

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado

**FATORES DETERMINANTES DE COMPETITIVIDADE  
NAS MAIORES EMPRESAS DO SETOR DE BEBIDAS  
COM ATUAÇÃO NA REGIÃO DE SETE LAGOAS – MG**

Edvaldo Pereira Mateus

Belo Horizonte  
2011

**Edvaldo Pereira Mateus**

**FATORES DETERMINANTES DE COMPETITIVIDADE  
NAS MAIORES EMPRESAS DO SETOR DE BEBIDAS  
COM ATUAÇÃO NA REGIÃO DE SETE LAGOAS – MG**

Dissertação apresentada ao Departamento de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade Novos Horizontes, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sidney Lino de Oliveira

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Linha de Pesquisa: Tecnologia de Gestão e Competitividade

Belo Horizonte  
2011

Mateus, Edvaldo Pereira

M425f

Fatores determinantes de competitividade nas maiores empresas do setor de bebidas com atuação na região de Sete Lagoas - MG / Marcos da Silva Manso. – Belo Horizonte: FNH, 2011.

80 p.

Orientador: Profº Drº Sidney Lino de Oliveira  
Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,  
Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Mercado brasileiro de bebidas. 2. Competitividade. 3. Estratégias.

I. Oliveira, Sidney Lino de. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD: 658.401381



Faculdade Novos Horizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **EDVALDO PEREIRA MATEUS**

Matrícula: 770290

LINHA DE PESQUISA: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Sidney Lino Oliveira

**TÍTULO: FATORES DETERMINANTES DE COMPETITIVIDADE NAS MAIORES  
EMPRESAS DO SETOR DE BEBIDAS COM ATUAÇÃO NA REGIÃO DE SETE LAGOAS  
- MG.**

DATA: 14/07/2011

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Sidney Lino Oliveira  
ORIENTADOR  
Faculdade Novos Horizontes

Prof.ª Dr.ª Aleixina Maria Lopes Andalécio  
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Plínio Rafael Reis Monteiro  
FUMEC

## DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado, área de concentração "Organização e Estratégia", de autoria de Edvaldo Pereira Mateus, sob a orientação do Professor Doutor Sidney Lino de Oliveira, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: FATORES DETERMINANTES DE COMPETITIVIDADE NAS MAIORES EMPRESAS DO SETOR DE BEBIDAS COM ATUAÇÃO NA REGIÃO DE SETE LAGOAS-MG", contendo 75 páginas.

### Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Início: 27/6/2011 / Término: 29/6/2011

Belo Horizonte, 6 de junho de 2011.

  
Afonso Celso Gomes  
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG  
Universidade Federal de Minas Gerais

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Doutor Sidney Lino de Oliveira, pela orientação, pela amizade e pelo apoio à realização desta dissertação;

A todos os professores e colegas do curso de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade Novos Horizontes;

Aos meus amigos Morato e Norma, que sempre me incentivaram e me apoiaram para que concluísse meu sonho;

À Deus, por ter sempre estado ao meu lado nesta árdua caminhada;

A todos que não mencionei, mas que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

"Não podemos prever o futuro, mas podemos criá-lo."

Paul Pilzer

## RESUMO

A representatividade do mercado de bebidas ganha grandes proporções quando se pensa na geração de empregos diretos e indiretos que ele movimentava. Com diferentes tipos, sabores e texturas, os investimentos advêm de grandes e pequenas empresas, o que, cada vez mais, consolida o produto no mercado. Segundo dados do Sindicerv (2007), o Brasil é o quinto maior produtor de cerveja do mundo, com 8,5 bilhões de litros/ano, estando atrás apenas da China, com 27 bilhões de litros/ano, Estados Unidos, com 23,6 bilhões de litros/ano, Alemanha, com 10,5 bilhões de litros/ano, e Rússia, com 9 bilhões de litros/ano. O mercado brasileiro de bebidas teve sua concorrência acirrada com a entrada de novos produtos e de novas empresas nos últimos anos, levando as maiores empresas do mercado de cervejas - AMBEV, FEMSA Cerveja Brasil e Schincariol - a estarem em constante disputa. A sobrevivência delas depende de seu posicionamento e das estratégias competitivas que adotam, da agilidade na tomada de decisões e da efetividade operacional. Os fatores apresentados justificam a questão que motiva esta análise: “Quais são os fatores determinantes de competitividade do segmento de cervejas, segundo a ótica de clientes das empresas AMBEV, FEMSA Cerveja Brasil e Schincariol, na região de Sete Lagoas - MG?”. Ou de forma mais ampla “O que leva um cliente a preferir distribuir a cerveja A, X ou Z”? A pesquisa buscou identificar os fatores determinantes e diferenciais para a competitividade destas empresas cervejeiras, de acordo com a percepção dos clientes. Diferente de outros estudos, esta pesquisa pretende esclarecer como o cliente “percebe” as estratégias adotadas pelas empresas para competirem no mercado, fator determinante e diferencial em sua escolha de compra entre uma empresa ou outra. Para o alcance do objetivo principal deste trabalho, cabe dizer que este se fundamentou em uma pesquisa quantitativa, alicerçada em uma pesquisa de campo que utilizou como principal instrumento para a coleta de informações primárias o questionário.

Palavras chaves: Mercado brasileiro de bebidas. Competitividade. Estratégias.

## ABSTRACT

The representativeness of the beverage market wins great proportions when think in the generation of direct and indirect jobs that it moves. With different kind, flavors and textures, the investments occur of great and small companies that, more and more, it consolidates the product in the market. According to data of Sindicerv (2007) Brazil is the fifth largest producing of beer of the world with 8,5 billion liters/year, being behind only of China with 27 billion liters/year, of the United States with 23,6 billion liters/year, of Germany with 10,5 billion liters/year and of Russia with 9 billion liters/year. The Brazilian market of beverage had your intransigent competition with the entrance new products and new companies, in the last years, taking the largest companies of the beers market: AMBEV, FEMSA Cerveja Brasil and Schincariol, be them in constant argues. The survival of these depends on each one positioning and of the competitive strategies that they adopt, of the agility in the socket of decisions and of the operational effectiveness. The presented factors justify like this the subject that motivates this analysis: "Which are the decisive factors of competitiveness of the segment of beers, according to the customers of the companies AMBEV, FEMSA Cerveja Brasil and Schincariol, in the region of Sete Lagoas - MG? "; or in a wider way "What does the one take a customer to prefer to distribute the beer A, X or Z?" The research search to identify the decisive and differential factors for these companies brewers competitiveness, in agreement with the customers' perception. Different from other studies, this research intends to understand as the customer "notices" the strategies adopted by the companies for us to compete at the market, decisive and differential factor in his purchase choice among a company or other. For the reach of the main objective of this work, fits to say that this was based in a quantitative research, found under a field research that used as main instrument for collection of primary information, the questionnaire.

Key words: Brazilian market of beverage. Competitiveness. Strategies.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Comparativo de participação de mercado ano 1995.....	23
Gráfico 2 – Faturamento da Indústria Cervejeira do Brasil.....	25
Figura 1 – Conceitos Centrais do Marketing.....	46
Quadro 1 – Os três níveis do marketing de relacionamento.....	53
Quadro 2 – Principais fatores determinantes e diferenciais para competitividade de empresas no setor de cerveja.....	59
Gráfico 3 – Fatores identificados como determinantes para a comercialização das marcas de cerveja da empresa AMBEV.....	60
Gráfico 4 – Fatores identificados como determinantes para a comercialização da marca de cerveja Kaiser, da empresa Femsa Cerveza Brasil.....	62
Gráfico 5 – Fatores identificados como determinantes para a comercialização da marca de cerveja Schincariol, da empresa Schincariol.....	63
Quadro 3 – Ranking dos principais fatores identificados.....	64
Quadro 4 – Fatores empresariais em ordem de importância na visão do cliente-distribuidor.....	65
Gráfico 6 – Percentual de participação de fatores que influenciam a escolha pela comercialização de marcas de cerveja.....	66
Gráfico 7 – Percentual de participação de fatores empresariais que influenciam a escolha pela comercialização de marcas de cerveja.....	67
Gráfico 8 – Percentual de participação de fatores estruturais que influenciam a escolha pela comercialização de marcas de cerveja.....	67
Gráfico 9 – Percentual de participação de fatores sistêmicos que influenciam a escolha pela comercialização de marcas de cerveja.....	68

Gráfico 10 – Percentual de participação na preferência pelas marcas de cerveja pesquisadas.....	68
Gráfico 11 – Fatores determinantes na escolha da marca de cerveja para comercialização.....	69

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Participação das cervejarias do mercado	23
Tabela 2 – Demonstrativo de respostas relacionadas aos fatores...	64

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**BNDES** – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

**SINDICERV** – Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja

**AMBEV** – American Beverage Company

**FEMSA** – Fomento Econômico Mexicano Sociedade Anônima

**AMA** – American Marketing Association

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1	Problema de pesquisa.....	15
1.2	Justificativa.....	17
1.3	Objetivos.....	20
1.3.1	Objetivo geral.....	20
1.3.2	Objetivos específicos.....	20
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
2.1	Contextualização.....	21
2.1.1	As empresas no cenário atual.....	21
2.1.2	A cerveja e o seu mercado.....	22
2.2	Competitividade.....	25
2.3	Modelos de competitividade.....	32
2.3.1	Modelo de Competitividade de Porter.....	34
2.3.1.1	Modelo das Forças Competitivas.....	34
2.3.1.2	Modelo da Cadeia de Valor.....	36
2.3.1.3	Modelo das Estratégias Genéricas.....	37
2.3.2	Modelo de Ferraz, Kupfer e Haguenauer.....	40
2.4	Marketing.....	43
2.4.1	Definição.....	43
2.4.2	Importância.....	44
2.4.3	O papel do marketing para as organizações.....	45
2.4.4	Fidelização, marketing de relacionamento e o pós-marketing.....	49
2.4.4.1	Fidelização de clientes.....	49
2.4.4.2	Marketing de relacionamento.....	50
2.4.4.3	O pós-marketing.....	53
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>55</b>
3.1	Caracterização da amostra.....	58
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>59</b>

4.1	Identificação das estratégias adotadas pelas maiores empresas do setor de cervejas para captação e manutenção de clientes, através dos dados levantados com a pesquisa de campo na região de Sete Lagoas – MG.....	60
4.2	<i>Ranking</i> dos principais fatores identificados pelos clientes como determinantes na competitividade das empresas em questão na região de Sete Lagoas – MG.....	64
4.3	Relação entre as estratégias de marketing adotadas pelas empresas pesquisadas e a razão pela qual os clientes-distribuidores comercializam determinados produtos.....	65
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>70</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>72</b>
	<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>78</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o grande desafio das organizações é assegurar a própria sobrevivência diante da globalização dos negócios e do impacto das mudanças e dos avanços tecnológicos. Maximiano (2007) explica que competitividade é uma tradução particular da idéia de eficácia, que se aplica particularmente a empresas. As empresas têm natureza competitiva, elas concorrem entre si disputando a preferência dos mesmos clientes e consumidores. O sucesso de uma pode ser o fracasso da outra. Em todo o mundo, a economia globalizada impõe novas estratégias de negócios, apoiadas em competitividade, manutenção e conquista de novos mercados. Kotler (2000) ressalta que o mercado tem mudado como resultado de grandes forças, como os avanços tecnológicos, a globalização e os processos de desregulamentação, que criam comportamentos e desafios às empresas, levando os clientes a exigirem mais qualidade e serviços superiores, além de alguma customização.

Perez (1988) afirma que competitividade pode ser entendida como a capacidade de uma determinada economia, ou de um setor econômico, ou de um conjunto articulado ou complexo de atividades produtivas e comerciais ligadas a uma produção, de concorrer com produções de outras em determinados espaços físicos e econômicos, pela satisfação da demanda destes.

No Brasil, o cenário não é diferente. Após a abertura do mercado, durante o Governo Collor, na década de 1990, os limites empresariais expandiram, e um novo panorama concorrencial surgiu. Este novo cenário caracterizou-se pela competitividade, com base na qualidade dos produtos e serviços. Como as empresas não tinham experiência neste novo mercado, que prima pela qualidade dos serviços e compete em nível global, alguns problemas setoriais passaram a figurar nos cenários econômico e empresarial. Empresas brasileiras de alguns segmentos perderam espaço para produtos importados. Nesse sentido, Slack (1997) sustenta que qualquer empresa que faz produtos ou serviços melhores, mais rápidos, em tempo, em maior variedade e mais baratos que seus concorrentes possui melhor vantagem no longo prazo que qualquer empresa poderia desejar. Esta afirmação induz a uma reflexão sobre os fatores determinantes da

competitividade das empresas no mercado atual. Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996) enfatizam que existem três grupos de fatores capazes de fazer com que as organizações se tornem mais ou menos competitivas: empresariais, sistêmicos e estruturais.

O mercado brasileiro de bebidas também teve sua concorrência acirrada com a entrada de novos produtos e de novas empresas nos últimos anos. Este mercado abrange: refrigerantes, água natural, água mineral engarrafada (com ou sem gás), café, leite, sucos, chás, bebidas em pó, isotônicos e bebidas alcoólicas, como cerveja e vinho. A preferência maciça dos consumidores ainda é para os refrigerantes, liderados por aqueles de sabor cola. Em 2010, o Brasil foi considerado o quarto maior produtor de refrigerantes do mundo, empatado com a China e atrás de Estados Unidos, Europa e México, e tem grande chance de melhorar sua posição em outro ranking: o de consumo per capita. Nesse quesito, ainda está na 19ª posição, conforme ([www.tendenciasmercado.com.br](http://www.tendenciasmercado.com.br)). A produção brasileira de refrigerantes aumentou 133% entre 1992 e 2004. Isso significa em torno de um milhão de pontos de venda distribuindo estes produtos nos lugares mais distantes do país (BNDES, 2006). A ACNielsen<sup>1</sup> (2004) considera duas cestas: alcoólicas e não-alcoólicas.

O estudo realizado pelo BNDES (2006) sobre o panorama do setor de bebidas no Brasil revela que o mercado mundial de bebidas fatura US\$ 54 bilhões por ano e que o Brasil, com uma produção de 8,5 bilhões de litros/ano, é o quinto maior fabricante mundial de cerveja. Dados levantados pelo Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja (SINDICERV, 2007) mostra que o consumo deste produto no Brasil por habitante em 2005 foi de 49 litros, 5% de variação positiva em relação a 2004. Ainda de acordo com estes dados, em 2004 o consumo de cerveja no Brasil ficou abaixo do registrado em países como México, que alcançou 50 litros/ano, e Japão, com 56 litros/ano. Ainda de acordo com este sindicato, as maiores empresas do mercado de cervejas são a AMBEV, a FEMSA Cerveza e a Schincariol, que representam juntas 90% do mercado.

