (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007; BESANKO et al., 2006).

Com a vantagem competitiva de diferenciação, a empresa procura ser a única em sua indústria, ao longo de dimensões amplamente valorizadas pelos compradores, proporcionando-lhes “um valor excepcional e superior, em termos de qualidade do produto, características especiais ou serviços de assistência”. (PORTER, 1993, p. 48). A empresa será uma competidora acima da média se o preço prêmio obtido for superior aos custos extras. (PORTER, 1992). A sustentabilidade da diferenciação depende do valor percebido pelos compradores e da falta de imitação pelas organizações concorrentes. A diferenciação se torna mais sustentável quando as fontes de diferenciação são múltiplas, as fontes de singularidade envolvem barreiras, a empresa conta com vantagem de custo e cria custos de mudança enquanto se diferencia. (PORTER, 1992).

A estratégia de diferenciação pode ser mais rentável quando a empresa identifica claramente quem é o cliente estratégico, o consumidor se dispõe a pagar um preço prêmio que recompense os atributos acrescidos, as economias de escala ou de aprendizagem são significativas e já estão sendo exploradas, o produto é uma mercadoria de experiência em vez de uma mercadoria de busca. (BESANKO et al., 2006).

Porter (1999) afirma que uma posição estratégica sustentável (liderança em custo ou diferenciação) exige opções excludentes que resultam de incompatibilidade das atividades e forçam decisão entre alternativas conflitantes para proteger-se contra firmas vacilantes ou em reposicionamento, de modo que “a estratégia significa escolher o que não fazer”. As opções excludentes são, portanto, efeito de três causas: inconsistências em imagem e reputação; incompatibilidade entre atividades de opções diferentes; limitações da coordenação e do controle internos.

Assim, as vantagens competitivas de menor custo e de diferenciação requerem recursos e métodos diferentes para sua criação e sustentação e, por isso, são incompatíveis entre si, de forma que uma não pode existir sem o sacrifício da outra. Entretanto, Porter (1992) identifica três condições em que uma empresa pode conseguir, simultaneamente, liderança de custo e diferenciação:

1. as concorrentes estão no “meio-termo”, situação em que nenhuma pode forçar outra ao ponto em que custo e diferenciação se tornam inconsistentes;
2. o custo é intensamente afetado pela parcela de mercado; ou por inter-relações importantes entre indústrias que uma concorrente pode explorar e outra não;
3. a firma é pioneira em uma inovação que lhe permite reduzir custo e intensificar a diferenciação simultaneamente e, talvez, alcance ambas as estratégias.

O sucesso da vantagem competitiva de menor custo e da vantagem competitiva de diferenciação condiciona-se ao grau de eficiência com que a empresa consegue explorar as fontes redutoras de custo e as fontes geradoras de diferenciação, respectivamente. Em síntese, uma firma deve buscar todas as oportunidades de redução de custos que não sacrifiquem a diferenciação, e todas as oportunidades de diferenciação não dispendiosas. (PORTER, 1992).

Estrategistas parecem concordar que as vantagens competitivas de menor custo e diferenciação não são mutuamente excludentes: para Ghemawat (2007), existem efeitos mútuos na relação custo-qualidade

(uma melhoria na qualidade pode reduzir custo), resultando numa dupla vantagem competitiva; o cliente às vezes não quer o produto mais simples, nem o mais sofisticado, de modo a ser admissível ofertar um produto de qualidade e custos intermediários, isto é, uma estratégia híbrida (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007; THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2008); por fim, uma estratégia de diferenciação atraente para os consumidores pode gerar maior participação de mercado, economias de escala e de aprendizagem e outras formas de redução de custo, e a empresa também pode adquirir capacidade de gerenciar as contradições nas organizações entre estratégia de diferenciação e estratégia de custo. (BARNEY, 2011).

Segundo Porter (1993), a manutenção da vantagem competitiva depende da superioridade da fonte, do número de fontes distintas e da melhoria constante. As vantagens de ordem superior, mais duráveis, caracterizam-se por exigência de conhecimentos e capacidades mais sofisticados, dependência de uma história de investimento constante e cumulativo em instalações físicas e aprendizado especializado e ação antecipada à concorrência. Por isso, opina que, com frequência, as vantagens de diferenciação são mais sustentáveis que as de custo.

O paradigma da organização industrial dominou o pensamento estratégico até o fim da década de 1980, por influência do arcabouço conceitual de Porter (BARNEY; HESTERLY, 2004), no qual a estrutura da indústria e o posicionamento eram considerados os principais determinantes da lucratividade das empresas e o ponto de partida do processo estratégico. Depois, com o desenvolvimento da visão da estratégia baseada em recursos, os recursos e capacidades da empresa passaram a ser considerados como principais fontes de vantagem competitiva e lucratividade. Essa mudança de enfoque decorreu das seguintes razões:

1. estudos revelaram que a indústria ou segmentos dela explicam menos de 20% da variação do desempenho das empresas (RUMELT, 1991; MCGAHAN; PORTER, 1997; BRITO; VASCONCELOS, 2005);
2. em indústrias de intensa rivalidade, em que se espera que as forças competitivas

corroam a lucratividade, existem empresas que apresentam desempenho com retorno acima da média da indústria, indicando que esta não é o principal determinante da lucratividade (BARNEY, 2011); além disso, a ideia de escolher uma indústria ou segmento atrativos, um posicionamento de mercado e estratégia que favoreçam a empresa tem sido abalada por intensas pressões competitivas, quebra de barreiras comerciais decorrente da globalização e por mudanças tecnológicas, que dificultam, crescentemente, a definição de fronteiras da indústria (GRANT, 2008);

3. constatou-se que organizações alcançaram sucesso ao desenvolver e explorar capacidades internas, diante de altas taxas de mudança no ambiente externo e de novas tecnologias. (HAMEL; PRAHALAD, 1995; GRANT, 2008).

Hoje, parece inquestionável que a lucratividade da empresa provém da estrutura da indústria, do posicionamento de mercado e dos recursos e capacidades da empresa, de modo que o paradigma da organização industrial e o paradigma da visão baseada em recursos são considerados complementares. (BARNEY, 1991; COOL; COSTA; DIERICKX, 2006; TEECE; PISANO; SHUEN, 2002; BARNEY; HESTERLY, 2004).

Em qualquer indústria, a lucratividade e as vantagens competitivas das empresas podem ser ameaçadas pelo crescimento da rivalidade entre as firmas estabelecidas, por novas entradas e por imitação. Embora essas forças atuem para dissipar lucros e vantagens competitivas, há empresas com lucratividade superior e duradoura, o que significa que suas vantagens se baseiam em recursos e capacidades mais duráveis e protegidos contra imitação.

A vantagem competitiva é sustentável quando perdura, apesar dos esforços das concorrentes ou entrantes potenciais de imitá-la ou neutralizá-la, e depende de: recursos – ativos tangíveis e intangíveis da empresa; e de capacidades distintas – atividades que a empresa executa melhor que as concorrentes. A visão baseada em recursos se sustenta em duas premissas:

1. uma empresa é um conjunto de recursos produtivos; e as empresas são heterogêneas quanto à posse desses recursos (PENROSE, 1995);
2. uma empresa adquire e mantém vantagem competitiva quando possui e explora, com eficácia, recursos valiosos, raros e difíceis de imitar. (GRANT, 2008; BARNEY, 2011).

Grant (2008) considera que recursos e capacidades geradores de lucros para uma firma se dividem em três grupos, de acordo com suas finalidades: *estabelecer* a vantagem competitiva, *sustentar* a vantagem competitiva e *apropriar-se* dos retornos da vantagem competitiva. No Quadro 1, são apresentadas, de acordo com essa visão, as condições em que recursos e capacidades podem constituir-se em vantagens competitivas sustentáveis de uma empresa na indústria.

2.3 – Estratégias de Entrada e Barreiras à Entrada

Esta pesquisa estuda a criação de empresas no setor de refrigerantes, no modo de entrada concebido como desenvolvimento interno, “criação de uma nova empresa em uma indústria, incluindo nova capacidade de produção, relacionamentos com distribuidores, força de vendas e assim por diante”. (PORTER, 1991, p. 314).

A análise do desenvolvimento interno deve avaliar como a nova empresa enfrentará possíveis barreiras à sua entrada, comparando os fluxos de caixa esperados por estar na indústria com a soma dos custos requeridos para a empresa desenvolver suas operações normais, superar barreiras estruturais à entrada e retaliação esperada e para suportar elevação dos preços de suprimentos, equipamentos ou mão de obra escassos. (PORTER, 1991). Uma firma entrante precisa avaliar também, na entrada na indústria, os custos de aprendizagem sobre o mercado, produtos, processos de produção, clientes e fornecedores. (SPULBER, 2003).

Apesar de os custos de entrada serem elevados e esperados, Porter (1991) afirma ser muito comum, em planejamento de orçamento de capital para decisão de entrada, somente a avaliação dos investimentos visíveis e claramente necessários ao novo negócio. O efeito causado pela nova capacidade da entrante sobre

ESTABELECIMENTO DA VANTAGEM COMPETITIVA

- **QUESTÃO DO VALOR.** Um recurso é valioso se: possibilita à empresa identificar e explorar oportunidades e neutralizar ameaças do ambiente, incrementar valor econômico e sobreviver à competição; reduz custos da empresa e eleva a disposição dos compradores de pagar (Barney, 1991; Grant, 2008).
- **QUESTÃO DA RARIDADE.** Um recurso é raro se for controlado por um pequeno número de empresas, de modo que não gere uma dinâmica de competição perfeita. Recursos valiosos e raros são fontes de vantagem competitiva somente se as empresas que não os possuem enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-los, em relação às firmas que já os possuem (Barney, 2011).

SUSTENTAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA

- **QUESTÃO DA IMITAÇÃO.** A dificuldade de imitar um recurso decorre de cinco razões: imobilidade imperfeita, condições históricas únicas, ambiguidade causal, complexidade social e patentes. Um recurso imperfeitamente móvel cria obstáculos à transferência para outra empresa e, conseqüentemente, à imitação. Exemplo: recursos inteiramente específicos à empresa (Dierickx; Cool, 1989), recursos naturais, grandes equipamentos; informação imperfeita em relação à qualidade e produtividade; pessoas cujo desempenho é altamente dependente de um contexto baseado em equipe; complementaridade entre recursos e meios; trabalho em equipe, cultura organizacional (Grant, 2008). Recursos adquiridos e explorados em condições históricas únicas se tornam dependentes de seu lugar no tempo e no espaço e imperfeitamente imitáveis, em razão de pioneirismo ou de dependência de um caminho (Barney, 1991). Exemplo: localização adquirida sem previsão de benefício futuro; cientistas; cultura empresarial (Barney, 1986b, 1991; Schein, 2004). Recursos envolvem ambiguidade causal quando os agentes econômicos são incapazes de “compreenderem plenamente as causas de diferenças de eficiência que limitam a competição através de entrada ou imitação” (Rumelt, 1997, p. 141). Ela decorre de processos inconscientes ou implícitos, incapacidade de avaliar o que cria a vantagem competitiva, relacionamento complexo entre muitos atributos (Barney, 2011). Exemplo: cultura organizacional, rede de relacionamentos entre funcionários e destes com fornecedores e consumidores (Barney, 1991). Recursos que envolvem complexidade social requerem tempo, interações sociais complexas e nem sempre sujeitas à administração direta. Exemplo: relações interpessoais entre administradores, cultura empresarial (Barney, 1986b), reputação da empresa entre fornecedores e consumidores. Recursos protegidos por patentes também podem ser muito custosos de imitar, como na indústria farmacêutica.