A American Beverage Company (AMBEV), criada em 1º de julho de 1999, a partir da associação das Cervejarias Brahma e Antarctica, controla 66% do mercado em janeiro de 2010, tendo produzido um volume de 8,9 bilhões de litros, conforme ([www.portal.euromonitor.com](http://www.portal.euromonitor.com)). A AMBEV é uma *holding* que tem como subsidiárias empresas que atuam no setor de bebidas, por meio da fabricação e comercialização de cerveja, chope, refrigerantes, malte, essências, águas, chás, isotônicos, sucos e concentrados de frutas naturais. Líder do mercado brasileiro, possui 45 fábricas e é a única cervejaria que abastece todas as Américas. Só na América Latina possui 2 milhões de pontos de venda. Atualmente, seu principal concorrente é a Companhia Cervejaria Kaiser, com 14% do mercado (SINDICERV, 2007). A AMBEV é a

---

<sup>1</sup> Empresa do grupo VNU, que oferece serviços de análise da dinâmica do mercado e do comportamento do consumidor, reconhecida mundialmente pela qualidade de suas informações.

detentora do maior portfólio do país no setor de bebidas e seu *market share* (participação de mercado) é de 69,3 %, segundo (www.portal.euromonitor.com).

A FEMSA Cerveza, a principal cervejaria do México, produz marcas de renome internacional, como Tecate, Sol, Carta Blanca, XX Âmbar, XX Lager, Superior e Índio. Em 2006, adquiriu o controle das Cervejarias Kaiser Brasil, passando a denominar-se FEMSA Cerveja Brasil (FEMSA, 2011). Esta cervejaria possui 8 fábricas, localizadas em Araraquara (SP), Jacareí (SP), Gravataí (RS), Ponta Grossa (PR), Cuiabá (MT), Feira de Santana (BA), Pacatuba (CE) e Manaus (AM), com capacidade total de produção de 19 milhões de hectolitros. Com um grande portfólio, fabrica Kaiser Pilsen, Kaiser Bock, Summer Draft, Gold, Bavaria Pilsen, Bavaria sem álcool, Bavaria Premium, Heineken, Santa Cerva, Xingu e Sol, além de importar a mexicana Dos Equis. A empresa conta com a distribuição do Sistema Coca-Cola.

A Schincariol é outra empresa brasileira de bebidas. Possui quatorze instalações de fabricação de cerveja no país (SCHINCARIOL, 2010). A matriz fica na cidade de Itu, estado de São Paulo, tendo sido criada em 1939, quando teve início sua produção de refrigerantes. As outras oito fábricas estão presentes em todas as regiões do País. Além de atender o mercado brasileiro, exporta para os países do Mercosul, Europa e Ásia.

O estudo do BNDES (2006) sobre o setor de bebidas brasileiro relata um consumo anual de cerveja em torno de 8,3 bilhões de litros e que as indústrias cervejeiras empregam mais de 150 mil pessoas, entre empregos diretos e indiretos, ressaltando que foram investidos mais de R\$ 3 bilhões neste mercado nos últimos cinco anos; que o mercado brasileiro de consumidores é composto em sua maioria pela população jovem e de baixo poder aquisitivo; e que a cerveja é o produto de consumo que mais gera tributos indiretos no Brasil, pois, de um faturamento médio de R\$17 bilhões, R\$7 bilhões são destinados ao pagamento de tributos, como IPI, ICMS e Cofins.

Neste contexto, fica clara a necessidade de estudar mais detalhadamente o setor de bebidas brasileiro. Este estudo foca especificamente o segmento de cerveja na região de Sete Lagoas – MG. Pretende-se identificar os fatores determinantes de competitividade deste setor, na visão dos clientes das empresas já citadas: AMBEV, FEMSA Cerveja Brasil e Schincariol. Estes clientes compõem sua rede de distribuição, ou seja, os clientes distribuidores.

Porter (2004) afirma que existem muitas questões sobre as vantagens competitivas das organizações. Porém, tem-se muito a avançar sobre elas no segmento específico de bebidas, principalmente no Brasil. As vantagens competitivas tratam de diversos fatores que permitem que as organizações tenham maiores condições não só de sobreviverem no mercado, como também de estarem à frente de suas concorrentes (PORTER, 2004).

## 1.1 Problema de pesquisa

Toda pesquisa se inicia pelo levantamento do problema, que frequentemente surge da percepção de alguma dificuldade existente na realidade. Essa dificuldade, geralmente, é percebida casualmente e depende da visão do pretense pesquisador.

Laville e Dionne (1999) afirmam que descobrir os problemas que o assunto envolve (ou a sua problemática), identificar as dificuldades que ele sugere e formular as perguntas adequadas ou pertinentes significam abrir as portas pelas quais o pesquisador entrará no terreno do conhecimento científico.

Ainda de acordo com Laville e Dionne (1999), o que mobiliza a mente humana são os problemas, ou seja, a busca de maior entendimento por questões reais, visando a promover uma modificação para melhor. De forma mais simples, os autores definem problema de pesquisa como um problema que se pode “resolver” com conhecimentos e dados já disponíveis ou com aqueles factíveis de serem produzidos.

O problema levantado nesta pesquisa surge da crescente necessidade de a administração empresarial estar preparada para lidar com um mercado extremamente dinâmico, em que a competitividade de uma empresa é fator decisivo para sua sobrevivência.

Eisenhardt e Sull, citados por Zilber e Fischmann (2002), afirmam que enquanto o ambiente competitivo for simples as companhias podem ter estratégias mais complexas e que, em sentido inverso, quando o ambiente tornar-se complexo elas necessitarão simplificar suas estratégias. Segundo estes mesmos autores, há três lógicas de abordagens estratégicas para adquirir vantagem competitiva sustentável. Inicialmente, o posicionamento, que significa estabelecer uma adequada posição estratégica; em segundo, os recursos, isto é, alavancar o uso dos recursos dominados; e, por último, as regras simples, isto é, buscar oportunidades ativamente. A eficiência é verificada a partir da adoção de estratégias que poderão aumentar o poder de competitividade das organizações.

O cenário do mercado de bebidas no estado de Minas Gerais é caracterizado pela presença de três grandes empresas: AMBEV, FEMSA Cerveja Brasil e Schincariol. Embora estas empresas representem uma abrangente parcela do mercado de bebidas, sempre existe a constante possibilidade de novos entrantes (concorrentes), o que instiga à reflexão sobre competitividade e avanços do setor.

As disputas entre as empresas do mercado de bebidas para dominar e controlar o avanço de novos concorrentes transformam este setor em um campo de batalha, em que sobreviverão as empresas que apresentarem melhores estratégias competitivas, adequadas a partir da análise de fatores que influenciam o mercado. De acordo com o estudo realizado pelo BNDES (2006), embora ainda exista potencial de crescimento deste setor no Brasil, este crescimento depende de desenvolvimento econômico, renda per capita e logística. Além destes, tem-se a preocupação com as redes de distribuição, os custos das embalagens e a diferenciação dos produtos, fatores estes usados como elementos de marketing e conquista dos clientes.

A necessidade de assegurar a sobrevivência das empresas diante da concorrência impõe aos empresários e aos executivos a utilização de instrumentos gerenciais, técnicas e métodos para a tomada de decisões,

monitoramento das ações e avaliação dos resultados. Estudos a respeito de estratégias empresariais contribuem para o aperfeiçoamento das tecnologias de gestão das organizações, além de permitir o conhecimento dos problemas das empresas brasileiras. Esta pesquisa busca aprofundar este tema, especificamente, no setor de bebidas, utilizando como objeto de estudo um de seus produtos: a cerveja, que possui grande representatividade neste mercado.

A questão que motiva esta análise é: “Quais são os fatores determinantes de competitividade do segmento de cervejas, segundo a ótica de clientes distribuidores das empresas AMBEV, FEMSA Cerveja Brasil e Schincariol, na região de Sete Lagoas - MG?”. Ou, de forma mais ampla: “O que leva um cliente a preferir distribuir a cerveja A, X ou Z”?

## 1.2 Justificativa

A sobrevivência das empresas depende de seu posicionamento e das estratégias competitivas que adotam, da agilidade na tomada de decisões e da efetividade operacional. Os líderes de mercado tendem a capitalizar o potencial estratégico, antecipando-se às mudanças no comportamento de compra e criando modelos de venda para sobreviver e obter crescimento de vendas (KOTLER, 2000). O rápido avanço tecnológico produz oportunidades e, também riscos, que abrangem questões estratégicas de planejamento, fundamentais para alcançar resultados positivos em suas metas e objetivos. Kotler (2000) defende que as estratégias para se adaptar às mudanças trazidas pelas novas tecnologias podem influenciar diretamente o resultado da empresa, pois quem estiver mais bem armado tecnologicamente terá os melhores resultados. Neste contexto, consolida-se a visão de que o consumidor tem uma expectativa baseada nas necessidades de conveniência, comodidade e personalização do atendimento, com foco em oportunidades.

Prahalad e Hamel, citados por Zilber e Fischmann (2002), explicam que o grau de competitividade é que determinará se uma empresa será mais lucrativa do que outras. Rea e Kerzner, citados por Zilber e Fischman (2002), definem vantagem competitiva apenas como uma medida relativa, que indica a posição de uma empresa com relação a seus concorrentes. Para estes autores, mesmo uma empresa que possui um produto de baixa qualidade mas que é reconhecida como a melhor oferta disponível pelos clientes desfruta de vantagem competitiva sobre os demais competidores. De acordo com Zilber e Fischmann (2002), uma empresa é considerada competitiva quando consegue se sobressair em relação a seus concorrentes e possui diante de seus clientes alguma vantagem de ser melhor do que as outras.

Kaplan e Norton (2000) sustentam que o que não é medido não pode ser gerenciado. Por isso, é muito importante medir. Uma das alternativas desenvolvidas pelas organizações para assegurar o padrão produtivo e a consequente sobrevivência no mercado é adotar técnicas de controle dos ambientes interno e externo ao negócio, o que justifica a realização dos diversos estudos a respeito das empresas e dos mercados nas quais estão inseridas.

As empresas, além dos fatores técnicos, tendem a se adequar às pressões advindas de outras organizações, dos concorrentes e da sociedade. Tendem

também a se adequarem às condutas sociais. Kaplan e Norton (2000) ressaltam que a estratégia implica necessariamente o deslocamento de uma organização de sua posição atual para outra desejável, porém incerta. Como a organização nunca esteve em tal situação, esta mudança depende de um conjunto de hipóteses interligadas.

Estudo global desenvolvido pela ACNielsen (2004) em 59 países revela que a categoria de cervejas obteve o maior e mais rápido crescimento entre os produtos da cesta de bebidas alcoólicas. O relatório sobre o mercado nacional apresentado pelo Sindicerv (2007) também confirma que a competitividade deste mercado se torna cada vez mais acirrada, devido, principalmente, ao aumento da participação das cervejarias de menor porte. No ano de 1995, esta fatia de mercado correspondia a apenas 1,5% e já em 2005 as pequenas cervejarias já correspondiam a 10,2% da participação neste mercado.

A competição existe onde há disputa por algo. Geralmente, quando existem dois ou mais competidores, que, neste caso, são as empresas de bebidas. A disputa se dá pela preferência dos clientes pelos seus produtos. A concorrência fundamenta-se na busca por maior competitividade, visando obter mais vantagens sobre os demais competidores. Para sobreviver neste mercado, as organizações precisam lidar com diferentes situações, problemas e incertezas. As empresas que enfrentam estas dificuldades da melhor forma, encontrando soluções eficazes, destacam-se no ambiente concorrencial.

O mercado de bebidas se tornou extremamente representativo, principalmente quando se pensa na geração de empregos diretos e indiretos que movimenta. É inegável a sua contribuição ao País. Este mercado envolve tradições que vão desde a fabricação artesanal das pequenas companhias familiares, as destilarias modernas e avançadas das empresas de grande porte, os modelos usados pelas companhias globais que atendem a centenas de países, distribuidores independentes, e os exportadores e importadores. Nos últimos dez anos, este mercado evoluiu e inovou bastante, com distribuição estimada em 98% do território nacional. Segundo dados do Sindicerv (2007), o Brasil é o quinto maior produtor de cerveja do mundo, com 8,5 bilhões de litros/ano, estando atrás somente da China, com 27 bilhões de litros/ano, Estados Unidos, com 23,6 bilhões de litros/ano, Alemanha, com 10,5 bilhões de litros/ano, e Rússia, com 9 bilhões de litros/ano.

Esta pesquisa busca identificar os fatores determinantes e diferenciais para a competitividade destas empresas cervejeiras, de acordo com a percepção dos clientes. Pretende esclarecer como o cliente “percebe” as estratégias adotadas pelas empresas para competirem no mercado, fator determinante e diferencial em sua escolha de compra entre uma empresa e outra.

O canal de distribuição escolhido para análise foi os clientes-distribuidores. A escolha deste canal deu-se a partir de sua representatividade e por ser grande formador de opinião no negócio das empresas em estudo. Esse potencial adquirido vem a partir de algumas políticas utilizadas em rota, como: descontos informais, preços diferenciados e compras sem nenhuma responsabilidade formal. Esse canal faz parte de um grupo segmentado estratégico, dividido em: mercado frio, mini mercado, pequeno varejo, clientes distribuidores e autos serviço. O ponto mais relevante da escolha desses clientes para a pesquisa é que eles subsidiam os demais nos momentos de falta de produto.

Em face dos desafios que enfrentam estas empresas do setor de bebidas, o estudo se justifica pela possível contribuição que pode prestar a elas, esclarecendo sobre seu mercado específico, ancorado em teorias sobre competitividade e fatores determinantes de competitividade.

Outro ponto relevante para elaboração da pesquisa é a contribuição de uma material teórico baseado em um segmento de alta representatividade na economia, e ainda muito pouco explorado pelos pesquisadores, sendo assim esse trabalho servirá como orientador para projetos futuros.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Identificar, na visão dos clientes-distribuidores, os fatores determinantes de competitividade de empresas do setor de cervejas na região de Sete Lagoas – MG.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

a) Identificar as principais estratégias empresariais adotadas pelas maiores empresas do setor de cervejas para a captação e manutenção de clientes, por meio de dados levantados com a pesquisa de campo, na região de Sete Lagoas - MG;

b) Elaborar um *ranking* dos principais fatores identificados pelos clientes como determinantes da competitividade das empresas em questão do setor de cervejas na região de Sete Lagoas - MG;

c) Relacionar as estratégias de marketing adotadas pelas empresas pesquisadas e a razão pela qual os clientes-distribuidores determinam que produto comercializar.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Contextualização**

#### **2.1.1 As empresas no cenário atual**

As empresas se encontram em um amplo contexto de competitividade. Além de seus concorrentes diretos, ainda estão sujeitas às pressões de novos concorrentes, de novas empresas que passaram a atuar no mesmo ramo de negócio, dos fornecedores, dos clientes e das substituições aos produtos que ofertam. Segundo Paladini (2002), essas são as cinco forças competitivas do modelo de Porter, que ampliam o contexto de competição entre as empresas.

As estratégias adotadas pelas empresas consistirão o alicerce essencial ao desenvolvimento de fatores determinantes e diferenciais para competitividade, sejam de pequeno, de médio ou de grande porte, de qualquer segmento de mercado.

Kotler (2000) explica que estes segmentos de mercado podem ser identificados pelas diferenças demográficas, psicográficas e comportamentais existentes entre compradores. A partir daí é que a empresa escolhe o segmento que apresenta as maiores oportunidades para eleger o seu mercado alvo. Este é descrito atualmente pelos economistas como o conjunto de compradores e vendedores que negociam determinado produto. O autor define, basicamente, cinco mercados: de recursos (matérias-primas, mão de obra e recursos financeiros); mercados produtores (mercadorias e serviços); mercados intermediários (revendem aos consumidores); mercados consumidores; e mercados governamentais (o governo arrecada impostos para adquirir bens dos mercados de recursos, produtores e intermediários e os utiliza para oferecer serviços públicos). Deve-se ressaltar também o papel da concorrência nestes mercados. Kotler (2000) ensina que a concorrência abrange todas as ofertas e substitutos rivais reais e potenciais que um comprador possa considerar, mas que significa apenas uma das forças que opera no ambiente em que a empresa está.

Contudo, a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si. Segundo Kaplan e Norton (2000), a estratégia é a única maneira sustentável pela qual as organizações criam valor. A sistemática do mercado atual leva ao aprimoramento das estratégias empresariais e as teorias de competitividade acabaram se adaptando às condições atuais.

De acordo com Fernandes e Fleury (2005), o desempenho organizacional depende não só da qualidade e quantidade dos recursos que a empresa possui, mas também do modo pelo qual ela coordena estes recursos. Há uma limitação em se avaliar o desempenho empresarial apenas por meio de indicadores financeiros, porque existem outras perspectivas que acabam por influenciar este desempenho.

## 2.1.2 A cerveja e o seu mercado

A cerveja é uma bebida feita a partir da fermentação de cevada com outros cereais. Possivelmente, foi uma das primeiras bebidas alcoólicas desenvolvidas. Contém água, cevada maltada e lúpulo, fermentado por levedura. Como é composta, em grande parte, por água, a origem desta e suas características têm um efeito importante, influenciando, principalmente, seu sabor. Conforme dados disponibilizados pelo Sindicerv (2007), foram os sumérios e os assírios que desenvolveram a arte de fabricar cerveja. Algum tempo depois, a bebida chegou ao Egito, e a partir daí é que se passou a produzir diferentes variedades. Esta bebida, geralmente, tem entre 4% a 5% de teor alcoólico, podendo variar de acordo com o tipo da cerveja e com seu produtor.

Oliveira (1996) aponta que dados levantados pelo BNDES mostram que o setor cervejeiro na América Latina possui uma estrutura oligopolizada, em que poucas empresas dividem o mercado de cada país. Isso se manteve até a atualidade, diferente do que ocorre na Europa, em que as pequenas cervejarias é que predominam. Outra característica importante do mercado de cerveja, descrita no artigo de Oliveira (1996) é que as empresas têm sua produção dirigida, basicamente, ao consumidor interno, com uma parcela muito pequena destinada à exportação. Em 1994, o setor já gerava 37 mil empregos diretos e 100 mil indiretos, com dezenas de fábricas espalhadas por todo o País. Isso só cresceu de lá para cá, configurando um parque industrial de prestígio. No consumo nacional de bebidas, a cerveja, em 1994, já ocupava o segundo lugar, perdendo apenas para os refrigerantes.

O Sindicerv (2007) revela que as maiores empresas do mercado brasileiro de cervejas são: AMBEV, FEMSA Cerveza e Schincariol. Juntas, são responsáveis por aproximadamente 90% da participação de mercado, conforme dados do ano de 2005. Na Tabela 1, apresenta-se o comparativo desta participação dos anos de 1992 a 2005. Para melhor visualização da mudança da estrutura de mercado, no Gráfico 1 faz-se a comparação entre os anos de 1995 e 2005.

Tabela 1 – Participação das cervejarias do mercado – 1992 – 2005

MARCA/ANO	1992	1993	1994	1995	2002	2003	2004	2005
AMBEV	85,5	81,7	80,3	78,5	68,3	67,2	66,2	68,3
KAISER	11,5	13,6	13,9	14,6	15,4	13,3	10,9	8,9

<b>SCHINCARIOL</b>	2,1	3,8	4,7	5,4	9,6	11,1	13,1	12,6
<b>OUTRAS</b>	0,9	0,9	1,1	1,5	6,7	8,4	9,8	10,2
<b>Total</b>	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: Sindicerv (2007)

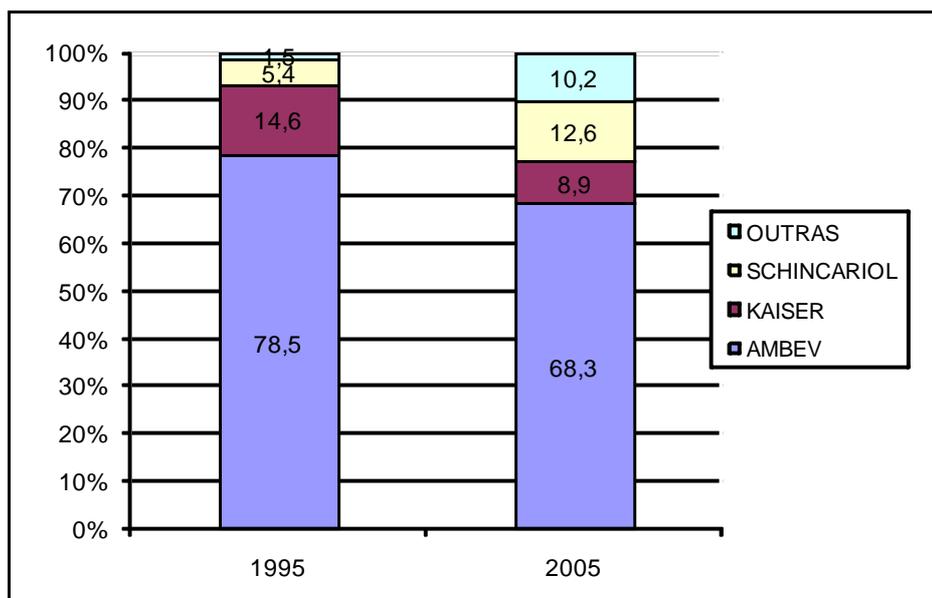


Gráfico 1 – Comparativo da participação de mercado - 1995 e 2005

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de dados do Sindicerv (2007)

De acordo com Oliveira (1996), existem fatores que indicam a enorme potencialidade do mercado de cervejas no País, como: a) o clima tropical do Brasil, que é extremamente favorável ao consumo de cerveja; b) o fato de, demograficamente, o Brasil ser um país mais jovem, com uma faixa etária predominante entre 15 e 35 anos de idade Ibge (2009), em que o seu consumo é maior; c) o aumento na entrada de empresas multinacionais, por meio de associações com produtores locais, contribuindo significativamente para a expansão deste mercado, já que são exigidos das empresas locais investimentos para manter a participação neste setor; d) o crescimento da participação no mercado de embalagens não retornáveis, como garrafas long-neck transparentes e latas, que ampliaram e diversificaram os meios de comercialização da cerveja; e) a intensificação da política de marketing; e f) o aumento das vendas em supermercados, propiciando a estocagem.

Silva e Barbosa (2002) descrevem que a concorrência do mercado de cervejas está pautada na promoção de suas marcas e na compra de concorrentes. Para entender esta estratégia, faz-se necessário observar sua cadeia de valor, dividida, basicamente, em três etapas: a) produção de matéria-prima; b) industrialização; e c) distribuição e comercialização.

De acordo com Oliveira (1996), o preço da matéria-prima é fortemente dependente do valor da commodity, visto que boa parte dela é importada. Com relação à industrialização, Silva e Barbosa (2002) ressaltam que a logística para a instalação de indústrias em pontos estratégicos deverá considerar a quantidade de fontes naturais de recursos utilizados na fabricação do produto. Este autor considera a distribuição como um dos pontos chave deste mercado, pois a capacidade de distribuição e a promoção da marca estão fortemente relacionadas. Nesse sentido o que adianta promover a marca com altos investimentos e campanhas de marketing se a empresa não tiver uma distribuição adequada aos seus pontos de venda? Silva e Barbosa (2002) afirmam que, com relação à comercialização, a indústria da cerveja é afetada pela sazonalidade e pela estagnação do mercado consumidor e que os principais vetores de concorrência estão nas etapas de, inicialmente, produção, distribuição e consumo, que se relacionam com as estratégias de economias de escala, preço, segmentação de clientes, distribuição e fortalecimento da marca. Lembrem que as principais estratégias para enfrentar os desafios desse mercado têm sido o marketing de segmentação e a consolidação da marca.

Seixas (2002), em seu estudo sobre a indústria cervejeira, descreve o impacto da propaganda na estrutura de mercado, fazendo referência a duas abordagens. A primeira é aquela em que a estrutura de mercado acaba por determinar o gasto com propaganda. A segunda esclarece que a propaganda é fator determinante na estrutura de mercado.

Há vários anos a cerveja tornou-se uma boa fonte de negócios. Seus diferentes tipos, sabores e aromas captaram investimentos que têm advindo de grandes e pequenas empresas, o que tem aumentado o faturamento da indústria cervejeira no Brasil, conforme se observa no Gráfico 2.

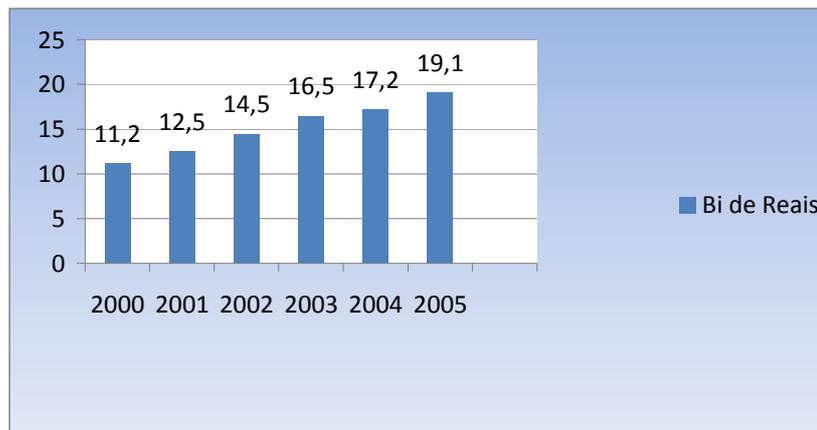


Gráfico 2 – Faturamento da indústria cervejeira do Brasil – 2000 – 2005  
 Fonte: Adaptado pelo autor de dados do Sindicerv (2007)

O sistema BNDES também tem investido neste mercado, tendo em vista sua enorme representatividade no País. De 1995 a 2005, foram investidos R\$3,9 bilhões, e deste valor, em torno de 70% foram destinados às regiões Sudeste e Sul (BNDES, 2006), com o objetivo de apoiar a expansão e modernização deste tipo de indústria.

## 2.2 Competitividade

Haguenauer (1989) lembra que o sentido de competitividade é diferente entre os autores, mesmo com a referência obrigatória na literatura recente sobre política industrial. Segundo esta autora, as diferenças resultam de bases teóricas, de diferentes percepções da dinâmica industrial e, mesmo, de ideologias diversas, o que gera implicações sobre a avaliação da indústria e as propostas de política formuladas.

Define Porter (1991, p. 78): “A atual fase do capitalismo vem se destacando por um processo de competitividade gradual, sem precedentes, impondo às empresas a necessidade de ter vantagens competitivas sustentáveis”. De acordo com Moura (2003, p.28), a competitividade pode ser descrita como a “capacidade de uma empresa conquistar, manter e ampliar sua atuação no mercado em que está inserida”. Estas empresas se encontram em um contexto amplo de competitividade. Além de seus concorrentes diretos, ainda estão sujeitas às pressões de novos concorrentes, novas empresas que passaram a atuar no mesmo ramo de negócio,

fornecedores e clientes, mais as substituições aos produtos que ofertam. A necessidade da busca de competitividade da empresa impõe aos empresários e aos executivos a utilização de instrumentos, técnicas e métodos para a tomada de decisões e avaliações, tornando-se fundamental dominar técnicas de monitoração que orientem as ações e indiquem a qualidade dos resultados alcançados.

A competitividade está relacionada ao padrão de concorrência do setor, segundo Nicoluci et al. (2007, p.33). “As estratégias serão feitas considerando o padrão setorial, visando aumentar sua capacidade competitiva por meio de: “estratégias” coladas ao “padrão de concorrência” e a “capacidade competitiva” impondo um “caráter dinâmico”“. As estratégias serão direcionadas de acordo com o ambiente em que as empresas estiverem localizadas e de acordo com a mobilidade estratégica de seus concorrentes.

Para Haguenaer (1989), as noções de competitividade podem ser agrupadas da seguinte forma: a) noções que privilegiam o desempenho, considerando a venda e a penetração nos mercados, expressas por indicadores de parcela de mercado e expansão; b) noções que buscam, antes de qualquer coisa, a eficiência produtiva, usando coeficientes técnicos, e a produtividade como índices.

A competitividade passa a abranger não somente indicadores de desempenho econômico, mas também uma dimensão de grande eficiência operacional, sob a ótica operacional da empresa ou no que tange ao ambiente externo. Ou seja, complementa-se com o contexto social da empresa.

Rodrigues, Schuch e Pantaleão (2003) esclarecem que um sistema de indicadores que utilize elementos estratégicos deve ser a base para a tomada de decisões gerenciais, lembrando que esse sistema precisa ser desdobrado para todas as áreas da empresa de forma sistêmica. Para Miranda (2000, p.20) ao abordar o conceito de competitividade, destaca que, apesar de não ser novo, apenas nas últimas duas décadas é que ele foi abordado de maneira intensiva e que há um grande número de interpretações possíveis, variando desde aquelas que consideram um único fator como determinante da competitividade até as mais complexas que analisam diversos fatores como intervenientes na competição entre as organizações.

Dessa maneira, as organizações direcionam suas estratégias de acordo com o seu objetivo principal, evitando assim, um possível desgaste operacional.

Segundo Kupfer (1994), o grau de competitividade alcançado por uma empresa é resultado, principalmente, das capacitações produtivas, gerenciais e comerciais acumuladas ao longo de sua história. Ressalta-se ainda que as

capacitações surgem mediante esforços, que podem ou não ser realizados, estando necessariamente ligados às expectativas dos empresários para o futuro.

Como o mercado é imperfeito, como monopólio e oligopólio, há uma tendência de destruição das pequenas empresas porque a concorrência é desleal. A tendência da sociedade capitalista é diminuir o número de capitalistas, com a concentração de capitais; um número cada vez menor domina o mercado. (NICOLUCI et al. 2007, p.43).

Dessa forma as organizações de menor estrutura tendem a serem incorporadas pelas maiores podendo causar um prejuízo ao consumidor final por não existir a concorrência.