APROPRIAÇÃO DO RETORNO DA VANTAGEM COMPETITIVA

- **QUESTÃO DA ORGANIZAÇÃO.** Recursos se transformam em vantagem competitiva sustentável se a empresa se organiza para explorar o potencial pleno desses recursos, por meio de processos eficazes e consistentes (BARNEY, 1991). A empresa consegue apropriar-se dos retornos da vantagem competitiva proporcionada pelos recursos à medida que, segundo Grant (2008), define com clareza os direitos de propriedade relativamente ao uso desses recursos, possui relativo poder de negociação em determinar a divisão dos retornos entre a empresa e seus membros e consegue incorporar habilidades e conhecimentos individuais nas rotinas organizacionais.

Quadro 1 – Recursos e Capacidades para a Vantagem Competitiva

Fonte: Elaboração Própria do Autor, com base em Grant (2008) e Barney (2011).

o equilíbrio entre oferta e procura na indústria também é, continua Porter (1991), frequentemente desprezado na análise do investimento: custos fixos altos podem desencadear corte nos preços até que alguma empresa se retire do mercado, ou que o excesso de capacidade

seja eliminado pelo crescimento da indústria ou pela desativação de instalações.

Por fim, os efeitos de uma retaliação pelas firmas estabelecidas – preços mais baixos, custos

de *marketing* excessivos, promoções especiais, extensão dos prazos de garantia, facilidades de crédito e melhoria da qualidade do produto – podem expressar custos de entrada de grande magnitude, às vezes negligenciados na avaliação da viabilidade do empreendimento. (PORTER, 1991).

A entrada na indústria através do desenvolvimento interno carrega maiores possibilidades de provocar alterações nas forças de mercado e retaliação, com impactos nas perspectivas futuras, quando a indústria apresenta crescimento lento, mercadorias de uso generalizado ou produtos deste tipo (não há lealdade), custos fixos altos, alta concentração, participantes que atribuem alta importância estratégica à sua posição no negócio, atitudes de gerência de empresas com negócio único e estabelecidas há muito tempo. (PORTER, 1991).

Entretanto, barreiras à entrada são vulneráveis e temporárias, porque se sustentam em bases sujeitas a efeitos de mudanças nas preferências dos compradores, na tecnologia, inovações em produtos e processos, modos de organização empresarial, dentre outras. (ROBERTS; BERRY, 1985; PORTER, 1991; SPULBER, 2003).

Quando se trata de indústrias emergentes, Porter (1991) ressalta que, numa entrada prematura, a firma pode deparar-se, por um lado, com riscos elevados e, por outro lado, com barreiras menores e auferir grande retorno.

Uma empresa entrante deve procurar evitar um ataque frontal à líder e, conseqüentemente, os custos de uma retaliação vigorosa. Entretanto, corporações líderes também podem apresentar situações que as tornam inibidas de retaliar possíveis atacantes, tais como, por exemplo, altos custos de resposta, pressões regulatórias, além de vulnerabilidades decorrentes de mudanças no ambiente da indústria ou de peculiaridades próprias. (PORTER, 1992).

Às vezes, o choque com uma líder da indústria pode ser inevitável. Nessa situação, Porter (1992) sugere, como regra fundamental para adoção de uma estratégia ofensiva, não atacar de imediato com uma estratégia imitativa, independentemente dos recursos ou da resistência da desafiante; pelo contrário, encontrar

uma estratégia diferente para neutralizar as vantagens naturais da líder e reconhecer ou criar impedimentos para a retaliação.

Economistas consideram que o aproveitamento de uma oportunidade de negócio materializado pela criação de uma empresa, por exemplo, depende da percepção de incentivos e barreiras inerentes às condições da indústria. Dentre as condições da indústria formadoras de expectativas favoráveis dos empreendedores e incentivadoras da entrada de novas organizações, mencionam-se boa lucratividade, crescimento de mercado (WALDMAN; JENSEN, 2007), atendimento insuficiente da demanda dos compradores e fatores favoráveis à diversificação. (SALONER; SHEPARD; PODOLNY, 2001).

As barreiras à entrada, por outro lado, são as condições da indústria que desestimulam o ingresso de novas empresas. Não existe consenso na literatura sobre o que constitui ou não uma barreira à entrada, havendo discordâncias sobre a durabilidade e eficácia das barreiras. Em estudo seminal, o economista Bain (1956) definiu barreiras à entrada como um conjunto de condições estruturais da indústria que confere, sobre empresas entrantes potenciais, vantagens às firmas estabelecidas, que podem praticar preços superiores ao preço competitivo sem atrair novas empresas para a indústria. Aceito por muitos estrategistas e economistas, esse conceito significa um desequilíbrio de custos favorável às firmas atuantes em relação às entrantes potenciais. No Quadro 2, são apresentadas as barreiras mais comumente tratadas na literatura em economia e administração estratégica, divididas em barreiras estruturais (oriundas das características estruturais ou técnicas de uma indústria) e barreiras estratégicas (promovidas agressivamente pelas firmas com o objetivo de impedir a entrada). (KUPFER, 2002; SHEPHERD; SHEPHERD, 2004; BESANKO et al., 2006).

Quando firmas estabelecidas estiverem protegidas por barreiras à entrada fortes, Spulber (2003) defende que entrantes potenciais, se não forem mais fortes, também evitem ou adiem, se possível, uma competição frontal e procurem seguir estratégias indiretas, como entrar em nichos negligenciados de mercado, satisfazer necessidades não-satisfeitas, aumentar a variedade

BARREIRAS ESTRUTURAIS

- **Vantagens absolutas de custos:** vantagens em que o custo médio de longo prazo das empresas estabelecidas é inferior ao de empresas entrantes em qualquer nível de produção de um bem homogêneo; decorrem de segredo ou patentes, subsídios preferenciais oficiais, efeitos de aprendizagem ou *know-how* (conhecimento, habilidades e informação), acesso favorável a matérias-primas e localização favorável.
- **Economias de escala:** redução, à medida que a produção aumenta, dos custos médios de longo prazo de um bem, operação ou função, decorrente de especialização, indivisibilidade técnica, economias geométricas, economias de reinício, integração vertical e diversificação.
- **Custos irrecuperáveis:** custos inevitáveis, irreversíveis e invariáveis em relação ao tempo, associados a ativos específicos, estudos de mercado, pesquisa e desenvolvimento, capacitação de mão de obra, propaganda, desenvolvimento da marca, crédito ao consumidor.
- **Reputação:** relacionamento complexo entre a empresa e seus fornecedores, fortemente associada aos atributos de diferenciação, como características e qualidade do produto, serviços complementares, propaganda intensa, imagem da marca, qualidade de insumos e pioneirismo, que tornam os produtos substitutos imperfeitos, permitindo à empresa aumentar o preço sem perder todos os consumidores.
- **Efeitos de rede:** preferência fortalecida à medida que o número de consumidores aumenta, se estabelecem padrões tecnológicos e as pessoas valorizam pertencer a uma grande rede de pessoas que compram o mesmo produto.
- **Acesso desigual aos canais de distribuição:** restrição de acesso aos canais de distribuição pelas empresas estabelecidas, que possuem controle sobre eles.

BARREIRAS ESTRATÉGICAS

- **Determinação de preço predatório:** estabelecimento de um preço baixo a fim de expulsar outras empresas do negócio, ou afugentar potenciais entrantes, na perspectiva de que a estratégia predatória possa recompensar, futuramente, perdas de curto prazo, com aumento e emprego do poder de mercado.
- **Determinação de preço limite:** estabelecimento de preços e níveis de produção de modo que não haja suficiente demanda para outra empresa entrar no mercado com lucratividade.
- **Outras barreiras à entrada não cooperativas:** investimentos para reduzir os custos de produção: P&D, aprendizagem ao fazer; aumentar custos das rivais: adotar comportamentos não éticos como sabotagem, espionagem; dificultar acesso à informação, influenciar regulação; vender produtos casados; elevar custos de mudança, salários e preços de insumos; elevar custos de todas as empresas: apoiar legislação governamental mais favorável, ampliar gastos com propaganda, pagar mais por canais de distribuição, contratar fornecedores de recursos escassos, obter e manter patentes “adormecidas”.

Quadro 2 – Barreiras Estruturais e Estratégicas à Entrada

Fonte: Elaboração Própria, com base em Bain (1956); Kupfer (2002); Loopty e Szapiro (2002); Spulber (2003); Shepherd e Shepherd (2004); Carlton e Perloff (2005); Rocha (2002); Besanko et al. (2006); Waldman e Jensen (2007) e Porter (2008).

do produto, proporcionar bens e serviços inovadores, estratégias que servem inclusive como preparação para a competição direta.

Porter (1992) afirma que três condições são exigidas da empresa desafiante: vantagem competitiva sustentável que lhe assegure um período

suficientemente longo para fechar a defasagem na parcela de mercado antes que a líder possa imitar; proximidade em outras atividades; e algum impedimento para retaliação da líder. Embora reconheça que estratégias bem-sucedidas contra líderes sejam diferentes entre indústrias, o autor sugere três caminhos possíveis, não mutuamente exclusivos,

RECONFIGURAÇÃO DA CADEIA DE VALOR

- **Produto:** superior em características ou baixo custo.
- **Operações:** custos reduzidos, melhoria da qualidade (tecnologia de processo nova, instalações mais modernas, atividades compartilhadas).
- **Marketing:** mais gastos em indústria pouco explorada comercialmente, novo posicionamento, novo tipo de organização de vendas; maneira superior de colocar o produto; pioneirismo em novo canal, ocupação antecipada de canais emergentes, ou utilização de distribuição eficiente de outros negócios; eliminação de intermediários.
- **Logística:** mais eficiente.
- **Serviços:** suporte a vendas mais responsivo, processamento de pedidos intensificado.

REDEFINIÇÃO DO ESCOPO

- **Enfoque:** no comprador (não reconhecido e com exigências distintas que a empresa possa atender), produto ou canal (difícil de retaliar pela empresa estabelecida sem comprometer sua estratégia).
- **Integração:** para trás ou para frente, para reduzir custos ou acentuar diferenciação.
- **Redefinição geográfica:** ampliar limites geográficos para obter vantagens de custo ou diferenciação, através de inter-relações geográficas.
- **Estratégia horizontal:** para abrir possibilidades de atacar a líder operando em indústrias selecionadas.
- **Múltiplas redefinições:** globalizar, buscar inter-relações, escopo estreito em uma dimensão e amplo em outra.

MERO DESEMBOLSO

- Investimentos em compra de participação no mercado, volume cumulativo ou identificação da marca através de preços baixos, publicidade intensa, e assim por diante (a maneira mais arriscada de atacar uma líder).

Quadro 3 – Estratégias de Entrada e Ataque a Líderes do Mercado

Fonte: Elaboração Própria do Autor, com base em Porter (1992).

resumidos no Quadro 3, para superação de barreiras à entrada e ataque a líderes e, conseqüentemente, para o enfrentamento de empresas menos poderosas: reconfiguração da cadeia de valores, redefinição do escopo e mero desembolso.

Em síntese, entrantes percebem barreiras à entrada se acreditam que as empresas estabelecidas possuem vantagens competitivas. Entretanto, barreiras à entrada apresentam vulnerabilidades, porque estão sujeitas aos efeitos das mudanças ambientais, que criam oportunidades para que novas firmas imaginem estratégias de superá-las através do atendimento a mercados não-servidos satisfatoriamente e, sobretudo, de inovações em processos empresariais. (PORTER, 1992; SPULBER, 2003).