Silva e Barbosa (2002) defendem que a competitividade advém de fatores internos e externos, que podem ou não ser controlados por ela, mas que não deve ser vista apenas como uma característica interna da empresa. Para ele, onde há concorrência há competição, transcendendo as próprias características peculiares da firma, dependendo dos vários fatores que a cercam. Cabe às empresas verificar se suas capacidades e recursos agregaram valor, para, assim, explorarem as oportunidades e neutralizarem as ameaças. O grande desafio das organizações é analisar, periódica e continuamente, se os recursos e as capacidades da empresa continuam agregando valor diante das diferentes mudanças no ambiente e verificar novas formas de explorar as oportunidades e acabar com as ameaças.

Segundo Porter (1991), a teoria da vantagem competitiva das nações busca explicar por que determinada região reúne condições domésticas que garantem uma competitividade não baseada em custos, mas em qualidade, diferenciação e inovação. A inovação é que permite às empresas desenvolverem vantagens competitivas. Para Porter (1991), quando conquistada a vantagem competitiva, esta só poderá ser sustentada com base em um processo constante de inovação.

O funcionamento dos atuais mercados levou ao aprimoramento das estratégias adotadas pelas empresas e das teorias de competitividade, que anteriormente dependiam de fatores econômicos, mas que, amadurecidas, passaram a abranger também a conduta social adotada pela empresa, como

conduta ética, respeito ao meio ambiente, responsabilidade social e investimento em programas sociais.

De acordo com Zilber e Fischmann (2002), uma empresa é considerada competitiva quando sobressai em relação aos concorrentes e possui diante de seus clientes a referência de sua qualidade ser melhor do que a das outras. A competitividade, portanto, passou a abranger mais do que indicadores de desempenho econômico, mas também de desempenho operacional, incluindo vários aspectos inerentes a uma avaliação mais abrangente da organização. Para Rodrigues, Schuch e Pantaleão (2003), um sistema de indicadores que utilize elementos estratégicos deve ser a base para a tomada de decisões gerenciais, lembrando que este sistema precisa ser desdobrado para todas as áreas da empresa de forma sistêmica.

Segundo Kupfer (1994), o surgimento de novas formas de competitividade acarretou mudanças nos padrões de concorrência, gerando perda de importância das vantagens competitivas tradicionais, como as baseadas nas disponibilidades de recursos naturais ou mão de obra barata.

Azambuja, Dalfovo e Dias (2002) relatam que o ambiente social torna-se fator determinante para a competitividade empresarial. Neste diapasão, os aspectos políticos, sociais, culturais, tecnológicos e aqueles pertinentes aos concorrentes afetam as estratégias e os padrões de competitividade empresarial. Estes autores ainda afirmam que a competitividade, no sentido amplo do termo, depende de diversos fatores relativos ao seu ambiente operacional e também da conduta, socialmente valorizada, adotada pela empresa. A competitividade operacional de qualquer empresa relaciona-se à obtenção, utilização e, principalmente, manutenção de recursos adequados a suas condições econômicas e também técnicas, sendo tal competitividade avaliada por meio dos indicadores quantitativos de qualidade, produtividade, eficiência e desempenho econômico. No que tange à competitividade sob ponto de vista do ambiente institucional, esta relaciona-se à gestão dos seus recursos conforme as normas e padrões da conduta social. Tal conduta resulta, por conseguinte, em uma permanência legítima da empresa no contexto de seu ambiente.

Salienta-se que os padrões relacionados a seu ambiente institucional variam de acordo com as características regionais da empresa. Neste sentido, Silva e Barbosa (2002) afirmam que as empresas se orientam pelo ambiente que melhor se relaciona a elas.

De acordo com Porter (1986), as vantagens competitivas das organizações são criadas a partir da percepção ou descobrimento de diferentes maneiras de competir. Dessa forma, as chamadas "inovações" influenciam a vantagem competitiva quando as empresas rivais não se dão conta da nova maneira de competir. A competição entre empresas de um mesmo segmento tem crescido continuamente. A tendência é que se torne cada vez mais acirrada, visto que as condições para que se tornem competitivas estão ao alcance de todas. Porter (1986) lembra também que o exame de uma economia nacional permite verificar diferenças notáveis no êxito competitivo das suas indústrias, isto porque as políticas governamentais acabam por participar decisivamente na vantagem competitiva.

Porter (1986) ainda afirma que, para obter sucesso competitivo, é necessário conquistar vantagem competitiva, quer seja por menores custos ou por produtos

diferenciados, que asseguram preços elevados, mas que é preciso também manter esta vantagem competitiva, mediante o oferecimento de produtos e serviços de melhor qualidade ou produzidos com maior eficiência, resultando em crescimento da produtividade. Kotler (2000) defende que o produto ou oferta só alcançarão êxito se proporcionarem valor e satisfação ao comprador-alvo. Possas (1996) complementa que as dimensões competitivas estão necessariamente relacionadas com as características do mercado.

Os fatores determinantes da competitividade empresarial são tantos e tão amplos que parece que qualquer coisa ou tudo faz uma empresa ser melhor.

Kotler (2000) defende a premissa de que os clientes comprarão da empresa que oferecer maior valor, conforme a visão deles. Este autor define satisfação como sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho ou resultado percebido de um produto em relação às expectativas do comprador.

Silva e Barbosa (2002), após detalhada análise do ambiente, agruparam os fatores de competitividade encontrados por categorias de estratégias, as quais foram subdivididas em: mercadológicas, relacionadas à clientela, relacionadas à gestão de recursos; e concernentes às estratégias de relacionamento. Estes mesmos autores ainda identificaram como principais valores característicos dos fatores determinantes da competitividade: eficiência, modernidade, qualidade, inovação, flexibilidade, cooperação, responsabilidade ecológica, inserção internacional, apoio institucional, relacionamento com clientes e preço final baixo.

Para Silva e Barbosa (2002), modernidade tem o objetivo de aplicar e manter a tecnologia atual; inovação consiste na estratégia atinente ao desenvolvimento de novos procedimentos; qualidade tem por meta atender às expectativas do cliente e visa à diminuição de equívocos e custos; flexibilidade consiste na estratégia de aplicabilidade das mudanças existentes no ambiente social; responsabilidade ecológica consiste na adoção de técnicas que geram uma degradação menor ao meio ambiente; por meio da estratégia de cooperação busca-se estabelecer relacionamentos com empresas concorrentes, distribuidores e fornecedores de matéria-prima, com o objetivo de reduzir riscos e dividir responsabilidades; a estratégia de inserção internacional visa ao desenvolvimento de capacitação da empresa para sua atuação nos mercados externos; o apoio institucional relaciona-se à imagem da empresa; o relacionamento com clientes acaba por fundamentar a relação entre a empresa e o cliente, visando à satisfação de suas expectativas, o

que implica fidelidade do relacionamento entre a empresa e estes clientes; e a estratégia de baixo preço final busca a redução do valor do produto, a partir da utilização de menos detalhe de acabamento, maior funcionalidade e utilização de material mais barato.

No que se referem à estratégia da flexibilidade, as organizações de grande porte se tornam especializadas em determinada etapa da cadeia produtiva, tendo um alto grau de diferenciação do produto e das velocidades de resposta das mudanças ambientais.

Quanto à responsabilidade ecológica, registra-se que ela é devidamente observada na gerência de empresas de grande porte, as quais utilizam matéria prima e matérias ecologicamente recomendadas. Há de se salientar a constante preocupação com as questões ambientais, envolvendo o investimento na busca de soluções para tratamento de resíduos e para demais questões ambientais (SILVA E BARBOSA, 2002).

Estes autores ainda afirmam que a relação de colaboração com concorrentes e fornecedores, bem como a participação de terceiros no processo produtivo e nas relações de negócio com clientes apresentam-se como fatores constantes. A inserção internacional apresenta-se no alto grau de adequação a padrões normativos internacionalmente valorizados. O apoio institucional é verificado no baixo grau de dependência a incentivos governamentais, na preocupação com a imagem institucional e na dependência de suporte ambiental. No que concerne ao relacionamento das empresas com clientes, verifica-se a preocupação com a construção de relacionamentos mais duradouros.

Kotler (2000) lembra que os clientes de hoje são mais difíceis de agradar, pois são mais inteligentes, exigentes e conscientes em relação aos preços, além de serem continuamente abordados por concorrentes com ofertas iguais ou melhores.

Segundo Kupfer (1994), o desempenho da empresa é refletido não só pelo perfil de suas capacitações, mas, principalmente, pelas estratégias competitivas adotadas pelas empresas. Para este autor, empresa competitiva é aquela que adota estratégias convergentes com o padrão de concorrência do seu setor de atuação.

A abordagem teórica de Coutinho e Ferraz (1994) relaciona-se com determinantes da competitividade das indústrias: fatores internos à empresa, fatores estruturais e fatores sistêmicos.

A disputa entre as empresas de bebidas acontece pela preferência dos clientes pelos seus produtos. A concorrência fundamenta-se na busca por maior competitividade visando obter mais vantagens sobre os demais competidores.

Para sobreviver neste mercado, as organizações precisam lidar com diferentes situações, problemas e incertezas. As empresas que enfrentam estas dificuldades da melhor forma, encontrando soluções eficazes, destacam-se no ambiente concorrencial. A necessidade de se aprofundar sobre a competitividade destas empresas encontra fundamento quando, diariamente, seus clientes têm que escolher que produto beber, dentre diversos portfólios, que se diferenciam não só pela marca, mas também pelo preço, condições de pagamento, logística, qualidade, propaganda, tradição ou inovação. Enfim, fatores é que farão a diferença para a conquista da preferência destes clientes.

Portanto, para se pesquisar a competitividade empresarial, torna-se interessante adotar um modelo que limite o número de variáveis a serem consideradas como fatores determinantes. Seguem alguns desses modelos.

### **2.3 Modelos de competitividade**

Segundo Porter (2004), a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia. Para obtê-la, a empresa deve fazer sua escolha sobre qual tipo de vantagem quer ter, definindo empresa como a reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto.

É importante destacar que as decisões e ações estratégicas de uma empresa devem acompanhar as práticas concorrenciais adotadas pelos seus concorrentes. Ou seja, a empresa deve adotar estratégias que estejam de acordo com a dinâmica competitiva do mercado em que está inserida. Caso contrário, poderá distanciar-se do que o mercado espera em termos de oferta.

Seixas (2002), em seu estudo, ressalta que a indústria cervejeira no Brasil passou por grandes transformações no decorrer dos anos de 1990. Apresenta características estruturais próprias, além de um padrão de competição por diferenciação de produtos, que estão de acordo com o que se preconiza no modelo de estrutura de mercado das indústrias. Ele relata que a abordagem tradicional

explica essa regularidade com base em estudos de cross-section, em que variáveis básicas são correlacionadas com a estrutura de mercado, conforme se segue: economias de escala, intensidade em propaganda e volume de gastos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) com relação às vendas, tudo isso permeado pelo tradicional estrutura–conduta–desempenho (E-C-D). Nestes estudos, segundo este autor, chegava-se frequentemente à conclusão de que existiria uma relação negativa entre concentração e crescimento do mercado, tendo como argumento para essa afirmação o crescimento do mercado, que, dada a configuração prévia de barreiras à entrada, provocasse um aumento da lucratividade das empresas estabelecidas, atraindo, então, entrantes potenciais que estivessem dispostos a superar estas barreiras, levando, por fim, à queda do nível de concentração.

Seixas (2002), entretanto, ressalta que a partir dos anos de 1980, uma nova abordagem, criada por Avner Shaked e John Sutton, fundamenta-se na evolução da estrutura de mercado, seguindo a corrente da teoria dos jogos e dos mercados contestáveis, em que uma relação mútua e robusta nasce da conduta das firmas e da estrutura do mercado. Seixas (2002) também esclarece que os referidos autores se guiaram pela literatura baseada em diferenciação vertical de produtos, em que gastos com propaganda e P&D podiam ser considerados como custos sem retorno, passando a serem determinados dentro do processo de concorrência e podendo ser tratados de maneira única. Segundo este autor, a diferenciação de marcas também pode beneficiar o consumidor a selecionar produtos de maior qualidade e confiabilidade, tanto quanto estimular os produtores a manter padrões de qualidade adequados. De acordo com Seixas (2002), a condição de Dorfman-Steiner sugere que quanto menos competitivo o mercado for maior será a razão entre os gastos em propaganda e a receita da empresa. Em um mercado de competitividade perfeita, a elasticidade do preço da demanda de uma empresa é infinita, o que significa que esta mesma empresa não gastará nada em propaganda. De forma mais simples, cabe dizer que, quando em concorrência perfeita, a empresa pode vender a quantidade que quiser ao preço de mercado, sendo, assim, desnecessário fazer investimentos em propaganda. De outra forma, também em um mercado também perfeitamente competitivo a propaganda funciona como um bem público, pois seus efeitos sobre a demanda podem ser pegos pelos outros concorrentes da empresa que investem individualmente em propaganda.

O estudo de Seixas (2002) se baseia na abordagem da diferenciação vertical de produtos, investigando o mecanismo que, segundo supõe, tem governado a evolução do nível de concentração da indústria cervejeira no Brasil. A pesquisa deste autor demonstra, assim, que nas indústrias cujos gastos em propaganda conseguem deslocar positivamente o consumo a estrutura de mercado tende a apresentar uma particular evolução. Segundo ele, a abordagem da diferenciação vertical mostra como, satisfeita algumas hipóteses, determinada indústria pode permanecer concentrada, no sentido dado pela propriedade de não convergência, mesmo em um mercado em expansão.

Seixas (2002) ainda demonstrou que a indústria cervejeira possui características que tornam a abordagem da diferenciação particularmente útil na explicação da evolução de sua estrutura de mercado, como o fato de ser um oligopólio altamente concentrado, e o fato de a diferenciação de produtos, via criação de preferências subjetivas através de gastos em propaganda, ser variável fundamental no processo de concorrência deste mercado. Além disso, verificou que os gastos em propaganda são capazes de deslocar positivamente a demanda das empresas que os realizam, mesmo que com algumas ressalvas.

### **2.3.1 Modelos de competitividade de Porter**

O estado de competição adotado pelas organizações vem trazendo uma consciência para os gestores de que novos entrantes podem ameaçar a participação de mercado das grandes empresas. De acordo com Porter (1991, 1997, 2004) um dos expoentes na área de estratégia empresarial, existem três modelos de competitividade.

#### **2.3.1.1 Modelo das forças competitivas**

O modelo de Porter (1991) descreve cinco forças competitivas que acabam por determinar a rentabilidade dos segmentos, influenciando os preços, os custos e o investimento necessário das empresas para a entrada ou permanência no segmento. As cinco forças são: a) concorrentes, representados pela rivalidade entre as empresas; b) compradores, representados pelo poder de negociação dos compradores existentes; c) fornecedores, representados pelo poder de negociação destes fornecedores; d) entrantes potenciais, representados pela contínua ameaça de novos concorrentes; e e) produtos ou serviços substitutos, representados pela ameaça de produtos ou serviços que podem substituir outros na preferência do consumidor. Cada uma destas cinco forças representa diferentes ameaças, que se refletem na atratividade do segmento.