3 – METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta é uma pesquisa qualitativa, cujo projeto visou descrever os processos de desenvolvimento das estratégias de duas empresas do setor de refrigerantes no Ceará, bem como as barreiras à entrada por elas enfrentadas, com base, principalmente, na percepção de seus fundadores.

É um estudo de casos múltiplos, cuja seleção se voltou para as empresas cearenses fundadas na última década com o mesmo escopo de negócio: a fabricação de refrigerantes. Somente duas empresas – representadas por A e B – aceitaram participar da pesquisa, desde que lhes fosse preservado o anonimato.

Trata-se, pois, de um estudo descritivo, em que a interpretação desempenha papel crucial na análise dos dados, constituídos principalmente de textos. (CRESWELL; CLARK, 2007).

Na pesquisa qualitativa e, particularmente, em estudo de caso, utilizam-se fontes e métodos de obtenção de dados diversos, processo chamado de triangulação de dados (YIN, 2005; FLICK, 2009; GIL, 2009), que permite clarificar significado, assegurar correção dos dados e sua interpretação, ganhar convicção sobre o que está sendo ouvido e observado (STAKE, 2006), robustecer descobertas e conclusões. (YIN, 2005).

Principal método de coleta de dados utilizado para captar a percepção dos empreendedores, a entrevista semiestruturada oferece vantagem quando se lida com questões de pesquisa complexas e abertas (HAIR et al., 2005) para lhes compreender os significados em profundidade e detalhadamente (COOPER; SCHINDLER, 2003), bem como para descobrir aspectos de determinada experiência. Nesta pesquisa, realizaram-se sete entrevistas: duas longas entrevistas semiestruturadas e gravadas com os fundadores e duas entrevistas estruturadas com os gerentes gerais das empresas; três entrevistas com gerentes gerais de lojas de três redes de supermercados em Fortaleza. Além das entrevistas, o pesquisador utilizou documentos, estudos, artigos e dados estatísticos sobre o setor de refrigerantes, fundamentais para fortalecer a análise dos dados e as conclusões.

As entrevistas com fundadores das empresas foram gravadas, transcritas e, depois, submetidas à análise de conteúdo, uma “técnica de pesquisa para fazer inferências replicáveis e válidas de textos para os contextos em que foram utilizados”. (KRIPPENDORF, 2004, p. 18). Procedeu-se à análise temática das entrevistas (BARDIN, 2008) e respectiva codificação por temas e subtemas, com uso do *software* Atlas.ti. A definição de temas e subtemas teve como base o escopo, modo de competir e a cadeia de valores – conjunto de atividades que as empresas de refrigerantes executam para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seus produtos. (PORTER, 1992).

4 – SETOR DE REFRIGERANTES NO BRASIL

Bebida mais apreciada no Brasil, o refrigerante apresentou consumo *per capita* de 79,5 litros em 2009. Nas duas últimas décadas, o consumo cresceu a uma taxa média anual de 5,2%, passando de 5,8 bilhões de litros em 1990 para 15,2 bilhões de litros em 2009. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE REFRIGERANTES..., 2011).

Estudos mostram que a demanda de refrigerantes é influenciada por fatores econômicos, socioculturais, demográficos, ambientais e condições de oferta, destacando-se renda *per capita*, estilo de vida, eventos, faixa etária, gênero, clima e facilidade de acesso. (FIESP, 2010; DATAMONITOR, 2010; EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2010).

Com base no volume consumido em litros em 2009: o sabor cola é o preferido dos brasileiros (52,3%), seguido pelo sabor guaraná (19,8%), sabor laranja (11,9%) e demais sabores (16%); os refrigerantes de baixa caloria representaram 9,3% do consumo e os normais, 92,7%; o Politereftalato de Etileno (PET) é o material de embalagem mais utilizado (79%), seguido pelo vidro (10,5%), alumínio (9,5%) e papel cartão (1%); quanto ao tamanho da embalagem, 23,6% do consumo foi em tamanho de até 1.000ml, 65,3% acima de 1.000 até 2.000ml, e 11,1% acima de 2.000ml. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE REFRIGERANTES..., 2011).

O refrigerante chega aos consumidores por uma rede complexa de canais de distribuição. Segundo o Datamonitor (2010), as bebidas não-alcoólicas, incluído o refrigerante, chegaram ao consumidor brasileiro em 2008 pelos seguintes canais: restaurantes, bares e lanchonetes (28,9%); mercearias e padarias (28,6%); supermercados e hipermercados (19,1%); lojas de conveniência (8,7%); máquinas de venda (6,1%); farmácias e drogarias (2,2%); e demais canais (6,4%).

O Brasil é o terceiro fabricante (atrás dos Estados Unidos e México) e o sexto maior país em consumo *per capita* de refrigerantes, com faturamento de R\$ 22,3 bilhões em 2009. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA

DAS INDÚSTRIAS DE REFRIGERANTES..., 2011). O setor de refrigerantes é o maior absorvedor da produção de açúcar no Brasil (1,2 milhões de toneladas por ano), que representa 38% dos custos do refrigerante (SERASA, 2011), e de PET. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DO PET, 2011).

Segundo a Associação dos Fabricantes... (2011), o setor de refrigerantes registra 238 empresas, a maioria familiar, de portes médio e pequeno, concentradas na região Sudeste. Como mostra o Gráfico 1, o setor se configura um oligopólio com elevado e crescente nível de concentração, no qual três empresas com atuação nacional alcançaram 78,4% de participação do mercado em volume; caracteriza-se pela presença de dois grupos estratégicos – empresas com atuação nacional e demais firmas –, identificados com base em participação de mercado, estratégias, duas categorias de refrigerantes (os refrigerantes produzidos pelas grandes empresas e os popularmente chamados “tubainas”, “refrigerecos” ou “refrigerantes alternativos”, pelas demais empresas) ou com base em entidades representativas de interesses (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE REFRIGERANTES..., 2011), das grandes empresas; Afrebras, das demais empresas).

O termo “tubaina” se originou do nome “turbaína”, que designava, desde 1932, um sabor de balas, que, com o tempo, se extinguiu e se transformou no conhecido e tradicional refrigerante da empresa Ferráspari, de Jundiaí, São Paulo. (FERRÁSPARI, 2011). O nome “tubaina” passou a designar, às vezes pejorativamente, refrigerante barato e popular (ou de má qualidade), produzido pelas fabricantes regionais, as “fábricas de tubainas” ou “tubaineiras”.

O estudo *Brazil Food Trends 2020* (FIESP, 2010) revela um conjunto de forças motrizes da indústria de alimentos e bebidas que afetam ou afetarão as condições competitivas do setor de refrigerantes e se manifestam em crescente sofisticação dos consumidores, orientados para a busca de prazer (marcas com maior valor agregado, marcas *premium*, variação de sabores, embalagem diferenciada), saúde melhor (ingredientes naturais; menos sal, caloria e açúcar; selo de qualidade), conveniência e praticidade (fácil abertura, fechamento e descarte; embalagem para pequenas porções), qualidade e confiabilidade (rastreadibilidade e garantia de origem, credibilidade da marca, tecnologia de ponta) e de sustentabilidade e ética (embalagem reciclável e reciclada, selos ambientais). Essas forças motrizes exigirão das firmas mais qualidade dos produtos, capacidade de inovação e eficiência.

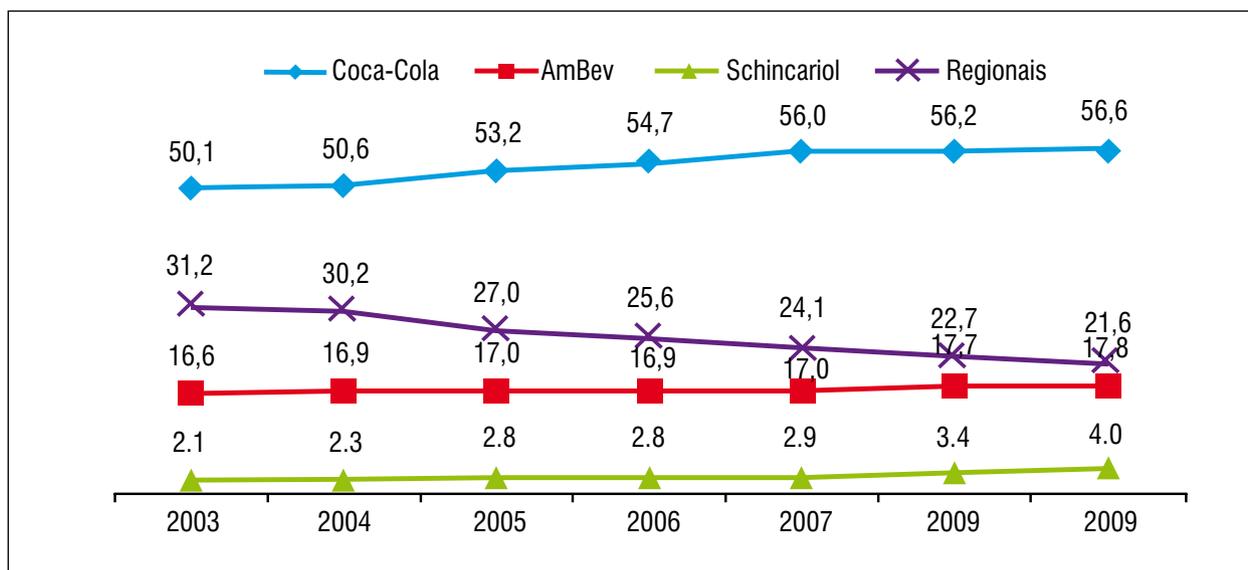


Gráfico 1 – Percentuais de Participação em Litros no Setor de Refrigerantes no Brasil – 2003-2009

Fonte: Elaboração Própria do Autor, com base em Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes... (2011).

5 – ESTRATÉGIAS E VANTAGENS COMPETITIVAS DAS EMPRESAS A E B

Nesta seção, expõem-se as estratégias das empresas pesquisadas (A e B), confrontando-as com as estratégias das líderes do mercado no Brasil – Coca-Cola e AmBev – nos seguintes aspectos: escopo (consumidores, produtos e área de atuação), modo de competir e atividades componentes da cadeia de valores das firmas. Depois, são explicitadas as barreiras à entrada enfrentadas pelas empresas A e B.

5.1 – Consumidores, Produtos e Área de Atuação

A Coca-Cola e a AmBev visam atender mercado amplo de consumidores, em todo o Estado do Ceará. Em conjunto, a oferta da Coca-Cola e da AmBev envolve variedade em sabor, caloria (regular e baixa) e embalagem (PET, vidro e lata, descartável e retornável, de diversos tamanhos). Diversificadas, essas corporações atuam em todo o escopo da indústria de bebidas não alcoólicas, com oferta de refrigerante, suco, néctar, refresco, chá, água mineral, isotônico e energético. A AmBev é a líder no setor de cerveja.

EMPRESA A: DE ESTRATÉGIA DE LIDERANÇA EM CUSTO PARA ESTRATÉGIA HÍBRIDA

A empresa A seguiu um caminho diferente da empresa B. Comerciante até a criação da empresa, o empreendedor reconheceu que não possuía conhecimento necessário para a entrada no setor de refrigerantes e iniciou com a franquia de refrigerante da marca M, de uma firma paulista, “para poder pegar com ela o *know-how* do refrigerante”. Essa parceria se desfez em pouco tempo, por problemas de qualidade e atraso na entrega. A empresa começou ofertando, com marcas próprias, os sabores guaraná, cola, laranja e limão e, posteriormente, caju; as marcas próprias respondem por 95% do seu faturamento e a marca franqueada G, por 5%.