Inicialmente, a intensidade da rivalidade entre concorrentes é um fator de influência sobre os preços e os custos. Em seguida, os concorrentes em grande número, fortes ou agressivos, principalmente se o segmento está estável ou em declínio, levam a uma situação de baixa atratividade.

O poder de negociação dos compradores pode influenciar o preço, os custos e os investimentos, pois o forte poder de barganha pode exercer pressão para redução de preços, o aumento da qualidade, a exigência de novos serviços e a colocação dos concorrentes uns contra os outros, o que diminui a atratividade do segmento. O mesmo acontece com o poder de negociação dos fornecedores, que passa a determinar os custos de matéria-prima e de outros insumos (recursos financeiros, máquinas, equipamentos, recursos humanos, etc.), quando as organizações têm grande capacidade para aumentar preços e reduzir a qualidade dos produtos ou o nível dos serviços oferecidos, diminuindo a atratividade do segmento.

Com relação aos novos entrantes, quanto menor a capacidade de serem criadas barreiras à entrada de novos concorrentes no segmento, principalmente os que apresentam vantagens competitivas, menor será a atratividade do segmento, pois o aumento da concorrência significa queda de preços e aumento de custos.

Por fim, os produtos ou serviços substitutos, reais ou potenciais, provenientes de outras indústrias são competidores, em sentido amplo, das empresas existentes no segmento. Podem levar à redução de preços, o que diminui a atratividade do segmento.

Para Porter (1986, p. 4), as forças competitivas são importantes, pois “o vigor e a influência de cada uma das cinco forças competitivas é função da estrutura do segmento (indústria) ou das características técnicas e econômicas subjacentes”. O autor analisa que a questão crucial à determinação da rentabilidade de uma indústria (ou segmento) é o quanto ela é capaz de lucrar do valor criado para os compradores. A estrutura da indústria determina, em última instância, quem capitaliza maior valor. A entrada de novos concorrentes, por exemplo, traz a possibilidade de maior apropriação de valor para os compradores do que para as empresas, pois tende a baixar os preços e a elevar os custos da concorrência. O poder de negociação dos compradores também determina maior retenção de valor para eles mesmos, quando conseguem pressionar os preços para baixo.

Ainda de acordo com Porter (1991), As cinco forças são: ameaça de novas empresas; ameaça de novos produtos ou serviços; poder de barganha dos fornecedores; poder de barganha dos compradores; e rivalidade existente entre os competidores existentes. Para ele, há dois tipos básicos de vantagem competitiva: menor custo e diferenciação. A vantagem competitiva de menor custo é a capacidade de a empresa produzir com qualidade similar a dos concorrentes a um custo menor, conseguindo assim rendimentos melhores. A diferenciação visa proporcionar ao comprador valor em termos de qualidade e características especiais, permitindo obter um preço melhor.

A teoria da vantagem competitiva das nações, de acordo com Porter (1991), busca explicar por que determinado país reúne condições domésticas que garantam competitividade não baseada em custos, mas em qualidade, diferenciação e inovação. É a inovação que permite às empresas desenvolverem vantagens competitivas. Para o autor, a vantagem competitiva só pode ser sustentada por meio de um processo constante de inovação.

### **2.3.1.2 Modelo da cadeia de valor**

A cadeia de valor, no modelo apresentado por Porter (1986), está dividida em duas grandes categorias: a) atividades primárias; e b) atividades de apoio. As atividades primárias referem-se a logística interna, operações, logística externa,

marketing/vendas e serviço. As secundárias referem-se a atividades de compras, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infraestrutura organizacional (contabilidade, financeiro, questões jurídicas, etc). Esta cadeia de valor é descrita como uma ferramenta utilizada para identificar maneiras pelas quais se pode criar mais valor para o cliente. De acordo com Kotler (2000), é tarefa de toda empresa examinar seus custos e seu desempenho em toda atividade que gere valor e buscar meios de melhorá-los. Além disso, os custos e o desempenho de seus concorrentes devem servir como modelos, buscando alcançar uma vantagem competitiva.

A estratégia gerencial a ser adotada pela empresa consiste no alicerce essencial ao desenvolvimento de fatores determinantes e diferenciais para a competitividade do empreendimento, seja aquele desenvolvido por empresas de pequeno, médio ou grande porte.

A capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si. Segundo Kaplan e Norton (2000), a estratégia é a única maneira sustentável pela qual as organizações criam valor.

De acordo com Porter (1986), a vantagem competitiva de uma empresa não pode ser compreendida apenas pela análise da organização como um todo. Segundo ele, as inúmeras atividades distintas que esta empresa realiza é que são geradoras de valor. Para este autor, valor significa o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. Ainda demonstra que a rentabilidade de uma empresa associada ao valor que ela impõe ao produto se torna rentável quando o valor ultrapassa os custos de produção do produto.

### **2.3.1.3 Modelo das estratégias genéricas**

Porter (1986) afirma que o nível de concorrência entre as organizações está ligado diretamente as cinco forças competitivas, ou seja, a atuação de cada empresa vai depender diretamente da influência dessas forças. Para o autor, as cinco forças tornarão mais frágeis ou talvez insignificantes caso passem por uma das três abordagens genéricas: liderança em custo, diferenciação e enfoque.

Ao adotar a estratégia de liderança de custo a organização tem como objetivo principal ser o fornecedor de menor custo possível na sua área de atuação. Esta estratégia está ligada diretamente a estrutura da empresa, ou seja, instalações, mão de obra, tecnologia, logística, tudo que tiver participação direta nos custos do produto.

Para Porter (1986), a liderança de custo precisa de um rígido acompanhamento dos departamentos financeiros das organizações. Essa gestão de custos será usada no sentido de ferramenta colaboradora para criação de estratégias, que permitiram uma vantagem competitiva diante do demais concorrentes. Diante disso as empresas ficaram mais sustentáveis e solidas para competirem no mercado. O custo baixo é diferente de preço baixo, ou seja, o que será considerado pelas empresas será a margem de lucro estabelecida praticada no mercado.

Na liderança de custo existem pontos relevantes com algumas fragilidades que deverão ter alguns cuidados especiais. A rápida transformação tecnológica que atinge os dias atuais pode comprometer todo o projeto estabelecido pelas organizações no que diz respeito ao investimento feito. Outra situação é o foco direcionado para gestão de custo e a reduzida atenção para os outros departamentos, isso pode ser uma ameaça, pois os concorrentes poderão estar aproveitando desse espaço deixado. Por fim algumas empresas entrantes podem estar estruturadas de modernas instalações que poderá proporcionar grandes inovações no setor, o que impactará diretamente no resultado da empresa.

Segundo Porter (1986), a diferenciação do produto corresponde a uma estratégia genérica onde a empresa procura ser a única a satisfazer as necessidades do cliente na sua área de atuação. Assim as formas para conseguir a diferenciação variam de acordo com a proposta de cada empresa. Os canais de distribuição são muito utilizados, pois coloca o produto certo no lugar certo, ou seja, o consumidor terá acesso ao produto mais indicado para aquela ocasião. A comunicação é outro ponto muito explorado, pois facilita o entendimento de proposta feito pela empresa ao consumidor quando se trata de fortalecimento da marca

A estratégia de enfoque busca centrar as forças em um grupo específico de compradores ou em determinada área geográfica. Assim, o enfoque pode ocorrer de formas variadas, procurando atender a um alvo específico com alta eficiência. Ao fazê-lo, a empresa pode adotar um enfoque nos custos ou na diferenciação. Para

que este objetivo seja atingido, todos os processos são definidos em conformidade com este tipo de estratégia. Isso ocorre porque a empresa entende que é possível atender com maior precisão às necessidades de um público-alvo mais específico do que procurar atender às necessidades da indústria como um todo (PORTER, 1986).

Possas (1996) entende que a busca pela vantagem competitiva deve centrar-se em dois tipos de estratégias: vantagens de custos e vantagens de diferenciação de produtos. Como se vê, há grande proximidade com os estudos de Porter, pois de suas três estratégias duas são mantidas por este autor. Segundo ele, a empresa deve escolher uma destas duas estratégias por ser muito difícil conseguir ganhos em todas as áreas.

De acordo com a tipologia de Treacy e Wiersema (1995), existem três tipos de estratégias que podem levar a empresa a se tornar líder de mercado. Inicialmente, a estratégia de excelência operacional, que se caracteriza pela busca dos custos mais baixos, desde o preço até o processo de aquisição pelo cliente. Este tipo de estratégia valoriza a tecnologia, desempenhando papel fundamental no processo de excelência operacional. No que se refere à variedade de produtos e serviços, e atendimento aos clientes, é dado o básico, visando à busca pelos baixos custos. Não há muita variedade, apesar de o atendimento primar pela eficiência.

Na estratégia de liderança em produtos, estes autores ressaltam a busca pelo reconhecimento de superioridade dos produtos pelos clientes. Aqui, há a valorização dos talentos humanos na empresa, tendo em vista a necessidade de se criar um processo de desenvolvimento de produtos inovador e inventivo, em que os clientes possam ser plenamente satisfeitos pelos benefícios do produto. Além disso, estas empresas são também responsáveis por preparar o mercado para aceitar aquilo que é novo, que nunca foi experimentado. Os princípios básicos partem do claro estabelecimento dos desafios e metas, da criação de estruturas que não sufoquem seus colaboradores e da instalação de disciplinas nas fases finais do processo de desenvolvimento dos produtos, para que estes últimos não cheguem à comercialização sem que estejam plenamente preparados. As pessoas são vistas como agentes do sucesso.

A estratégia de intimidade com o cliente, de Treacy e Wiersema (1995), é caracterizada pelo atendimento de necessidades por meio do fornecimento de serviços superiores, visando atender às necessidades deles. Seus funcionários são especializados em atender e conhecer seu cliente, além de serem altamente

qualificados. Estas empresas ainda assumem a responsabilidade pelo alcance dos resultados em prol dos seus clientes. Ou seja, o seu objetivo é que o cliente alcance o que deseja. Elas têm preferência por produtos que apenas possam ser adaptados às necessidades dos clientes, nada revolucionário. O foco do seu sistema de controle está na participação nos gastos dos clientes, atuando de forma semelhante a consultores gerenciais. Sua proposição é ter a melhor solução para o cliente, provendo todo o suporte de que ele necessita para atingir ótimos resultados com qualquer produto que comprar.

### **2.3.2 Modelo de Ferraz, Kupfer e Haguenuer**

Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996) propõem que a análise da competitividade deve ser centrada em três grupos de fatores principais: empresariais, estruturais e sistêmicos. Em detalhes, seguem os três grupos:

1º) Fatores empresariais – são aqueles sobre os quais a empresa tem pleno poder de decisão. Referem-se ao estoque de recursos acumulados pela empresa: capacitação, desempenho, gestão de marca, flexibilidade de produção, logística, etc. Também podem ser controlados ou modificados com base em condutas assumidas, correspondendo a variáveis no processo decisório. Entre eles também estão as vantagens competitivas que as empresas possuem, como capacidade tecnológica e produtiva, qualidade e produtividade dos recursos humanos, conhecimento do mercado e capacidade de se adequar às suas especificidades, etc. São os fatores empresariais que consideram as ações das empresas enquanto participantes ativos do processo econômico.

2º) Fatores estruturais – são aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada. Representam a estrutura de mercado em que ela está inserida, sendo caracterizada pela oferta, pela demanda e pela concorrência no seu mercado. Segundo os autores, mesmo os fatores não sendo inteiramente controlados pela empresa, estes estão sob sua área de influência e caracterizam

seu ambiente competitivo. Entre os fatores estruturais estão: taxas de crescimento, distribuição geográfica, grau de sofisticação tecnológica, etc. Estes fatores estão parcialmente sobre a área de influência da empresa, caracterizando o ambiente no qual ela se encontra inserida. Os fatores estruturais são representados pelas características dos mercados consumidores em termos de sua distribuição geográfica, faixa de renda, grau de sofisticação e outros requisitos impostos aos produtos, configuração da indústria em que atua (grau de concentração, verticalização e diversificação setorial, escala de operação, potencialidade de alianças com fornecedores, clientes e concorrentes, etc.) e a concorrência, como função das regras que definem condutas e estruturas empresariais em suas relações com consumidores, sistema fiscal-tributário, práticas de importação e exportação e propriedades dos meios de produção. Com relação aos fatores estruturais, estes autores afirmam que são formados pela característica do mercado consumidor, pela configuração da indústria e pelo tipo de concorrência. A empresa se encontra em um ambiente, bem como em uma estrutura de mercado que é particular ao tipo de produto que ela produz e/ou comercializa, caracterizando a oferta e a demanda, além das formas específicas de regulação da concorrência.

3º) Fatores sistêmicos – são aqueles que constituem externalidades para a empresa. Ou seja, a empresa está inserida em um ambiente que exerce sobre ela forças externas, sejam econômicas, fiscais e financeiras, sociais, políticas e institucionais, legais ou regulatórias, internacionais e tecnológicas. Este conjunto de fatores é denominado “sistêmico”, e a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir. Entre estes fatores, destacam-se os macroeconômicos (taxas de câmbio, oferta de crédito, taxas de juros), político-institucionais (políticas tributárias, tarifárias, apoio fiscal ao risco tecnológico e poder de compra do governo), legais-regulatórios (políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor), infra-estruturais (disponibilidade, qualidade e custo de energia, transporte, telecomunicações e serviços tecnológicos), sociais (qualificação da mão de obra, políticas de formação e educação de recursos humanos, trabalhista e seguridade social) e internacionais (fluxo internacional de capitais, investimento de risco e de tecnologia). Os fatores sistêmicos são um dos grandes desafios para a empresa, dada a sua correlação entre a macro e a microeconomia.

Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996) intensificaram seus estudos acerca da relação entre competitividade e padrão da concorrência, dividindo as indústrias em quatro grupos: commodities, bens duráveis, tradicionais e difusores de progresso técnico. Estes autores entendem como competitividade empresarial a capacidade de criar e implementar estratégias que possam ampliar ou, mesmo, conservar sua posição no mercado. Assim, as organizações que conseguem lidar com situações problemas e incertezas no mercado encontrando soluções eficazes destacam-se no ambiente concorrencial. À empresa cabe desenvolver competências para lidar com as mudanças, intensificando esforços para se sobrepor a seus concorrentes.

A abordagem teórica de Coutinho e Ferraz (1994) também está relacionada com os determinantes da competitividade das indústrias: fatores internos à empresa, fatores estruturais e fatores sistêmicos. A obtenção, utilização e manutenção de recursos próprios às condições econômicas e técnicas da empresa são os fatores relacionados à competitividade operacional.

Segundo Kupfer (1994), a empresa é o elemento central, considerada como um espaço de planejamento e decisão estruturado em torno de diversas áreas de competência. Ressalta-se que em cada uma destas áreas de competência as empresas apresentam um estoque de recursos acumulados, que podem variar quantitativa e qualitativamente, devido aos esforços que realizam para ampliá-los. Desse modo, as estratégias competitivas adotadas por elas irão refletir escolhas individuais feitas de acordo com suas prioridades.