A empresa iniciou, em 2002, uma revisão de sua estratégia, procurando produzir com eficiência e também ser única em atributos valorizados pelos consumidores, ofertando produtos com preços e qualidade intermediários. Visando alcançar mercado amplo de consumidores, ampliou sua oferta de produtos, com mais variedade em sabores e embalagens (agora com melhor qualidade); incorporou a franquia da marca americana do refrigerante G, sabor de uva, muito apreciada pelos cearenses. A empresa seguiu a tendência de diversificação do setor de refrigerantes, por considerá-la um caminho para reduzir riscos, aumentar as chances de sobreviver, enfrentar provável declínio da demanda e, sobretudo, compartilhar recursos. Com esses objetivos, passou a fabricar energético, adquiriu uma empresa fabricante de água mineral e outra fabricante de óleo de cozinha e ampliou suas parcerias, obtendo, há dois anos, a franquia de sucos da marca americana T, com bons resultados para a empresa.

A empresa aprimorou suas ferramentas de *marketing*, ampliou os canais de distribuição, agregando os supermercados da capital e a maior rede de farmácias do Ceará, onde estão presentes as grandes marcas. Em consequência, aumentou suas vendas na capital, de onde obtém 60% de seu faturamento atualmente. Em pesquisa de preços de refrigerantes nos supermercados de Fortaleza, constatou-se que os preços dos seus produtos, dependendo do sabor, são 5 a 60% inferiores aos preços praticados pelas líderes Coca-Cola e AmBev. Em geral, a firma estabelece preços com base em valor e período da venda, localidade, prazo de pagamento e tipo de comprador.

O empreendedor destaca, na revisão de sua estratégia, o processo de “profissionalização” da empresa, com a contratação de pessoas com bastante experiência (todos os gerentes da empresa possuem mais de oito anos de experiência em grandes empresas, como Coca-Cola, TAM e Nestlé) para prover funções gerenciais, pagando-lhes remuneração superior à das concorrentes cearenses, quando a empresa se encontrava “praticamente quebrada”. Na opinião do empreendedor, a profissionalização apoiou a mudança de uma estratégia de liderança em custo para uma estratégia híbrida, mais orientada para a qualidade, e representou um marco para melhoria da qualidade, produtividade e do desempenho da empresa.

Quadro 4 – Mudanças Empreendidas pelas Empresas A e B

Fonte: Elaboração Própria do Autor.

EMPRESA A: DE ESTRATÉGIA DE LIDERANÇA EM CUSTO PARA ESTRATÉGIA HÍBRIDA

O empreendedor afirma que, somente agora, a empresa começa a conquistar os consumidores das classes AB, em razão das vantagens competitivas das grandes empresas com atuação nacional, da entrada da empresa com uma proposta de concorrer em preço, pela necessidade de ganhar participação de mercado, e do esforço de vendas inicial voltado para o interior do Estado do Ceará, onde existiam competição menos vigorosa e população com renda menor.

EMPRESA B: ESTRATÉGIA DE LIDERANÇA EM CUSTO

A empresa B ofertou, por ocasião da entrada no mercado, refrigerante com os sabores guaraná, laranja e limão, em embalagens de dois litros. Depois, acrescentou os sabores uva, caju e abacaxi (então, uma exclusividade da firma) e também embalagens de PET de 600 e 250ml.

Os consumidores das classes CDE, do interior do Estado do Ceará, são o alvo preferencial da empresa, que mantém sua estratégia de entrada, de liderança em custo, praticando preços inferiores aos da firma A, estabelecidos de acordo com quantidade vendida, distância fábrica-comprador, prazo de pagamento e nível de concorrência na localidade. Inicia diversificação com a oferta de cerveja. Para tanto, contratou um químico com experiência profissional em grande empresa do ramo de bebidas para formular seus produtos.

A empresa tornou-se pioneira no atendimento ao interior do estado em pequenas quantidades. Enquanto as grandes empresas adotavam sistema de venda por atacado através de distribuidores regionais, a empresa optou pela distribuição direta aos varejistas (pré-venda), horizontalizou sua base de clientes, dando prioridade àqueles “marginalizados” pelas grandes empresas, reduziu o custo de distribuição e se aproximou dos varejistas, que, além de obterem melhores margens de lucro, sentiram-se mais valorizados sendo atendidos pelo próprio fabricante.

Seus esforços de mudanças se concentraram na ampliação da capacidade de produção, instalações e de participação no mercado. Melhorou a qualidade das embalagens e, atualmente, participa do Programa de Qualidade da Afrebras.

Quadro 4 – Mudanças Empreendidas pelas Empresas A e B

Fonte: Elaboração Própria do Autor.

As empresas A e B entraram no mercado com enfoque em pessoas de baixa renda (classes CDE), que consumiam menos refrigerante, diante dos preços praticados pelas grandes corporações. Ofertaram, no primeiro ano de existência, somente sabores tradicionais, de caloria regular, em embalagem de PET de dois tamanhos. Concentraram atuação no interior do Ceará, onde, na percepção dos empreendedores: os varejistas não eram bem atendidos pelas grandes corporações, que utilizavam distribuidores; os consumidores do interior pareciam mais fiéis; a capital, um espaço “prostituído” em termos de preços, apresentava competição acirrada, com margens de lucro menores. Por fim, as firmas A e B precisavam atingir o seu ponto de equilíbrio operacional rapidamente, embora as vendas no varejo fossem mais lentas.

Embora tenham ingressado no mercado na mesma época e com as mesmas estratégias, as empresas A e B desenvolveram trajetórias bem diferentes. A empresa A empreendeu uma mudança substancial de sua estratégia a partir de 2002, migrando para uma estratégia híbrida, enquanto a empresa B permaneceu com a estratégia de liderança em custo. O Quadro 4 ilustra as mudanças empreendidas pelas firmas desde sua fundação.

5.2 – Modo de Competir

A Coca-Cola e a AmBev seguem uma estratégia de diferenciação. Procuram desenvolver e fortalecer a imagem e reputação de suas marcas, mediante investimentos pesados em propaganda, patrocínio a grandes eventos de entretenimento, utilização de vários canais de distribuição, alguns exclusivos. Por

isso, praticam preços superiores aos das empresas cearenses.

As empresas *A* e *B* entraram no mercado com uma estratégia de liderança em custo, com preços mais baixos, a fim de atenderem consumidores e localidades menos assistidos pelas corporações líderes. Para o êxito dessa estratégia, as empresas procuraram reduzir custos, mediante oferta de refrigerantes com poucos sabores e tamanhos de embalagem (de qualidade inferior), ajustada à sua capacidade de produção; fizeram parceria com fornecedores para desenvolver concentrado; gastaram pouco com propaganda e investiram em força de vendas e promoção; optaram pela entrega direta aos varejistas, em pequeno volume, eliminando atacadistas. A empresa *B* localizou a fábrica no semiárido nordestino, para obter incentivos financeiros com financiamento, reduzir despesas com transporte de garrafa soprada.

Nos últimos seis anos, houve uma mudança extraordinária no perfil econômico das pessoas no Brasil. As classes AB, mais atendidas pela Coca-Cola e AmBev, cresceram 7% no Brasil. (CETELEM, 2010). No período de 2005-2010, houve aumento significativo, de 34 para 53%, dos consumidores pertencentes à classe C, que, mais educados e sofisticados, inclinam-se à compra de bebidas com maior valor agregado, mais variação de sabor, embalagem e desenho diferenciados, aditivos e ingredientes naturais, teores reduzidos de açúcar (ou *zero açúcar*), dentre outros atributos (FIESP, 2010; EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2010), de modo a incorporar o estilo de vida das classes de maior renda. (SOLOMON, 2011). Essas mudanças no perfil socioeconômico dos consumidores, apesar de estimularem a demanda de refrigerante, desfavorecem as empresas cearenses, que dispõem de um portfólio de produtos mais modesto (menos opções de embalagem, somente caloria regular), especialmente a empresa *B*, que foca nos consumidores das classes CDE.

O empreendedor *B* tem percebido essas mudanças, que o fazem avaliar como “insustentável no longo prazo” a estratégia de sua empresa. Do lado da demanda, reconhece a reputação da marca de refrigerante como um atributo que influencia cada vez mais na decisão de compra e simboliza condição de

status do consumidor (SOLOMON, 2011), e o preço alto como indicativo de boa qualidade (KOTLER; ARMSTRONG, 2007); os consumidores de baixa renda do interior do Ceará, em virtude de suas restrições orçamentárias, comprometem parte substancial de sua renda com compra de produtos duráveis e semiduráveis, resultando em queda da demanda por refrigerantes adquiridos a prazo nas mercearias. Do lado da oferta, percebe incompatibilidade entre estratégia de preço baixo e melhoria de qualidade que a firma precisa implantar. (PORTER, 1999).

5.3 – Vantagem Competitiva

Vantagens competitivas sustentáveis são recursos e capacidades da empresa valiosos, raros e difíceis de imitar (BARNEY, 2011), cuja presença pode ser verificada na análise das atividades componentes da cadeia de valores das empresas. (PORTER, 1992). Nesta pesquisa, essas atividades foram definidas e agrupadas em função da importância que os empreendedores lhes atribuíram nas entrevistas e da maneira como são exercidas nas empresas estudadas. Assim, as vantagens competitivas serão analisadas com base nas seguintes atividades: pesquisa e desenvolvimento, suprimento e operações, *marketing*, logística externa, recursos humanos e infraestrutura.

► **Pesquisa e Desenvolvimento.** Na percepção dos empreendedores, pesquisa e desenvolvimento – pesquisa, formulação, desenvolvimento de produtos e processos – constituem o ponto de partida para assegurar a qualidade dos produtos e eficiência dos processos operacionais no setor de refrigerantes. O desenvolvimento de produtos define sabor e aparência que conferem qualidade e caráter distintivos do refrigerante.

A Coca-Cola e a AmBev possuem estrutura e cultura voltadas para inovação em produtos, equipamentos, embalagens, canais de distribuição e outros processos operacionais; investem maciçamente em pesquisas sobre comportamento do consumidor, mercado e produtos. Apesar de seguirem uma estratégia de diferenciação, desenvolvem meios de alcançar eficiência, mediante redução do consumo de energia, água, materiais, sistema de gestão de frota e manutenção preventiva. (COCA-COLA, 2011;

AMBEV..., 2011). Por isso, acumulam, há décadas, *know-how*, habilidades e informações que as tornam mais criativas, inovadoras e competitivas em pesquisa e desenvolvimento, *marketing*, logística e distribuição do que potenciais entrantes.

Os empreendedores reconhecem que a presença da Coca-Cola e da AmBev (antes Antarctica) no Brasil, há décadas, e a força de propaganda têm grande poder de conquista da fidelidade dos consumidores. Além disso, consideram que o pioneirismo e a apreciação contínua de determinado sabor criam vínculos fortes com os consumidores, tornando muito difícil mudar suas preferências para outros refrigerantes, mesmo que os produtos pioneiros tenham qualidade inferior. Greenwald e Kahn (2006) reconhecem a força do hábito em cativar consumidores e, assim, justificar o sucesso da Coca-Cola refletido na estabilidade de sua participação no mercado por longos anos.

Líder no sabor de guaraná, amêndoa cultivada quase exclusivamente no Brasil, o Guaraná Antarctica foi criado em 1921 (AMBEV..., 2011); a Coca-Cola, refrigerante mais consumido no mundo e pelos brasileiros, chegou ao Brasil em 1942 e está registrada em 20 letras de músicas brasileiras. (COCA-COLA, 2011). Com tempo de mercado, sabores únicos, inimitáveis e protegidos, essas marcas pioneiras são produtos do setor de refrigerantes que, supõe-se, mais recebem investimentos promocionais, com a finalidade de elevar suas vendas e sua reputação. Daí, a dificuldade de mudar “a cabeça” dos brasileiros para outras marcas, na percepção dos empreendedores, a não ser que haja uma diferença significativa de preço.

As empresas *AB* desenvolvem as fórmulas dos seus refrigerantes; para elaboração do concentrado, trabalho muito especializado, estabelecem parcerias com fornecedores de aroma e insumos, porque estes acumularam muito *know-how*, possuem estrutura de laboratório que as empresas regionais não podem custear, garantem o suprimento de ingredientes e não lhes tiram exclusividade, segundo os empreendedores.

► **Suprimento e Operações.** As atividades de suprimento podem fazer diferença competitiva no setor de refrigerantes, ao prover equipamentos avançados, insumos de qualidade, disponibilidade de boas fontes

de água, controle e avaliação de fornecedores e de estoque e, conseqüentemente, contribuir para aumento de produtividade e qualidade do produto e provável obtenção de economias de escala.

As líderes de mercado utilizam equipamentos avançados, com mais automação e produtividade, embora os equipamentos utilizados pelas empresas regionais produzam com qualidade e flexibilidade para variação de tamanhos e sabores. Segundo a Associação dos Fabricantes de Refrigerantes... (2011), as líderes possuem, sobre as empresas cearenses, vantagens de custo por isenções tributárias, condições não-equiparáveis em curto prazo, a saber: não fazem retenção antecipada de PIS/Cofins na embalagem de 290ml; não recolhem IPI e ainda o transferem, como crédito tributário, para as corporações que lhes compram (Coca-Cola, Pepsi-Cola e Schincariol), pelo fato de que possuem firmas na Zona Franca de Manaus (Recofarma, da Coca-Cola; Arosuco, da AmBev-Pepsi Cola; G e F, da Schincariol), que produzem concentrados.

Os empreendedores avaliam que os fornecedores, em geral, possuem médio poder de negociação. O açúcar representa 38% do custo do refrigerante (ingrediente principal). Embora o Brasil produza açúcar com suficiência, os fornecedores ainda possuem força para estabelecer preços, porque estes estão atrelados a cotações do mercado internacional. Alguns dos demais ingredientes adquiridos apresentam diferenças (não são exatamente iguais), de modo que as fabricantes não podem trocar de fornecedor sem alterar o sabor dos refrigerantes.

Os empreendedores afirmam que usam os melhores ingredientes e material de embalagem na produção do refrigerante, situação que os coloca em igualdade com as empresas líderes do mercado.

► **Marketing.** O *marketing* desempenha papel fundamental em promover diferenciação no setor de refrigerantes. Em relação à comunicação, a Coca-Cola e a AmBev praticam o *marketing* de massa, ou seja, ignoram as diferenças dos segmentos do mercado. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Dentre muitas ferramentas de *marketing* que essas empresas utilizam, a propaganda direciona-se para construir identidade

da marca, reputação, relação com o consumidor, lembrança e associação dos produtos com diversão, juventude, grandes datas, eventos, momentos em família, padrões de comportamentos e otimismo; patrocinam grandes eventos sociais, esportivos e culturais (Copa do Mundo, Olimpíadas, torneios internacionais, seleções brasileiras, grandes *shows* musicais); utilizam múltiplos canais de distribuição, inclusive canais exclusivos (COCA-COLA, 2011; AMBEV..., 2011); fazem “contratos de exclusividade” com varejistas importantes, mediante disposição de ativos (*freezers*, mesas, cadeiras, *displays*). Essas ações envolvem custos insuportáveis pelas fabricantes de refrigerantes regionais.

Apesar do aumento da concentração no setor de refrigerantes, a competitividade em inovação e *marketing* se intensificou. As grandes empresas mostram seu poder competitivo, com o pioneirismo bem-sucedido na criação de canais de distribuição. Elevados e constantes investimentos em propaganda garantem a reputação das marcas Coca-Cola e Guaraná Antarctica, pertencentes a sabores que respondem por 72,1% do consumo de refrigerantes no Brasil, vantagem competitiva que, reconhecem os empreendedores, as empresas *A* e *B* não podem equiparar.

As grandes corporações utilizam atacadistas como principal canal de distribuição e obtêm vantagens competitivas sobre as empresas regionais de quatro maneiras: ocupação do maior número de canais; reputação da marca; “contratos de exclusividade” com varejistas, em troca de ativos, que, embora encareçam o custo de comercialização, criam fidelidade, desenvolvem a marca e dificultam a penetração e expansão das empresas regionais.

Para os empreendedores, a reputação das marcas da Coca-Cola e da AmBev representou barreiras à aceitação dos produtos das firmas pesquisadas pelos consumidores e pelos canais de distribuição, como supermercados, porque estes definem a alocação de espaços nas prateleiras com base no perfil dos seus clientes e volume de vendas apresentado ao longo do tempo. Essas barreiras aos produtos se manifestaram, sobretudo, através de descrença e compra a preços muito reduzidos.

As atividades de *marketing* das empresas *A* e *B* se concentram nos pontos de venda através da ação dos vendedores, pagamento a prazo e degustação. Sua propaganda tem como motivos principais sabor, tradição e regionalismo. Por considerarem a apreciação do sabor como o momento decisivo para escolha do refrigerante, as firmas propiciam degustação em datas e eventos importantes para conhecimento dos produtos e expansão das vendas.

As empresas cearenses empregam a mesma estratégia de venda direta através de pré-venda, a estratégia predominante, que torna mais eficiente a estrutura de distribuição e logística: o vendedor tira um pedido, envia-o à fábrica, que providencia a entrega em até 72 horas; ou através de venda direta: o próprio caminhão, abastecido de produtos, vai até o cliente, que escolhe o produto.

As empresas *A* e *B* admitem que atacadistas e varejistas possuem médio poder de negociação. Em virtude da rivalidade intensa, notadamente entre as firmas cearenses, atacadistas e varejistas exigem e conseguem, principalmente, produtos ajustados às suas necessidades, melhores condições de compra, como prazos de pagamento maiores e entrega rápida. Os supermercados da capital, em que a empresa *A* se acha presente, exercem maior poder de negociação que outros canais, porque vendem muito e são vitrine para os produtos da empresa, pois ali, com escassez de prateleiras, se encontram marcas reconhecidas. Diz o gerente geral da empresa *A* que as margens de lucratividade da empresa são muito reduzidas com os atacadistas, cujos interesses se concentram, sobretudo, em margens de lucro, não em vender produto e construir relação de longo prazo. Mas, em todo caso, os atacadistas são importantes porque, embora poucos, representam 20% das vendas da empresa.

Ponto forte da estratégia de *marketing* das empresas *A* e *B*, a venda pessoal permitiu-lhes obter ampla cobertura de mercado no Ceará, relação próxima com varejistas, informação rápida sobre movimentos competitivos das grandes corporações e contornar o poder de negociação dos distribuidores.

Das 28 ferramentas de *marketing* da empresa *A*, 10 são utilizadas constantemente: *displays* em pontos

de venda, cartazes, panfletos, visitas programadas, degustação, amostras, pagamentos a prazo, doações filantrópicas, eventos especiais e *telemarketing*. A empresa desenvolve campanhas, com ajuda de consultoria especializada, com uso de anúncios, cartazes bem humorados e panfletos persuasivos, incentivando o consumidor a beber mais. No interior do Ceará, patrocina festas religiosas (padroeira, Natal), vendendo refrigerantes a preços mais acessíveis e destinando receitas para promover ações comunitárias das igrejas.

O ponto forte da estratégia de *marketing* da empresa *B* é, sem dúvida, o preço. Das 19 ferramentas de *marketing* da empresa, quatro são utilizadas constantemente: visitas programadas, pagamento a prazo, doações filantrópicas e eventos especiais. A empresa faz propaganda também através de anúncios no rádio, cartazes e de panfletos, vendas e proximidade com os consumidores e a comunidade em geral; patrocinou o clube de futebol local (participante da primeira divisão do campeonato cearense), atletas locais (futebol, *kung fu*, ciclismo, por exemplo), eventos religiosos, aniversários das cidades de onde obtém vendas maiores.

As ferramentas de *marketing* mais comuns utilizadas pelas empresas *A* e *B* são, portanto, visitas programadas, pagamentos a prazo, doações filantrópicas e eventos especiais.

► **Logística Externa.** Qualidade e rapidez na entrega dos produtos são cruciais no setor de refrigerantes para que as firmas mantenham eficiência e bom relacionamento com os canais de distribuição. Para distribuir seus produtos, a Coca-Cola utiliza engarrafadoras, e a AmBev, centros de distribuição direta e revenda terceirizada, um sistema sofisticado com monitoramento por via de satélite e entregas com suporte de gestão *on-line*.

Para as empresas *A* e *B*, o ponto forte de sua estratégia reside na qualidade do atendimento aos varejistas, proporcionada pela chamada “prestação de serviços”, a entrega dos produtos em pequeno volume em, no máximo, 72 horas, aos varejistas, que não precisam deslocar-se aos distribuidores e fazer estoque. A empresa *A* investiu numa frota de 61

caminhões para fazer entregas, enquanto a empresa *B* preferiu terceirizar essa atividade.

A empresa *B* horizontalizou sua base de clientes e deu prioridade àqueles “marginalizados” pelas corporações; tornou-se pioneira no atendimento ao interior do Estado, em pequenas quantidades. Enquanto a Coca-Cola e a AmBev adotavam sistema de venda por atacado através de distribuidores regionais, a empresa, ao fazer distribuição direta (pré-venda), reduziu o custo de distribuição e aproximou-se dos varejistas, que, além de obterem melhores margens de lucro, sentiram-se mais valorizados atendidos pelo próprio fabricante. Entretanto, essa vantagem competitiva não foi duradoura, porque, segundo o empreendedor, a Coca-Cola e a AmBev adotaram também o modelo de distribuição direta ao perceber que as firmas pequenas e médias criavam vínculo forte com varejistas e consumidores.

► **Recursos Humanos.** A Coca-Cola e a AmBev praticam, predominantemente, uma política de “desenvolver” os recursos humanos, com programas anuais de treinamento, parcerias com entidades de ensino superior. Essas corporações oferecem remuneração fixa e variável e plano de benefícios.

As empresas *A* e *B* praticam uma política de “comprar” os recursos humanos. Em geral, recrutam técnicos e gerentes de grandes empresas do setor e utilizam fornecedores para treinar seus funcionários, especialmente os da área de produção. Concedem remuneração variável somente aos profissionais de vendas com base no desempenho em relação às metas.

O empreendedor *A* afirma que paga, sem atraso, salários superiores aos das concorrentes cearenses; mantém um restaurante próprio e procura preservar um clima amistoso entre os funcionários, tendo encontro pessoal com todos os admitidos na empresa; destaca suas políticas de valorização do quadro de pessoal interno, salientando que dois funcionários começaram “de baixo” (em nível operacional) e atualmente gerenciam unidades fabris.