O modelo de Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996) discute a existência de fatores que são determinantes da competitividade e que influenciam a competição, agindo diretamente nas dimensões competitivas. Logo, vão influenciar a capacidade das empresas de formular e implementar estratégias concorrenciais.

A importância da dimensão sistêmica em relação ao conceito de competitividade encontra respaldo no estudo de Possas (1996). O autor propôs hierarquizar estes fatores em três níveis: a) fatores que estimulam a criação e a consolidação de um ambiente competitivo; b) condição essencial para que os mercados possam prover a seletividade necessária ao aumento de sua eficiência produtiva, alocativa e inovativa; e c) eficiência econômica do sistema como um todo. Para isso, seria necessário o estabelecimento de mecanismos de estímulo à pressão competitiva exercida sobre as firmas e o mercado, principalmente por meio de instrumentos relativos à defesa da concorrência e do meio ambiente, do comércio

exterior e dos fluxos de capital externo: fatores que provêm de externalidades à competitividade empresarial, compreendendo condições de infraestrutura, transporte, energia e comunicações, qualificação da mão de obra e outros; e fatores políticos-institucionais associados às políticas governamentais que afetam a configuração do ambiente econômico em que atuam as empresas e no qual formulam suas estratégias.

Deve-se ressaltar que todos os modelos apresentados estão inter-relacionados. Neste estudo, será utilizado o modelo de Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996), que aborda, basicamente, os fatores empresariais, estruturais e sistêmicos, e que dada a sua simplicidade, servirá como referência para a pesquisa em questão, de forma clara e objetiva.

A abordagem teórica de Coutinho e Ferraz (1994) relaciona-se com determinantes da competitividade das indústrias: fatores internos à empresa, fatores estruturais e fatores sistêmicos.

## **2.4 Marketing**

As condições impostas pelo mercado levaram as empresas a buscarem soluções alternativas para o sucesso da organização. O Marketing como uma estratégia é comprovadamente uma ferramenta essencial no seu processo de crescimento, e no atual cenário de competitividade. Atualmente é impossível se pensar em competitividade, estratégias competitivas, mercado, posicionamento do produto, enfim, informações de relevância para o sucesso das empresas, e não se lembrar do marketing visto seu papel estratégico para inserção e manutenção de produtos no mercado.

### **2.4.1 Definição**

As relações de troca são tão antigas quanto a sociedade humana. A compreensão detalhada dos fenômenos que a caracterizavam é, no entanto, relativamente recente. A preocupação em analisar sistematicamente e administrar essas relações pode ser entendida como decorrência natural da Revolução

Industrial, que, de tempos em tempos, com a produção em larga escala, estimulou o consumo e gerou estoques excedentes de produtos. Surgiram, então, os dilemas: como vender, a quem vender, a que preço, em que condições etc. É o início da tentativa de se fazer marketing. Mas o que é o marketing senão uma forma de sentir o mercado e de tentar administrar a demanda de bens e de serviços. É possível afirmar que a transição da economia de produção para a economia de mercado se processou historicamente por meio do marketing. Marketing, palavra mágica que, no entender de alguns, era empregada em um passado recente para atingir o máximo de consumo e que hoje se direciona muito mais para obter o máximo de satisfação do consumidor ou da qualidade de vida. Hoje, permeia quase todas as atividades humanas e desempenha papel importante na integração das relações sociais e de troca. Está presente nas atividades lucrativas, desde produtos de consumo, industriais e agrícolas, passando por serviços de saúde, política etc. É claro, no entanto, que o marketing não deve ser entendido como algo imutável. O mundo mudou muito, modernizou-se, agilizou a comunicação e informatizou as indústrias, abrindo espaço para um dinamismo nunca visto nos mercados. Estamos vivendo a transformação de uma sociedade industrial de massa para uma sociedade fundamentada na informação e na prestação de serviços. As pessoas estão cada vez mais restritas no que diz respeito ao consumo e sentindo a diminuição do poder aquisitivo, o que as obriga a optar por uma coisa ou outra. Isso tornou os consumidores mais seletivos e exigentes. O marketing, assim como a economia – e, por que não dizer, o mundo –, precisa se readaptar e se redefinir diante de uma realidade mutante.

Atualmente, o marketing deve se preocupar em atingir muito mais qualidade do que quantidade. “Conhecer, encantar, servir e corresponder aos anseios dos clientes é fundamental para o sucesso do empreendimento e exige uma gestão sistemática desse relacionamento” (BOGMANN, 2000, p. 22).

#### **2.4.2 Importância**

Conforme definição da American Marketing Association (AMA, 2007), marketing é a “atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar,

entregar e troca de ofertas que têm valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral”

Segundo Kotler (2006, p. 2), “o sucesso financeiro, muitas vezes, depende da habilidade de marketing”. Quando não existe boa demanda pelos produtos e serviços que a organização oferece, ela não obtém lucro e então as outras funções de negócio que não a de marketing da empresa não terão sentido. “As empresas sujeitas a maior risco são aquelas que não conseguem monitorar seus clientes e concorrentes com cuidado e aperfeiçoar sempre suas ofertas de valor” (KOTLER, 2006, p. 3).

O marketing consiste na tomada de ações que provoquem a reação desejada de um público-alvo. Para realizar trocas bem-sucedidas, os profissionais de marketing analisam aquilo que cada uma das partes espera da transação (KOTLER, 2006, p. 5).

De acordo com Kotler (2006, p. 6), “os profissionais de marketing envolvem-se no marketing de bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações e ideias”. Cada um desses itens a que se aplica o marketing constitui uma oferta. Para Kotler (2006, p. 7), “toda oferta de marketing traz em sua essência uma idéia básica”.

### **2.4.3 O papel do marketing para as organizações**

O marketing não tem seu papel resumido ao seu departamento, possuindo uma inter-relação com todas as outras áreas da administração e departamentos, o que explica sua característica estratégica. Conforme Kotler (2000) o marketing pode assumir diversas formas: marketing empreendedor, marketing profissionalizado e marketing burocrático, que são tomadas por ele também como estágios, pelas quais sua atividade pode passar.

É essencial buscar sempre um diferencial da concorrência, para melhorar as condições de competir, agregar para captar a preferência do consumidor e fazer com que o negócio prospere. Entre as diversas funções do marketing está a capacidade de mudar os rumos de uma empresa, transformando seus desafios em

oportunidades rentáveis e benéficas. As mudanças são constantes, por isso o papel do marketing é básico para qualquer organização.

Para Kotler (2000), marketing tem uma definição social e uma gerencial. A primeira é definida por ele como um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros. A definição gerencial é descrita pelo autor como “a arte de vender”, ressaltando que na sua definição vender, definitivamente, não é o mais importante em marketing. Com a ampliação de seu conceito, ele passou a atuar de forma diferente na mente do consumidor. Peter Drucker apud Kotler (2000) esclarece que o ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar. As necessidades do consumidor são analisadas em relação ao entendimento de marketing, satisfazendo-as de forma eficiente e rentável, sem perder o foco empresarial.

Na Figura 1 são apresentados alguns conceitos em que, conforme Kotler (1998), o marketing se baseia, os quais serão definidos na sequência:

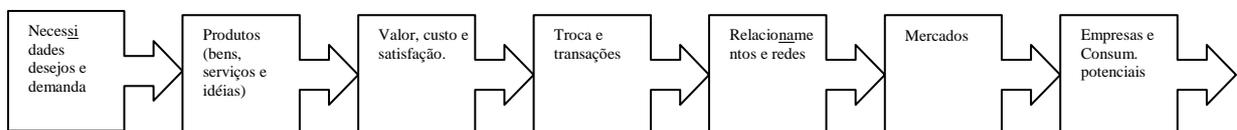


Figura 1 - Conceitos centrais de marketing  
Fonte: Adaptado de Kotler (1998)

Os primeiros conceitos apresentados são: necessidades, desejos e demandas. Pelas definições de Kotler (1998), a necessidade humana é aquilo de que o ser humano precisa para sua satisfação básica. Não são criadas pela sociedade ou pela empresa. O desejo é a carência de uma satisfação específica, diferentemente da básica, para atender ao surgimento de uma necessidade. É continuamente moldado e remoldado. A demanda é a condição e a disposição para tornar o desejo realidade.

O produto é o que pode satisfazer os conceitos anteriores, podendo ser: bens, serviços e ideias. O conceito de valor é definido por DeRose apud Kotler (1998) como a satisfação das exigências do consumidor ao menor custo possível de aquisição, propriedade e uso. O significado de custo é o valor substancial daquilo

que se deseja adquirir. O conceito de satisfação é determinado pelo nível de atendimento da necessidade ou desejo.

A troca é o processo em que se dá algo em troca de algo, com reconhecido valor para os participantes envolvidos, visto que foi realizada de comum acordo e que ambos aceitaram receber o que se foi ofertado. Kotler (1998) explica que em uma transação se envolvem outras condições para se realizar a troca, como condições de acordo, tempo e local de negociação. Nesta escala de conceitos adaptado de Kotler (1998), o conceito de relacionamentos e redes faz parte do marketing de relacionamento, que é a construção de uma rede de relacionamentos benéficos às partes, com seus stakeholders.

A definição de Kotler (1998) para mercado esclarece alguma confusão que se tenha do termo em relação a épocas anteriores. De acordo com ele, o mercado compreende de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo.

A empresa, também denominada pelo autor como “praticante de marketing”, e os consumidores potenciais também fazem parte cadeia de conceitos de Kotler (1998). Praticante de marketing é alguém que procura um ou mais consumidores potenciais que podem se engajar em uma troca de valores. Consumidor potencial é aquele identificado pelo praticante de marketing como com potencial para se engajar nesta troca de valores.

A estratégia, tanto quanto o marketing, têm diversas definições. Porter (1997) cita a estratégia competitiva como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável, enfrentando com sucesso as forças competitivas. O termo em questão pode também ser definido como o conjunto de ações que, por meio, da escolha dos meios, visando a um objetivo, tem mais possibilidade de se obter sucesso em relação às adversidades do mercado e ao concorrente, maximizando seus resultados.

Assim, o marketing utilizado de forma estratégica obtém uma vantagem em relação a sua aplicação de forma individual. O marketing relacionado ao processo estratégico requer a identificação das necessidades dos consumidores, a identificação de segmentos de mercado-alvo e a criação de um diferencial competitivo dentro dos segmentos-alvo. O marketing estratégico caminha junto com as oscilações do mercado, planejando, prevendo e atuando, além de trabalhar junto

com outros departamentos, antes separados, como pesquisa e desenvolvimento, e produção, para que as metas empresariais sejam satisfeitas. Kotler (1996) subdivide o marketing estratégico moderno em etapas definidas, como: segmentação de mercado, escolha do mercado-alvo e posicionamento de mercado.

Para Kotler (1996), a segmentação de mercado significa dividir os consumidores de acordo com suas necessidades e hábitos de compra, a fim de que se identifique a parte do mercado em que a empresa irá atuar. Kotler (2000) também descreve que os segmentos de mercado podem ser identificados por meio da análise de características demográficas, psicográficas e de comportamentos existentes entre compradores. Para Hax e Majluf (1991), a segmentação de mercado é a chave para a análise dos negócios, o posicionamento estratégico, a alocação de recursos e o gerenciamento do portfólio. A escolha do mercado-alvo se dará a partir de sua segmentação, analisando as condições macro e microambientais, a fim de que a empresa não tenha problemas para se adaptar à escolha e possa aproveitar as melhores oportunidades, aumentando sua competitividade. O posicionamento de mercado é essencial para o trabalho de marketing. Ele significa, de forma simplificada, a ideia, a imagem que a empresa irá trabalhar para construir dentro do mercado, podendo se distinguir dos concorrentes e ter um diferencial competitivo. David (2001) alerta para um grave erro nesta etapa de posicionamento de mercado: o fato de a empresa assumir que sabe exatamente o que os clientes desejam e esperam. Isso requer detalhadas pesquisas e análise aprofundada.

Entre as ferramentas utilizadas pelos profissionais de marketing está o mix de marketing, que é a classificação de variáveis específicas que a empresa utiliza para alcançar seus objetivos, pesquisando, analisando e buscando atender às necessidades do cliente de forma rentável. Também denominado os “4Ps do marketing”, é apresentado por Kotler (2000) como produto, preço, praça e promoção. O primeiro P, de produto, está relacionado a todas as informações sobre ele, como variedade, qualidade, design, características, nome de marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias e devoluções. O segundo P, de preço, está relacionado a suas características financeiras, como preço de venda, descontos, concessões, prazo de pagamento e condições de financiamento. O P de promoção está relacionado à promoção de vendas, publicidade, força de vendas, relações públicas e marketing direto. O último P, de praça, compreende os canais de

distribuição, a cobertura de área atendida, a variedade, os locais, o estoque e o tipo de transporte.

#### **2.4.4 Fidelização, marketing de relacionamento e pós-marketing**

As constantes mudanças no cenário tecnológico têm trazido para as organizações atuais um cenário muito dinâmico, pois coloca as empresas em situação de competitividade, onde algumas ferramentas estratégicas serão de suma importância para manutenção da participação de mercado de cada empresa. Segundo Mackenna (1992), a cada dia os consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos, e necessidades pessoais de acordo com a qualidade dos produtos dispostos no mercado. Com esse conjunto de informação o consumidor toma sua decisão de compra por esse ou aquele produto. De maneira geral o processo deve iniciar por meio da identificação das necessidades do cliente.

Devido à acirrada concorrência, as empresas procuram estabelecer metas próprias de acordo com seu planejamento estratégico objetivando alcançar a liderança de mercado em seu segmento de participação, ou seja, procura ser a melhor na sua área de atuação.

A compreensão das implicações competitivas e do desempenho das estratégias praticadas por uma organização é considerado fator de sucesso a longo prazo. Uma estratégia que recentemente vem gerando considerável interesse por parte dos praticantes é o marketing de relacionamento, que surge como um novo ponto focal de pesquisa. (SLONGO E LIBERALI, 2004, p.129)

##### **2.4.4.1 Fidelização de clientes**

Conforme Bogmann (2004), no contexto empresarial, cliente leal é aquele que está envolvido, presente, que não muda de fornecedor e mantém consumo frequente, optando por uma organização em particular sempre que necessita de determinado produto ou similar. Já a fidelização é o processo pelo qual um cliente se torna fiel. É uma maneira de amenizar os efeitos das crises nos mercados. Se o mercado estiver bem, estará melhor para você. Porém, se o mercado estiver com problemas, eles serão menores para a sua organização, e a fidelização do cliente integrará o processo filosófico do marketing de relacionamento. Desde a preocupação com o cliente interno, passando pela qualidade total do serviço, o pós-marketing atua como fator importante para a conquista da fidelidade do cliente externo.