O empreendedor *B* não expressou uma preocupação forte com a administração de recursos humanos;

talvez, em função de resultados operacionais aquém de suas expectativas e da “situação extremamente difícil” pela qual afirma passar a empresa. Preocupada especialmente com o desenvolvimento de produto e controle de qualidade laboratorial, a empresa contratou um profissional com bastante experiência em grande empresa do ramo de bebidas. Mesmo diante de adversidades presentes e futuras, o empreendedor diz proporcionar condições de salário e de trabalho que estimulam a permanência das pessoas na organização mediante política diferenciada para equipes de vendas, com pagamento por metas.

Com uma estrutura organizacional simples, as decisões de RH da empresa *B* ficam a cargo do empreendedor. A estrutura é composta de um presidente, um diretor executivo (também sócio minoritário), um diretor de produção e um diretor comercial, todos com mais de dez anos em função gerencial ou técnica.

► **Infraestrutura.** A Coca-Cola e a AmBev possuem uma estrutura de governança definida, elaboram plano estratégico, plano de investimento e orçamento, dispõem de sistemas de controle e gestão de riscos e de atendimento ao consumidor. (COCA-COLA, 2011; AMBEV..., 2011).

As empresas *A* e *B* não elaboraram planos de negócio ou estratégico; utilizaram plano de metas com base em vendas, cujos resultados serviram para premiação de vendedores. As firmas possuem laboratórios que procedem ao controle de qualidade, dos ingredientes aos produtos finais, de acordo com padrões estabelecidos para o setor.

Com a orientação de uma consultoria, a empresa *A* vai implantar um processo de planejamento permanente, rever seu modelo de gestão e sua estrutura organizacional, com objetivos de obter melhor divisão do trabalho, reduzir conflitos potenciais e de alcançar mais eficiência em seus processos, especialmente os de administração de recursos humanos, enfatiza o empreendedor. A empresa mostra uma preocupação com a qualidade dos produtos e com o atendimento ao consumidor, mantendo uma linha direta para reclamações.

A implantação da empresa *B*, notadamente os processos de definição do mercado, vendas e

logística, consistiu de muita improvisação. A firma utiliza sistema integrado (*software*) de gestão de estoque e controles financeiros para mensurar seus resultados e está participando do Programa de Qualidade da Afrebras, cujo objetivo consiste em aumentar a produtividade e garantir a qualidade e segurança dos produtos, de acordo com normas internacionais e brasileiras, e obter certificação de qualidade. (ASSOCIAÇÃO DOS FABRICANTES DE REFRIGERANTES..., 2011).

No Quadro 5, resumem-se as estratégias da Coca-Cola e da AmBev e as estratégias das empresas cearenses *A* e *B*, de acordo com a exposição deste item. As empresas adotaram estratégias claras, mas não elaboraram, para orientar a implantação e gestão, planos de negócios ou planos estratégicos, embora essas ferramentas pudessem contribuir para seu melhor desempenho (SEBRAE, 2007; SHANE, 2008) e os empreendedores se deparassem com situações que exigiam direcionamento formal: necessidade de aporte significativo de recursos e financiamento bancário, para o qual foi requerido um projeto de investimento (utilizado somente como um meio de obter financiamento, não como instrumento de gestão); falta de experiência no setor de refrigerantes, com rivalidade crescente.

Os empreendedores comemoram a expansão da capacidade operacional de suas empresas e continuam otimistas. Entretanto, reconhecem as adversidades que enfrentam e enfrentarão no setor de refrigerantes: estagnação do consumo; crescimento da participação das empresas líderes; dificuldade de expansão de mercado para outros estados. O empreendedor *A* afirma que “não vai deixar o setor porque começou com ele”; o empreendedor *B* afirma que a empresa passa por “um momento extremamente difícil”, com queda de vendas e receitas.

Das empresas que entraram no mercado a partir da década de 1990, com negócio único de refrigerante, 40% saíram do mercado e as demais passaram ou estão passando por dificuldades financeiras, segundo o empreendedor *A*.

As estratégias genéricas de Porter (1991) possuem poder de explicação do comportamento competitivo das firmas no setor de refrigerantes. A

Coca-Cola e a AmBev seguem uma estratégia de diferenciação, para atender um mercado amplo, com maiores preços. Todavia, essa estratégia não se mostra incompatível com a busca de vantagens de custo pelas corporações, devido à sua elevada participação no mercado. (BARNEY, 2011).

As firmas cearenses estudadas seguem estratégias diferentes, praticando preços menores que os da

Coca-Cola e da AmBev. Num extremo, a empresa *B* persiste com uma estratégia de liderança em custo, com menores preços, focada no interior do Ceará e em consumidores de baixa renda. Já a empresa *A* iniciou suas atividades com uma estratégia de liderança em custo, para atender um mercado amplo, e mudou para uma estratégia híbrida, procurando aproximar-se das grandes corporações, praticando preços intermediários. (JOHNSON; SCHOLLES; WHITINGTON, 2007).

SOBRE...	ESTRATÉGIAS DA COCA-COLA E AMBEV	ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS A E B
ESCOPO		
Consumidor	<ul style="list-style-type: none"> Mercado amplo de consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>A</i> – mercado amplo. <i>B</i> – enfoque nos consumidores de renda mais baixa (classes CDE).
Produto	<ul style="list-style-type: none"> Sabores variados; caloria regular e baixa. Embalagem de PET, vidro, lata, em vários tamanhos. Empresas diversificadas, com ampla linha de bebidas não-alcoólicas. Em conjunto, ofertam refrigerante, suco, néctar, refresco, chá, água mineral, isotônico e energético. AmBev é líder nacional em cerveja. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>AB</i> – sabores tradicionais; caloria regular; embalagem de PET. <i>A</i> – com menos opções que Coca-Cola e AmBev. <i>B</i> – com menos opções que <i>A</i>. <i>A</i> – franquia de refrigerante e suco; diversificou ofertando água mineral, energético e óleo de cozinha. <i>B</i> – inicia diversificação com cerveja.
Área de Atuação	<ul style="list-style-type: none"> Todo o Ceará. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>A</i> – todo o Ceará. <i>B</i> – foco no interior do Ceará.
MODO DE COMPETIR		
Estratégia e Preço	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia de diferenciação. Preço maior. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>A</i> – estratégia híbrida, com preço inferior ao das empresas nacionais. <i>B</i> – liderança em custo, com preço inferior ao da empresa <i>A</i>.
CADEIA DE VALORES		
Pesquisa e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> Estrutura e cultura voltadas para inovação em produtos, equipamentos, embalagens, canais de distribuição, <i>marketing</i> e outros processos gerenciais; pesquisas sobre consumidor, mercado e produto; desenvolvimento de meios de alcançar eficiência: redução do consumo de energia, materiais, sistema de gestão de frota, manutenção preventiva. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>AB</i> – formulam o produto e fazem parceria com fornecedores para desenvolver concentrado.

Quadro 5 – Estratégias da Coca-Cola e AmBev x Estratégias das Empresas A e B

continua

Fonte: Elaboração Própria do Autor.

SOBRE...	ESTRATÉGIAS DA COCA-COLA E AMBEV	ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS A E B
Suprimento e Operações	<ul style="list-style-type: none"> Equipamentos avançados; produção de concentrado e embalagens na Zona Franca de Manaus, com incentivos fiscais significativos; integração vertical na produção de embalagens (garrafas, rótulos, tampas). Unidade fabril no Ceará. 	<ul style="list-style-type: none"> AB – equipamentos adequados à escala de produção da empresa, sem grau de automação e produtividade de Coca-Cola e AmBev. AB – unidade fabril no Ceará.
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Marketing de massa; muitas ferramentas de marketing. Força em propaganda pela TV, de alcance nacional, com endosso de estrelas da música e do esporte. Propaganda para fortalecer identidade da marca, reputação, relação com o consumidor, lembrança (associada com diversão, juventude, grandes eventos, datas, otimismo). Patrocínios a grandes eventos sociais, esportivos, culturais (Copa do Mundo, Olimpíadas, torneios internacionais, seleções brasileiras, Carnaval, grandes shows musicais). Muitos canais, atacadistas e centros de distribuição, canais exclusivos. “Contratos de exclusividade” com bons varejistas mediante disposição de ativos. 	<ul style="list-style-type: none"> AB – marketing focado nos pontos de venda. Menos ferramentas de marketing (28A e 19B). AB – força em venda pessoal, degustação, anúncios no rádio. AB – propaganda centrada em sabor, regionalismo e tradição. AB – patrocínios a eventos sociais, esportivos e religiosos locais, no interior do Ceará. AB – varejistas como principal canal. AB – proximidade, melhor atendimento e mais lucratividade para varejistas. A – parceria com supermercados e rede de farmácias no Ceará.
Logística Externa	<ul style="list-style-type: none"> Utilização de engarrafadoras (Coca-Cola) e centros de distribuição direta e revendas terceirizadas (AmBev). Sistema sofisticado de logística, com monitoramento por via de satélite (AmBev), entregas com suporte de gestão on-line. 	<ul style="list-style-type: none"> AB – “prestação de serviço”: pré-venda; entrega direta aos varejistas, em pequeno volume, em até 72 horas. A – utiliza caminhões próprios. B: terceiriza a distribuição.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver: universidade corporativa (AmBev), parcerias com entidades de ensino superior, programas de treinamento e de estagiários universitários. Salários fixos e variáveis, plano de benefícios. 	<ul style="list-style-type: none"> AB – comprar: recrutamento de técnicos de grandes empresas do ramo, parceria com fornecedores para treinamento. AB – salários variáveis só para vendedores. A – maior “profissionalização” dos quadros gerencial e técnico que B.
Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> Estrutura de governança definida. Plano estratégico, plano anual de investimento, orçamento. Sistemas de controle e gestão de riscos. Sistema de atendimento ao consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> AB – estrutura organizacional simples. AB – plano de metas centrado em vendas. A – linha de atendimento ao consumidor.

Quadro 5 – Estratégias da Coca-Cola e AmBev x Estratégias das Empresas A e B

Fonte: Elaboração Própria do Autor.

O Quadro 6 resume as fontes das vantagens competitivas possuídas pela Coca-Cola e pela AmBev em relação às firmas A e B, considerando duas condições de sustentação preconizadas pela visão baseada em recursos: raridade e dificuldade de imitação.

A exposição até aqui mostra que as grandes corporações possuem vantagens competitivas em diferenciação e custo sobre as empresas cearenses A e B em relação a quase todas as fontes do Quadro

3, com exceção da capacidade logística: as grandes corporações possuem sistemas sofisticados e eficientes de transporte através dos quais estão buscando conquistar consumidores de renda mais baixa. (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2010; COCA-COLA, 2011; AMBEV..., 2011). Todavia, as empresas cearenses combinam as atividades de vendas com logística, “prestam serviço”, mantêm muita proximidade com os varejistas e apelam para o regionalismo como forma de persuasão.

FONTES DE VANTAGENS COMPETITIVAS	VANTAGEM	RARIDADE	IMITAÇÃO (1)
Economias de Escala • Em maquinaria, propaganda, canais de distribuição	Custo	Pouco provável	Pouco custosa
Acesso diferenciado a fatores de produção • Incentivos fiscais (Zona Franca de Manaus)	Custo	Provável	Normalmente custosa
Curva de aprendizagem • Métodos de trabalho mais eficientes	Custo	Provável	Provavelmente custosa
Integração vertical e diversificação • Produção de insumos (xarope, embalagem, rótulos, tampas) e bebidas não-alcoólicas (compartilhamento de recursos)	Custo	Pouco provável	Provavelmente custosa
Redução de custos • Em energia, materiais, manutenção, gestão de frota (PeD)	Custo	Provável	Normalmente custosa
Características dos produtos • Sabor e embalagem protegidos (Coca-Cola)	Diferenciação	2	Normalmente custosa
Portfólio de produtos • Variedade em sabor, caloria e embalagem	Diferenciação	2	Provavelmente custosa
Pioneirismo • História da empresa	Diferenciação	2	Normalmente custosa
Lançamento de produtos • Rapidez e antecipação (PeD, cultura, inovação e marketing)	Diferenciação	2	Normalmente custosa
Marketing • Propaganda e patrocínios intensos, popularidade, “contratos”	Diferenciação	2	Provavelmente custosa
Reputação da marca • Pioneirismo, sabor, costume, desenvolvimento de marca	Diferenciação	2	Normalmente custosa
Canais de distribuição • Múltiplos de canais, canais exclusivos (reputação da marca)	Diferenciação	2	Normalmente custosa
Logística • Tecnologia avançada, engarrafadoras, centros de distribuição	Diferenciação	2	Provavelmente custosa

¹ As dificuldades de imitação dependem de condições históricas, ambiguidade causal (incerteza) e complexidade social inerentes aos recursos e capacidades que conferem vantagem competitiva (BARNEY, 2011).

² A raridade da estratégia de diferenciação depende da capacidade de cada empresa de ser criativa para encontrar novas maneiras de diferenciar o produto (BARNEY, 2011).

Quadro 6 – Vantagens Competitivas da Coca-Cola e AmBev: Fontes, Raridade e Dificuldade de Imitação

Fonte: Elaboração Própria do Autor.

Em posição de desvantagem competitiva em relação às grandes corporações e à empresa *A*, a empresa *B* segue uma estratégia de custo, focada, com menores preços e busca redução de custos através de oferta com menos variedade de produto e embalagem, parceria com fornecedores para desenvolver concentrado, menos gasto com *marketing* e com desenvolvimento dos recursos humanos.

As vantagens competitivas proporcionam às empresas, principalmente, oportunidades de diferenciação, que se baseiam em ativos construídos historicamente, socialmente complexos e incertos, tais como recursos humanos (treinamento, experiência, relacionamentos individuais, dentre outros) e organizacionais (estrutura formal, cultura e reputação, dentre outros) e capacidades.

Embora não sejam raras e difíceis de imitar, economias de escala representam uma vantagem competitiva importante porque ampliam as condições para diferenciação no setor de refrigerantes e porque este apresenta um elevado grau de concentração. (BARNEY, 2011).

5.4 – Barreiras à Entrada e Retaliações

Em entrevista, os empreendedores afirmaram que a Coca-Cola e a AmBev desfrutavam de vantagens sobre as empresas *A* e *B*, que a literatura em economia

e administração estratégica denomina barreiras à entrada, expressas através de reputação da marca, vantagens de custos independentes da escala, economias de escala e acesso desigual aos canais de distribuição, conforme mostra o Quadro 7.

Além das barreiras à entrada, os empreendedores relataram que houve fortes retaliações após a entrada no setor de refrigerantes, pela Coca-Cola (especialmente) e pelas próprias fabricantes cearenses. As retaliações da Coca-Cola tiveram o objetivo de atingir todas as firmas regionais do Brasil. Já as retaliações das empresas cearenses aconteceram por meio de uma “guerra de preços”.

As retaliações da Coca-Cola se manifestaram através de quatro movimentos. O primeiro consistiu em contrapropaganda através de peças publicitárias na TV, com o objetivo de divulgar, como uma categoria de má qualidade, os produtos das fabricantes de refrigerante regionais, que, por sua vez, reagiram, mostrando que usavam os mesmos insumos, equipamentos, fornecedores e contratavam profissionais das grandes empresas.

O segundo movimento consistiu em acusar que a estratégia agressiva de preço das firmas regionais era sustentada por sonegação de impostos, o qual parece ter provocado a adoção de controles mais rígidos por

REPUTAÇÃO DA MARCA

- Pioneirismo, sabor único, costume, propaganda

ACESSO DESIGUAL AOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

- Reputação da marca, mais canais, contratos com varejistas, bloqueio a parcerias para propaganda.

VANTAGENS ABSOLUTAS DE CUSTO

- Curva de aprendizagem (know-how, habilidades, informações), subsídios oficiais (Zona Franca de Manaus).

ECONOMIAS DE ESCALA

- Com mais produção, integração vertical e diversificação, as empresas líderes ganham com equipamentos mais produtivos, especialização, reduzindo custos nas atividades de compras, P&D, produção, propaganda, distribuição, logística, integração vertical.

Quadro 7 – Barreiras à Entrada e suas Fontes Enfrentadas pelas Empresas *A* e *B*

Fonte: Elaboração Própria do Autor.

parte da Receita Federal, como a criação do Sistema de Controle de Bebidas (Sicobe). As empresas regionais reagiram através da Afrebras, mostrando que as grandes corporações pagavam, proporcionalmente, menos impostos, devido a distorções do sistema tributário, a manobras de planejamento e à compra de insumos na Zona Franca de Manaus com isenções tributárias legais, mas de moralidade duvidosa. O empreendedor *A* relata que sua empresa sofreu intensa fiscalização da Fazenda Estadual por influência política da Coca-Cola.

Com o terceiro movimento, a Coca-Cola lançou os refrigerantes “Simba” e “Charrua”, com preços baixos, para não comprometer a sua rentabilidade e criar uma referência de preços baixa, de modo que as firmas teriam de diminuir seus preços ou sair do mercado. Recentemente, a Afrebras entrou com representação junto à Secretaria de Direito Econômico para estancar essa prática. (ASSOCIAÇÃO DOS FABRICANTES DE REFRIGERANTES..., 2011).

Por último, segundo o empreendedor *B*, a Coca-Cola vendeu, em outras regiões do Brasil, o Guaraná Kwat a preços irrealistas, tática conhecida como subsídio cruzado.

De acordo com empreendedores, a grande surpresa após a entrada no mercado veio com o crescimento do número de empresas e com a “guerra de preços” desencadeada pelas fabricantes cearenses. A redução de preços do refrigerante de dois litros chegou a 60,5% (valor recuperado onze anos depois) e contribuiu para a saída de quatro empresas do mercado e as dificuldades financeiras das que ainda persistem.

Os empreendedores reconhecem que essa “guerra de preços” foi, realmente, sustentada por sonegação de impostos, uso de insumos reciclados e de baixa qualidade (matéria-prima e embalagem), utilização de adoçante além das margens permitidas (não afirmam que recorreram a essas práticas). Mas também ocorreu devido à adoção de estratégias iguais pelas empresas cearenses, classificadas no mesmo patamar como “tubainas”, e à falta de “uma cultura mínima de formação de preço, de desenvolvimento de produto, formação de imagem e de *marketing*” por parte dos fabricantes de refrigerantes em geral.

Além das barreiras à entrada e retaliações, os empreendedores mencionaram as seguintes dificuldades nos processos de criação de suas empresas: definição de uma política consistente de formação de preços, em virtude das oscilações constantes nos preços dos insumos; insuficiência de capital de giro; adição de nova linha de produção; falta de infraestrutura de tratamento dos efluentes. O empreendedor *A* relatou que sua maior dificuldade decorreu de incompatibilidades de seus valores e comportamentos que levam à centralização das decisões (adquiridos em sua experiência de atacadista) com o modo de operar negócios de varejo, que requerem a descentralização das decisões.

Das empresas de refrigerantes em funcionamento no Ceará a partir da década de 1990, 33% saíram do mercado. A perda de participação no mercado cearense, como ocorre no Brasil, também é evidente: o empreendedor *B* afirma que suas vendas de refrigerante estão em queda; o empreendedor *A* reconhece, hoje, que o setor de refrigerantes não é atrativo e não entraria nele.

6 – CONCLUSÕES

Este artigo buscou descrever as estratégias competitivas de duas empresas e as barreiras à entrada por elas enfrentadas, no setor de refrigerantes no Ceará, dominado por corporações multinacionais. A exposição elaborada permite chegar às seguintes conclusões.

A competição no setor de refrigerantes se mostrou presente e relevante em todos os segmentos da cadeia de valores das empresas, desde as atividades de suprimento até a entrega dos produtos aos consumidores. As firmas cearenses estudadas foram atraídas pelo crescimento de 42% da demanda em 1995, surgimento de novas tecnologias de envasamento e embalagem (que permitiram a entrada de empresas com menor escala de produção), facilidade de crédito e pela percepção de um segmento de consumidores de baixa renda negligenciado pelas empresas líderes de mercado. As fabricantes regionais de refrigerante no Brasil chegaram a alcançar 31,2% de participação de mercado em volume. Entretanto, ficou evidente, com base em confronto entre estratégias

da Coca-Cola e AmBev e estratégias das empresas *A* e *B*, que o desempenho tem origem em vantagens competitivas obtidas em vários segmentos da cadeia de valores das firmas. A Coca-Cola e a AmBev desfrutam vantagem clara decorrente de portfólio de produtos mais variado: em 2009, o consumo de refrigerante em embalagens de vidro e de lata representou 20% do total e o consumo de baixa caloria, 9,3%; ou seja, as empresas *A* e *B*, por não oferecerem essas opções, abdicam de uma fatia aproximada de 27% do mercado. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE REFRIGERANTES..., 2011). Mais alternativas em canais de distribuição também contribuem significativamente para maior participação no mercado: as empresas *A* e *B* não dispõem de alguns canais (lojas de conveniência, máquinas de vendas e outros), que representaram aproximadamente 21,2% das vendas de bebidas não-alcoólicas no Brasil.

A Coca-Cola e a AmBev seguem uma estratégia de diferenciação cujas fontes estão explicitadas no Quadro 3, destacando-se o desenvolvimento e fortalecimento da imagem e reputação de suas marcas através do *marketing* de massa (KOTLER; ARMSTRONG, 2007), com investimentos pesados em propaganda, patrocínio a grandes eventos de entretenimento, múltiplos canais de distribuição, alguns exclusivos. Por isso, praticam preços superiores aos das firmas cearenses.

Uma estratégia de diferenciação não se revelou incompatível com estratégia de liderança em custo. Com maior participação no mercado, a Coca-Cola e a AmBev conseguem vantagens competitivas em custo através de economias de escala, acesso diferenciado a fatores de produção, curva de aprendizagem, integração vertical, diversificação e processos eficientes, as quais contribuem para obtenção de vantagens em diferenciação de produto.

A estratégia de liderança em custo e preços mais baixos mostrou-se eficaz na entrada das empresas cearenses, mas arriscada diante de mudanças no perfil econômico e estilo de vida dos consumidores. O crescimento elevado das classes ABC nos últimos seis anos foi acompanhado por mudanças no estilo de vida dos consumidores, que se inclinam à compra de produtos de marcas com maior valor agregado, variação de sabor, embalagem e desenho

diferenciados, aditivos e ingredientes naturais, teores reduzidos de açúcar ou zero açúcar (FIESP, 2010; EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2010; SOLOMON, 2011); ou seja, o preço perde crescentemente sua importância como fator de competitividade. Essas mudanças explicam, parcialmente, o decréscimo de participação de mercado das firmas regionais no Brasil e, especificamente, a queda de vendas da empresa *B*, que persiste com uma estratégia de liderança em custo. A empresa *A* redirecionou, a partir de 2002, suas ações para uma estratégia híbrida, responsável por melhoria do seu desempenho.