#### **2.4.4.2 Marketing de relacionamento**

Segundo Bogmann (2000, p. 23), “o marketing de relacionamento é essencial ao desenvolvimento da liderança no mercado, à rápida aceitação de novos produtos e serviços e à consecução da fidelidade do consumidor”. Bogmann (2000, p. 25) define o marketing de relacionamento:

O uso de várias técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para identificá-los de forma individualizada e nominal, para criar um relacionamento entre a sua empresa e esses clientes – relacionamento que se prolongue por muitas transações, e não menos importante, para administrar esse relacionamento para o benefício dos seus clientes e da sua empresa. (BOGMANN, 2000, p. 25)

A criação de relações sólidas e duradouras é tarefa árdua, de difícil manutenção. O autor afirma que em um mundo no qual o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente. Em setores de rápida transformação, essas relações tornam-se cada vez mais importantes. À medida que as tecnologias avançam e se sobrepõem,

nenhuma empresa sozinha tem a capacidade e os conhecimentos necessários para levar produtos e soluções ao mercado na hora certa e de forma eficaz em relação aos custos. Para fabricar um computador pessoal, por exemplo, uma empresa precisa conhecer a tecnologia de monitores de vídeo, de unidades de disco, redes e programas aplicativos e de comunicação e integração de sistemas, bem como dominar outros tipos de conhecimento. Nenhuma empresa pode acompanhar sozinha todas essas áreas.

Como resultado, os esforços de colaboração estão proliferando. As empresas em rápido crescimento, antes muito independentes, hoje estão formando todos os tipos de alianças, até com ex-concorrentes. Assim, fica a impressão de que cada pequena empresa está à procura de patrocinadores, enquanto as grandes estão tentando se vincular ao maior número de iniciantes que conseguirem.

Ainda segundo este autor, o marketing de relacionamento deriva dos princípios do marketing tradicional, apesar de bem diferente. Em síntese, significa trazer o cliente externo para dentro da empresa, ajudando-o a definir seus próprios interesses. Segundo Kotler e Armstrong (2001), os princípios de marketing são, inicialmente, a análise das oportunidades de marketing, a seleção dos consumidores alvo e o desenvolvimento do mix de marketing e da administração do esforço de marketing.

O marketing pode ser definido como o processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente de um modo competitivamente superior, de forma a atingir os objetivos da organização. O marketing de relacionamento se desenvolve a partir daí. Porém, possui seis dimensões que diferem materialmente das definições históricas do marketing. Analisadas em conjunto, essas diferenças têm potencial para transformar a visão da empresa sobre o marketing que ela pratica, desde a forma que administra seu relacionamento com as tecnologias empregadas e o trabalho que ela efetua com essa tecnologia, passando pelos produtos que fabrica, até a estrutura com que ela alcança seus objetivos.

O marketing de relacionamento, segundo Bogmann (2000), procura criar valor para os clientes e compartilhar esse valor entre o produtor e o consumidor. Ele reconhece o papel fundamental que os clientes individuais têm não apenas como compradores, mas também na definição do valor que desejam. Ressalta-se que anteriormente esperava-se que as empresas identificassem e fornecessem esse valor a partir daquilo que elas consideravam como um produto. Já com o marketing

de relacionamento entende-se que o cliente ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza. Dessa forma, o valor é criado com os clientes, e não por eles. No marketing de relacionamento a empresa, como consequência de sua estratégia de marketing e de seu foco sobre o cliente, deve planejar e alinhar seus processos de negociação, suas políticas de comunicação, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja. Além disso, é essencial o esforço contínuo e colaborativo entre comprador e o vendedor. Ainda segundo Bogmann (2000), outra característica deste tipo de marketing é a procura para se construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização com o fim de se criar o valor desejado pelos clientes, incluindo fornecedores, canais de distribuição intermediários e acionistas.

Segundo Gummesson (2005, p. 33), o “marketing de relacionamento é composto por valores fundamentais, e um deles é que todas as partes devem ser ativas e responsabilizadas”. O marketing de relacionamento não deve ser confundido com as vendas tradicionais, que representam a perspectiva do fornecedor e não põem o consumidor nem o relacionamento interativo em foco. No relacionamento de vendas, a iniciativa vem do vendedor e depende do grau de qualidade com que o relacionamento é gerenciado pelo vendedor. Nesse contexto, a qualidade do relacionamento e os relacionamentos de longa data se transformam na confiança do consumidor no vendedor, baseada nos desempenhos presentes e passados deste.

De acordo com Vavra (1993), a partir da perspectiva do cliente, é mais provável que uma compra seja vista como o início de um relacionamento. O cliente sente desejo ou necessidade considerável para uma interação continuada com a organização de venda. Mas a visão de um relacionamento progressivo, provavelmente, age diretamente contra o modo de pensar da organização orientada para vendas agressivas, que pode considerar a venda de seus produtos ou serviços como o ápice de seu esforço e relacionamento com cliente.

Sucintamente, o marketing de relacionamento é como a empresa que achou o cliente, passou a conhecê-lo, mantém-se em contato com ele, tenta assegurar que ele obtenha aquilo que quer (não apenas em termos de produto, mas também em todos os aspectos do relacionamento cliente-empresa); e verifica se ele está obtendo o que foi prometido, desde que, naturalmente, isso também seja vantajoso para a empresa.

Para existir o marketing de relacionamento, é fundamental: que haja uma comunicação interativa; que a experiência seja reiterada e lembrada; que haja uso eficaz da tecnologia associada a uma experiência valorizada; que os serviços sejam totalmente fundamentados na informação; que haja uma interface humana ou de máquina; que a relação seja consistente, confiável e segura; que haja muito treinamento ao pessoal; que tanto o fornecedor quanto os clientes recebam valor; que haja feedbacks como fator essencial; e que o fornecedor preserve a “memória” de relacionamentos individuais. Em resumo: “marketing de relacionamento é tudo, desde que dirigido ao seu cliente em tempo real” (BOGMANN, 2000, p. 26).

Bogmann (2000, p. 28), descreve os “três níveis do marketing de relacionamento”. O nível 1 é, caracterizado pelo incentivo de preço, conhecido como “marketing de frequência”, ou “marketing de retenção”, cuja eficiência é contestada, uma vez que é facilmente imitado pelos concorrentes. O nível 2 vai além do puro incentivo de preço, formando elos sociais acima dos elos financeiros. É dada ênfase à prestação de serviço personalizada e à transformação de *consumidores* em *clientes*. O nível 3 compreende a consolidação dos relacionamentos com elos estruturais, além dos elos sociais e financeiros. Os elos estruturais são aquele tipo de serviço muito valioso para o cliente, mas nem sempre prontamente disponível em outras fontes. Os serviços têm como base a tecnologia e são integrados ao sistema, em vez de dependerem dos comportamentos de formação de relacionamentos de cada um dos empregados. Daí o termo “estrutural”.

No Quadro 1, visualiza-se a síntese de Bogman a respeito dos três níveis do marketing de relacionamento.

<b>Nível</b>	<b>Tipo de ligação</b>	<b>Orientação do marketing</b>	<b>Grau de personalização do serviço</b>	<b>Elemento básico do mix de marketing</b>	<b>Potencial de diferenciação competitiva sustentada</b>
<b>1</b>	<i>Financeira</i>	<i>Consumidor</i>	<i>Baixo</i>	<i>Preço</i>	<i>Baixo</i>
<b>2</b>	<i>Financeira e social</i>	<i>Cliente</i>	<i>Médio</i>	<i>Comunicações pessoais</i>	<i>Médio</i>
<b>3</b>	<i>Financ.social e estrutural</i>	<i>Cliente</i>	<i>De médio a elevado</i>	<i>Prestação de serviço</i>	<i>Alto</i>

Quadro 1 – Os três níveis do marketing de relacionamento

Fonte: Bogmann, 2000, p. 28

#### **2.4.4.3 O pós-marketing**

O pós-marketing/atendimento pós-venda obriga a organização a conhecer melhor o cliente, antecipando sua expectativa e superando-a, com o objetivo de fidelizar o cliente e criar um relacionamento duradouro nos negócios. Nesse contexto, o marketing não pode mais ser separado do desenvolvimento de produtos, do desenvolvimento dos processos, da produção, das finanças e das vendas. As empresas bem-sucedidas precisam estar dispostas a adaptar rapidamente seus produtos e serviços às necessidades dos clientes. Traçar uma nova relação entre cliente e empresa é de fundamental importância para o profissional de marketing que deseja ser eficaz como integrador, trazendo o cliente para dentro da empresa e como participante ativo do desenvolvimento desses bens e serviços. De acordo com Bogmann:

Anualmente, milhares de novos produtos entram no mercado. Com a intensificação da concorrência, posicionar um produto fica cada vez mais difícil. Em setores de alta tecnologia, as diferenças entre as marcas são cada vez menores. Prevalece a prestação de serviços, o atendimento ao cliente e o cuidado em conhecer seu consumidor. (BOGMANN, 2000, p. 32)

Se as qualidades intrínsecas dos produtos são indiscerníveis em termos de tecnologia, os consumidores e os revendedores escolherão os produtos pela força dos atributos não tecnológicos. Na decisão de compra, vai pesar a sua fidelidade à empresa que não só atendeu, mas ultrapassou suas necessidades. Por exemplo, empresa que atende prontamente o telefone será avaliada mais favoravelmente do que a que não o faz ou que está com as linhas sempre ocupadas.

As atividades do pós-marketing tornam-se componentes críticos de qualquer projeto de retenção do cliente, porque por meio do oferecimento de informações e do relacionamento é possível fazer com que os clientes percebam qualidade no produto ou serviço comprado. O objetivo do pós-marketing é construir relacionamentos duradouros com todos os clientes (BOGMANN, 2000, p. 34).

De acordo com Mckenna (1992), para sobreviverem em mercados dinâmicos, as empresas precisam estabelecer estratégias que sobrevivam às mudanças turbulentas no mercado. Têm que construir alicerces fortes, que não sejam facilmente derrubados. E isso não será feito concentrando-se em promoções e anúncios. Ao contrário, elas precisam conhecer a estrutura do mercado. Por isso, precisam desenvolver relações com fornecedores, distribuidores, clientes e empresas importantes do mercado. Essas relações são mais importantes do que preços baixos, promoções instantâneas ou, até, tecnologia avançada.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Para Bianchi, Alvarenga e Bianchi (1998, p. 37) a metodologia é um “conjunto de instrumentos que deverá ser utilizado na investigação e tem por finalidade encontrar o caminho mais racional para atingir os objetivos propostos, de maneira rápida e melhor”. Alves (2003) afirma que a metodologia é um instrumento do pesquisador, pois com base na especificação dos caminhos a serem adotados que se torna possível delimitar a criatividade e definir o como, onde, com quem, com quê, quanto e de que maneira se pretende captar a realidade e seus fenômenos. Isso é confirmado por Marconi e Lakatos (1982), que dizem que a especificação da metodologia da pesquisa abrange o maior número de itens, pois responde a questões *como?* (embasamento teórico), *com quê?* (ferramentas utilizadas) *quando?* (cronograma), *quanto?* (orçamento) e *onde?* (lugar a ser pesquisado).

Pretendeu-se com este estudo abordar os fatores de competitividade aplicáveis às empresas do setor de bebidas.

Para Cervo e Bervian (2002), a pesquisa é uma atividade voltada para a solução dos problemas teóricos ou práticos, com o emprego de processos científicos, pois parte de uma dúvida ou problema, e com o uso do método científico busca uma resposta ou solução.

Segundo Oliveira (2001), a pesquisa quantitativa como seu próprio termo indica, significa quantificar opiniões e dados, nas formas de coleta de informações, assim como com o emprego de recursos e técnicas estatísticas, desde a mais simples, como percentagem, média, moda, mediana e desvio padrão, até aquelas de uso mais complexo, como coeficiente de correlação e análise de regressão, normalmente utilizados em outras pesquisas acadêmicas. O método quantitativo também é empregado no desenvolvimento das pesquisas nos âmbitos social e econômico, de comunicação, mercadológicas, de opinião e de administração, representando, em linhas gerais, uma forma de garantir a precisão dos resultados e evitando com isso distorções de análise e interpretações.

A pesquisa quantitativa vai ajudar a mensurar os dados de maneira que os resultados serão bem mais concretos e, conseqüentemente, menos passíveis de erros.

De acordo com Roesch (1999), se o propósito de um projeto significa medir relações entre variáveis e avaliar o resultado de sistemas ou projetos, recomenda-se utilizar o enfoque da pesquisa quantitativa e utilizar o meio mais adequado possível para controlar o delineamento da pesquisa, a fim de garantir a boa interpretação dos resultados. São chamados “delineamentos analíticos”, ou “delineamentos relacionais”, planejados para explorar as associações entre variáveis específicas.

Segundo Alves (2003), a etapa de coleta de dados deve ser explicitada quanto à seleção dos sujeitos da pesquisa, das técnicas que irá utilizar (entrevista, observação), dos recursos que irá dispor (questionários) e da análise dos dados.

Para Gil (1999, p. 42), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Cabe dizer novamente que este trabalho foi fundamentado em uma pesquisa quantitativa, alicerçada em uma pesquisa de campo, que utilizou como principal instrumento para a coleta de informações primárias o questionário. Este questionário

(Apêndice 1) foi formatado com perguntas fechadas, a fim de objetivar a análise da pesquisa. Não foi feito um pré-teste do questionário quanto à possível influência da ordem das perguntas, o que pode ser um aspecto limitador. Para cada empresa de que o cliente-distribuidor comprava, este respondia a questões fechadas sobre os fatores empresariais, estruturais e sistêmicos, tendo a possibilidade de marcar mais de uma opção ou, até mesmo, de não marcar uma opção relacionada a um destes fatores, por não estarem discriminados. De acordo com Laville e Dionne (1999), questionários são utilizados para saber a opinião da população sobre algum assunto em questão. Consiste em preparar uma série de perguntas sobre o tema visado, de forma padronizada. Além desta fonte, foi realizada uma pesquisa documental acerca das empresas envolvidas (AMBEV, FEMSA Cerveja Brasil e Schincariol). A pesquisa documental teve como foco informações disponibilizadas pela empresa em seus sites, reportagens sobre as mesmas, pesquisas e artigos que faziam referência às mesmas, além de acesso a notas fiscais destas empresas aos clientes-distribuidores, a fim de avaliar os preços praticados. Utilizou-se também da observação sobre os clientes selecionados para auxiliar a análise. Esta observação teve como foco o comportamento do cliente-distribuidor diante das estratégias adotadas pelas empresas.

Para Marconi e Lakatos (2002), a pesquisa bibliográfica tem o objetivo de coletar informações indiretas a respeito de um tema específico que irá servir de base para a análise e a interpretação de dados de uma pesquisa científica.

A estratégia de pesquisa empregada neste trabalho foi a técnica de *survey*, que, segundo Pinsonneault e Kraemer (1993), pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, tomado como amostra de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa. Dessa forma, foi possível realizar uma análise mais ampla, procurando evidenciar a relação entre a visão dos clientes e os fatores determinantes da competitividade segundo o modelo de Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996), apresentado anteriormente.