Na percepção dos empreendedores, a reputação da marca possivelmente se configura o recurso mais valioso e vantagem competitiva sustentável das empresas líderes do setor de refrigerantes, com poder de multiplicação de seus efeitos, e resulta não só de características intrínsecas dos produtos mas também dos investimentos em propaganda (SOLOMON, 2010) e, especialmente, do hábito de consumo. (GREEWALD; KAHN, 2006). Revelam os empreendedores que o pioneirismo e o costume de consumir Coca-Cola e Guaraná Antarctica por muitos anos criaram dificuldades para as empresas *A* e *B* mudarem preferências de consumidores fiéis, acessarem canais de distribuição importantes e, assim, ampliarem sua participação no mercado.

O capital humano oferece contribuição importante para o desempenho das empresas. A Coca-Cola e a AmBev recrutam profissionais mais experientes, concedem salários e benefícios mais atrativos e realizam maiores investimentos em treinamento. O empreendedor *A* afirmou que sua empresa, estando “praticamente quebrada”, melhorou seu desempenho quando tomou a decisão maior de “profissionalizar” sua gestão, recrutando gerentes mais qualificados e experientes de grandes corporações. Ademais, as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores *A* e *B* (administração do capital de giro, definição de estratégia de preço, falta de infraestrutura, introdução de nova linha de produção, valores dos empreendedores incompatíveis com a natureza do negócio) confirmam a importância do conhecimento e experiência profissional para o êxito de novos empreendimentos.

As capacidades contribuem significativamente para a liderança e crescimento no setor de refrigerantes. As capacidades de desenvolvimento com sucesso e antecipação de novos produtos e canais de distribuição eficientes contribuem para o aumento de participação de mercado da Coca-Cola e da AmBev, que possuem, especialmente:

- capacidade superior em pesquisa e desenvolvimento – uma estrutura e cultura de inovação propiciaram a vanguarda no lançamento de novos produtos, inclusive de baixa caloria e *zero açúcar*, e novas embalagens, bem como redução de custo em consumo de energia, materiais, gestão de frota e manutenção preventiva;
- capacidade superior em *marketing* – a imagem e reputação das marcas promovidas por propaganda intensa contribuem para a liderança das marcas Coca-Cola e Guaraná Antarctica, sabores que representam 72,1% do volume de refrigerante consumido no Brasil; canais de distribuição inovadores e exclusivos contribuem para expansão de suas vendas.

A vantagem competitiva provém tanto de características estruturais do setor como de recursos e capacidades das empresas, confirmando o que a literatura em administração estratégica preconiza. Com efeito, economias de escala tiveram um papel relevante na competitividade, com repercussões em vários segmentos da cadeia de valores; recursos e capacidades proporcionam vantagens duradouras e de múltiplos efeitos, pois revestidas de complexidade e construídas mediante processo histórico, como é o caso da reputação da marca.

As barreiras à entrada mostraram-se vulneráveis, constituindo-se mais em impedimentos à sobrevivência ao crescimento das empresas. Novas tecnologias, crédito e crescimento da demanda provocaram, no setor de refrigerante no Ceará, na década de 1990, o aumento de 88% do número de empresas, que contribuiu para desencadear, entre as firmas cearenses, uma “guerra de preços”, que, combinada com retalições promovidas pela Coca-Cola, contribuíram para a saída de 33% das empresas cearenses na última década, bem como a perda de participação no mercado e dificuldades

financeiras das firmas cearenses sobreviventes. A análise do setor de refrigerantes mostra que os maiores obstáculos enfrentados pelos empreendedores não consistiram em entrar no mercado, mas em sobreviver e, sobretudo, crescer.

A avaliação de projetos de criação de empresas deve incorporar variáveis como aumento do número de firmas e suas taxas de sobrevivência e mortalidade, custos de entrada, utilização de capacidade, movimentos competitivos em espaços geográficos mais amplos. É o que mostram os resultados da análise das empresas *A* e *B* no setor de refrigerante no Ceará. Para bancos de fomento, que financiam projetos com prazos de carência e de reembolso mais longos, tais desafios se tornam ainda mais importantes em face de baixas taxas de sobrevivência de novas empresas.

ABSTRACT

The article aims to describe the process of developing strategies and competitive advantages of two companies, as well as the entry barriers faced by them in the soft drinks sector in the State of Ceará. It is a qualitative research, of descriptive nature where interpretation plays a crucial role in data analysis, which are mostly texts. The results show that competition occurred in all segments of the value chain of companies, a cost leadership strategy was effective for entry into the market, but an obstacle to growth in the face of changes in the economic profile and lifestyle of consumers; the intangible assets and capacity to effectively perform the activities in the value chain are more sustainable and valuable competitive advantages to the performance of new companies. Finally, the research results suggest that the development and evaluation of projects for businesses creation must incorporate variables such as increasing the number of firms and their survival and mortality rates, entry costs, capacity utilization, and competitive movements in broader geographic areas.

KEY WORDS

Business Strategy. Competitive Advantage. Business Creation. Soft Drinks Sector.

AGRADECIMENTOS

O autor agradece a Airton Saboya, Aline Menezes, Fernando Viana e a consultor anônimo pelos valiosos comentários e sugestões que muito contribuíram para aperfeiçoar este texto.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DO PET. Disponível em: <<http://www.abipet.com.br>>. Acesso em: 16 maio 2011.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE REFRIGERANTES E BEBIDAS NÃO ALCOÓLICAS. Disponível em: <<http://www.abir.org.br>>. Acesso em: 16 maio 2011.
- ASSOCIAÇÃO DOS FABRICANTES DE REFRIGERANTES DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.afrebras.org.br>>. Acesso em: 16 maio 2011.
- AMBEV-COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br>>. Acesso em: 16 maio 2011.
- ANDREOSSO, B.; JACOBSON, D. **Industrial economics and organization**: a European perspective. 2th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2005.
- BAIN, J. S. **Barriers to new competition**: their character and consequences in manufacturing industries. Cambridge: Harvard University Press, 1956.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- _____. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 4th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2011.
- _____. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, Jul. 1986.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**: ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004. Cap. 5, p. 131-179.
- BAUMOL, W. J.; LITAN, R. E.; SCHRAMM, C. J. **Good capitalism, bad capitalism, and economics of growth and prosperity**. New Haven: Yale University, 2007.
- BESANKO, D. et al. **A economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BOSMA, N.; LEVIE, J. **Global entrepreneurship monitor**: 2009 global report. Babson Park: Babson College, 2010.
- BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. de. Desempenho das empresas brasileiras: efeitos ano, ramo de negócios e firma individual. **Revista de Administração Contemporânea**, p. 65-85, 2005. Edição especial.
- CARLTON, D. W.; PERLOFF, J. M. **Modern industrial organization**. 4th ed. Boston: Pearson Addison Wesley, 2005.
- CETELÉM BRASIL. **O observador**: o barômetro Brasil 2010. São Paulo: 2010.
- COCA-COLA. Disponível em: <<http://www.cocacolabrazil.com.br>>. Acesso em: 16 maio 2011.
- COOL, K.; COSTA, L. A.; DIERICKX, I. Constructing competitive advantage. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of strategic and management**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2006. Cap. 3, p. 55-71.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

- GRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Designing and conducting mixed methods research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.
- DATAMONITOR. **Soft drinks in Brazil to 2013**: market databook. London, 2010.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1.504-1.511, Dec. 1989.
- EUROMONITOR INTERNATIONAL. **Carbonates in Brazil**. London, 2010.
- FERRÁSPARI. Disponível em: <<http://www.ferraspari.com.br>>. Acesso em: 16 maio 2011.
- FIESP. **Brasil food trends 2020**. São Paulo, 2010.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- GIL, A. C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis**. 6th ed. Malden: Blackwell Publishing, 2008.
- GREENWALD, B.; KAHN, J. **A estratégia competitiva desmistificada**: uma abordagem radical e objetiva para a aplicação de estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- HAIR JR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- HOLCOMBE, R. G. **Entrepreneurship and economic progress**. New York: Routledge, 2007.
- HUNT, S. D. **A general theory of competition**: resources, competences, productivity, economic growth. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2007.
- KRIPPENDORFF, K. **Content analysis**: an introduction to its methodology. 2th ed. Thousand Oaks: Sage Publication, 2004.
- KUPFER, D. Barreiras estruturais à entrada. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.). **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002. Cap. 6, p. 109-128.
- LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- LOOTTY, M.; SZAPIRO, M. Economias de escala e escopo. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.). **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002. Cap. 3, p. 43-70.
- MACHADO, J. P. et al. **Empreendedorismo no Brasil 2009**. Curitiba: IBQP, 2010.
- MCGAHAN, A. M.; PORTER, M. E. How much does industry matter really?. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 15-30, Summer 1997. Special Issue
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Measuring entrepreneurship**: a collection of indicators: 2009 edition. Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: 21 fev. 2011.
- PARKER, S. C. **The economics of entrepreneurship**. New York: Cambridge University Press, 2009.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. 2th ed. New York: Oxford University Press, 1995. First published 1959.

PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: _____. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Cap. 1, p. 27-45.

_____. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. The five competitive forces that shape strategy. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 1, p. 78-93, Jan. 2008.

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

_____. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

ROBERTS, E. B.; BERRY, C. A. Entering new business: selecting strategies for success. **Sloan Management Review**, v. 3, n. 6, p. 3-17, Spring 1985.

ROCHA, C. F. L. Prevenção estratégica à entrada. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. Cap. 11, p. 239-263.

RUMELT, R. P. How much does industry matter?. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 3, p. 167-185, Mar. 1991.

_____. Toward a strategic theory of the firm. In: FOSS, N. J. **Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based**. New York: Oxford University Press, 1997. Chap. 11, p. 131-145.

SALONER, G.; SHEPARD, A.; PODOLNY, J. **Strategic management**. New York: John Wiley, 2001.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 3th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. New York: A Galaxy Book, 1961.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil: 2003-2005**. Brasília, DF, 2007.

SERASA EXPERIAN. **Bebidas**. [S.l.], 2011.

SHANE, S. A. **The illusions of entrepreneurship: the costly myths that entrepreneurs, investors, and policy makers live by**. Yale: Yale University Press, 2008.

_____. **Sobre solo fértil: como identificar grandes oportunidades para empreendimento em alta tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SHEPHERD, W. G.; SHEPHERD, J. M. **The economics of industrial organization**. 5th ed. Long Grove: Waveland Press, 2004.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SPULBER, D. F. Entry barriers and entry strategies. **Journal of Strategic Management Education**, v. 1, n. 1, p. 55-80, 2003.

STAKE, R. E. **Multiple case study analysis**. New York: The Guilford Press, 2006.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. In: BOSI, G.; NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **The nature and dynamics of organizational capabilities**. New York: Oxford University Press, 2002. Cap. 12, p. 334-362.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, J. E. **Administração estratégica**.

15. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

WALDMAN, D. E.; JENSEN, E. J. **Industrial organization**: theory and practice. 3th ed. Boston: Pearson Education, 2007.

WIT, B. de; MEYER, R. **Strategy synthesis**: resolving strategy paradoxes to create competitive advantage: text and readings. 2th ed. [S.l.]: Thomson, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Recebido para publicação em 03.08.2011.