De acordo com o estudo setorial de bebidas realizado pelo BNDES (2006), os canais de comercialização de cervejas podem ser classificados como consumo local, que são bares, restaurantes, lanchonetes e casas noturnas; consumo tradicional, que são os pontos de venda tais como padarias, mercearias e armazéns; e consumo em supermercados, hipermercados e autos serviços. A unidade de análise deste

trabalho foi os canais de comercialização de consumo local e de consumo tradicional, visto que estes, denominados também como “pontos frios”, respondem por 70% do volume de vendas do setor. Para fins de análise, os canais de comercialização, nesta pesquisa, foram denominados como “clientes-distribuidores”. Foram pesquisados 54 pontos de venda (clientes-distribuidores) sediados na cidade de Sete Lagoas – MG e região, selecionados aleatoriamente.

A metodologia em questão tem como propósito ser descritiva; ou seja, busca identificar quais opiniões estão manifestas na amostra da população considerada sobre a questão estudada. Para a visualização dos resultados, foram apresentados quadros, gráficos e tabelas que facilitem o entendimento dos dados levantados.

Deve-se ressaltar que a pesquisa foi realizada por um funcionário da área comercial de uma empresa, a FEMSA Cerveza Brasil. Assim, é de interesse que os dados sejam levantados com a devida fidedignidade. Esclarece-se que os dados documentais das empresas envolvidas na pesquisa foram apenas aqueles de acesso público disponíveis em sites, estatísticas, relatórios de gestão e similares. Os clientes foco desta pesquisa também são clientes do pesquisador, da empresa em que trabalha, lembrando que também são clientes das outras empresas (AMBEV e Schincariol), o que facilitará o acesso a eles.

### **3.1 Caracterização da amostra**

Foram entrevistados 54 clientes-distribuidores da região de Sete lagoas, no período de dez dias nos meses de agosto e setembro de 2009. Para a identificação dos clientes, optou-se por enquadrá-los em três faixas de faturamento: até R\$5.000,00; até R\$10.000,00; e acima R\$10.000,00. A maioria dos entrevistados, 51,85%, apresenta faturamento bruto mensal até R\$5.000,00, ou seja, clientes de pequeno porte. A pesquisa identificou que 50,0% dos entrevistados possuíam algum tipo de exclusividade informal para a comercialização de cerveja, ressaltando que 74,0% daqueles que mantêm exclusividade não são clientes de pequeno porte e que

quase 100% das exclusividades se dão com as marcas comercializadas pela AMBEV. A pesquisa sobre as marcas de cervejas comercializadas priorizou aquelas de maior expressão na participação de mercado.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A estratégia de pesquisa empregada neste trabalho foi a técnica de *survey*, que buscou obter informações sobre a preferência de clientes no mercado de bebidas, tendo como amostra clientes-distribuidores, por meio de um instrumento de pesquisa, que, no caso deste trabalho, foi o questionário.

Os clientes-distribuidores identificaram os seguintes fatores de competitividade das empresas pesquisadas sobre o setor de cerveja na região de Sete Lagoas – MG (QUADRO 2).

1	<b>Fatores Empresariais</b>	Preço	45%	Logística	12%	Propaganda	20%	Atendimento	23%	Total 100%
2	<b>Fatores Estruturais</b>	Distrib.geográfica dos clientes	8%	Faixa de renda dos clientes	40%	Nível de concorrência	30%	Tx. de cresc.da marca	22%	100%
3	<b>Fatores Sistêmicos</b>	Taxa de juros	5%	Oferta crédito	54%	Políticas de preservação ambiental	0%	Aspectos sociais	41%	100%

Quadro 2 - Principais fatores determinantes e diferenciais para competitividade de empresas no setor de cerveja, sob a ótica dos clientes-distribuidores, segundo Modelo de Ferraz.

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado de Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996)

O percentual encontrado no Quadro 2 se refere a cada grupo de fatores e baseou-se nas informações coletadas na pesquisa de campo realizada com os clientes-distribuidores em relação a todas as marcas pesquisadas, ou seja, tomando como exemplo os fatores empresariais indicados pelos clientes-distribuidores como representativos em relação a todas as marcas, 45% destes fatores se refere a preço, 12% a logística, 20% a propaganda e 23% a atendimento. Percebe-se, que, com relação aos fatores empresariais, estes clientes são influenciados mais fortemente pelo preço e pelo atendimento. Com relação aos fatores estruturais, a faixa de renda de seus clientes e o nível de concorrência da marca, exercem uma influência maior para os clientes-distribuidores. Entre os fatores sistêmicos, a oferta de crédito e os aspectos sociais de seus clientes influenciam a escolha da marca a ser comercializada.

#### **4.1 Identificação das estratégias adotadas pelas maiores empresas do setor de cervejas para a captação e manutenção de clientes, por meio dos dados levantados com a pesquisa de campo na região de Sete Lagoas – MG**

Utilizando os fatores determinantes e diferenciais de competitividade descritos no modelo de Coutinho e Ferraz (1994), adaptados no questionário aplicado aos clientes-distribuidores, foi possível identificar as estratégias utilizadas pelas maiores empresas do setor de cerveja para a captação e manutenção de clientes.

O Gráfico 3 mostra os fatores determinantes com relação às marcas Skol, Brahma ou Antarctica, da empresa AMBEV, de acordo com a pesquisa realizada. Ressalta-se que os percentuais apresentados abaixo foram calculados a partir do número de respostas pelo número de participantes na pesquisa, lembrando que, de acordo com o questionário (Apêndice 1), é possível ter mais de uma resposta para cada pergunta. Desta forma, para cada grupo de fatores há uma percentual de respostas que coincidem. Optou-se por manter o cálculo dividido pelo número real

de participantes por retratar a realidade de respostas no contexto da pesquisa, mas é importante fazer a avaliação comparativa de cada fator individualmente.

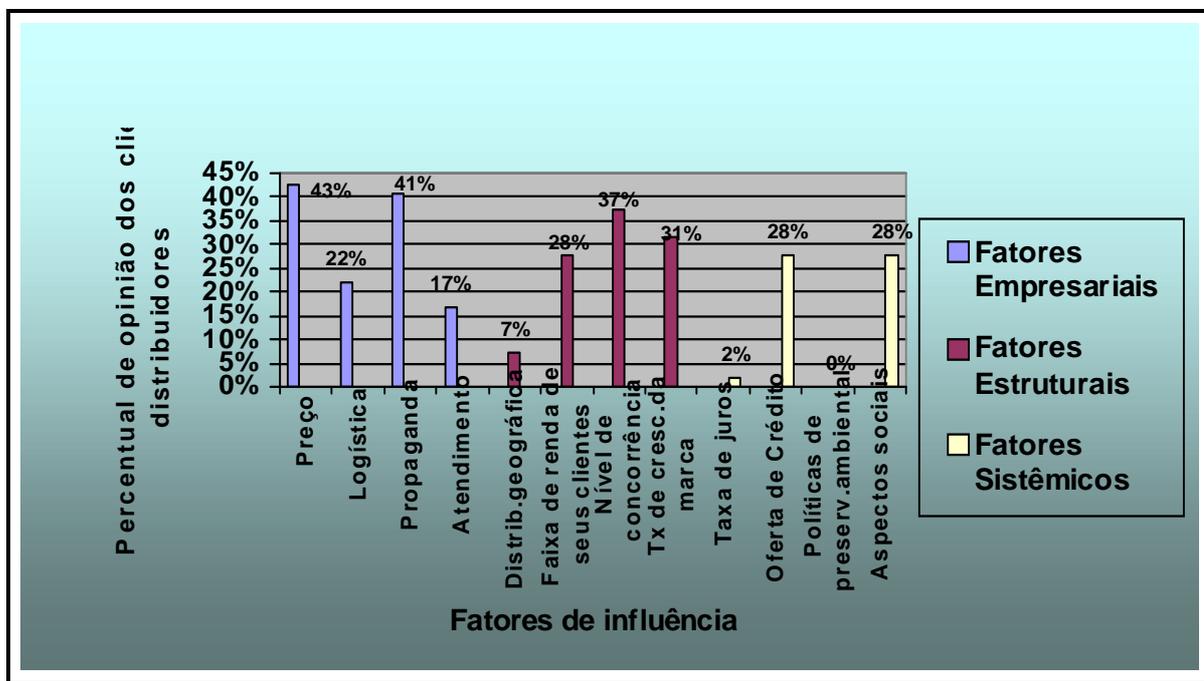


Gráfico 3 – Fatores identificados como determinantes para a comercialização das marcas de cerveja da empresa Ambev, sob a ótica dos clientes-distribuidores, 2007. Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que entre os fatores analisados o preço e a propaganda influenciam mais fortemente a compra das marcas da empresa AMBEV, podendo-se inferir uma tendência a estratégias por parte da empresa ligadas a estes fatores. Entretanto, por meio da pesquisa documental, percebe-se, com relação a esta empresa, que os produtos apresentam preços de venda superiores aos das marcas de outras empresas. Ressalta-se que, a partir da análise das pesquisas de mercado apresentadas ao longo do trabalho e do resultado desta pesquisa, foi possível identificar que a preferência da maior parte dos consumidores destes clientes-distribuidores com relação à cerveja da empresa AMBEV se deve principalmente à marca, mesmo sendo o preço mais elevado que os concorrentes. Portanto, quando se trata de preço fala-se na melhor negociação monetária para aquela marca específica, e não que o preço deva ser menor do que o da concorrência. Cabe aqui esclarecer que os interesses dos clientes–distribuidores são diferentes dos interesses do cliente consumidor, pois o primeiro tem um negócio, e o principal

objetivo de qualquer negócio é ter lucro, quaisquer que sejam as estratégias adotadas, enquanto que o cliente-consumidor, inicialmente, se preocupa com o seu prazer pessoal. Ou seja, a sua preferência, em primeira instância, será por aquilo que lhe dá maior satisfação.

É possível ainda inferir que esta empresa utiliza a estratégia de diferenciação descrita por Porter (1986), pois tem como uma de suas vantagens o isolamento contra os concorrentes em consequência da lealdade dos consumidores com relação à marca e menor sensibilidade ao preço, estando assim mais bem posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência. No caso da empresa em questão, pode-se inferir também que a fonte de diferenciação é a marca. Segundo Porter (1986), os métodos utilizados para diferenciação podem assumir muitas formas, como projeto ou imagem da marca, tecnologia, desempenho e características dos produtos, serviços fornecidos, rede de fornecedores e qualidade dos insumos adquiridos para uma atividade. O fator principal desta estratégia refere-se aos critérios segundo os quais o produto é avaliado por compradores, que podem basear sua escolha em uma única característica ou em um conjunto de aspectos de determinado produto. Desse modo, a diferenciação do produto está associada efetivamente aos métodos de vendas para a conquista de novos mercados. A estratégia de diferenciação não permite que a empresa ignore os seus custos, porém estes não são objetivos estratégicos primários.

O Gráfico 4 mostra os fatores determinantes com relação à marca Kaiser, da empresa FEMSA Cerveza Brasil, de acordo com a pesquisa realizada. A Kaiser está entre as cervejas de menor preço, como a Schincariol e a Antartica, da empresa AMBEV, enquanto que a Skol e a Brahma estão posicionadas em uma faixa superior de preço.

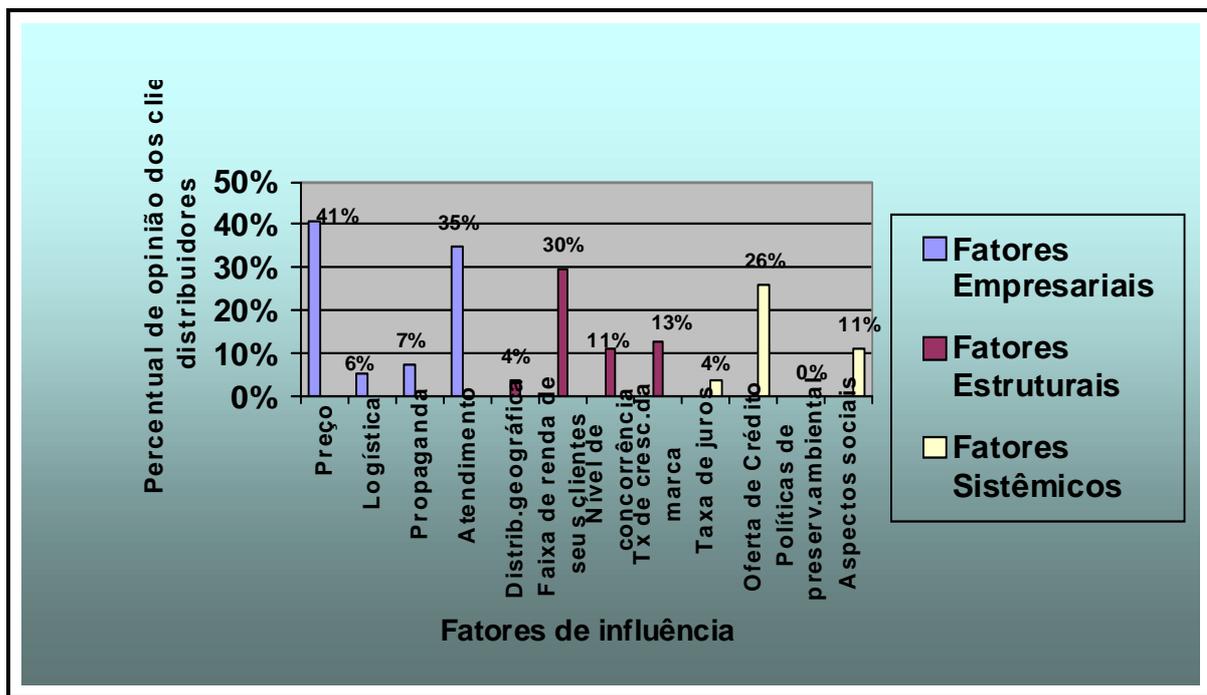


Gráfico 4 – Fatores identificados como determinantes para a comercialização da marca de cerveja Kaiser, da empresa FEMSA Cerveza Brasil, sob a ótica dos clientes-distribuidores, 2007.

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à cerveja Kaiser, dentre os fatores analisados, o preço e o atendimento foram os fatores mais expressivos na opinião dos clientes-distribuidores que compram esta marca. O fator atendimento, que apareceu como determinante na escolha pela Kaiser, reflete que a empresa investe na profissionalização de seus funcionários para a captação e manutenção de clientes. O resultado da pesquisa infere que esta empresa, com relação a esta marca de cerveja, utiliza a estratégia de intimidade com o cliente, de Treacy e Wiersema (1995), que é caracterizada pelo atendimento de necessidades por meio do fornecimento de serviços superiores, e de baixo preço final, descrita por Silva e Barbosa (2002). Seus funcionários são especializados em atender e conhecer seu cliente, além de serem altamente qualificados. Sua proposição é ter a melhor solução para o cliente, provendo todo o suporte de que ele necessita para atingir ótimos resultados com qualquer produto que comprar. A estratégia de baixo preço final busca a redução do valor do produto,

utilizando-se menos detalhes de acabamento, maiores funcionalidades e material mais barato.

O Gráfico 5 mostra os fatores determinantes com relação à marca Schincariol, de acordo com a pesquisa realizada.

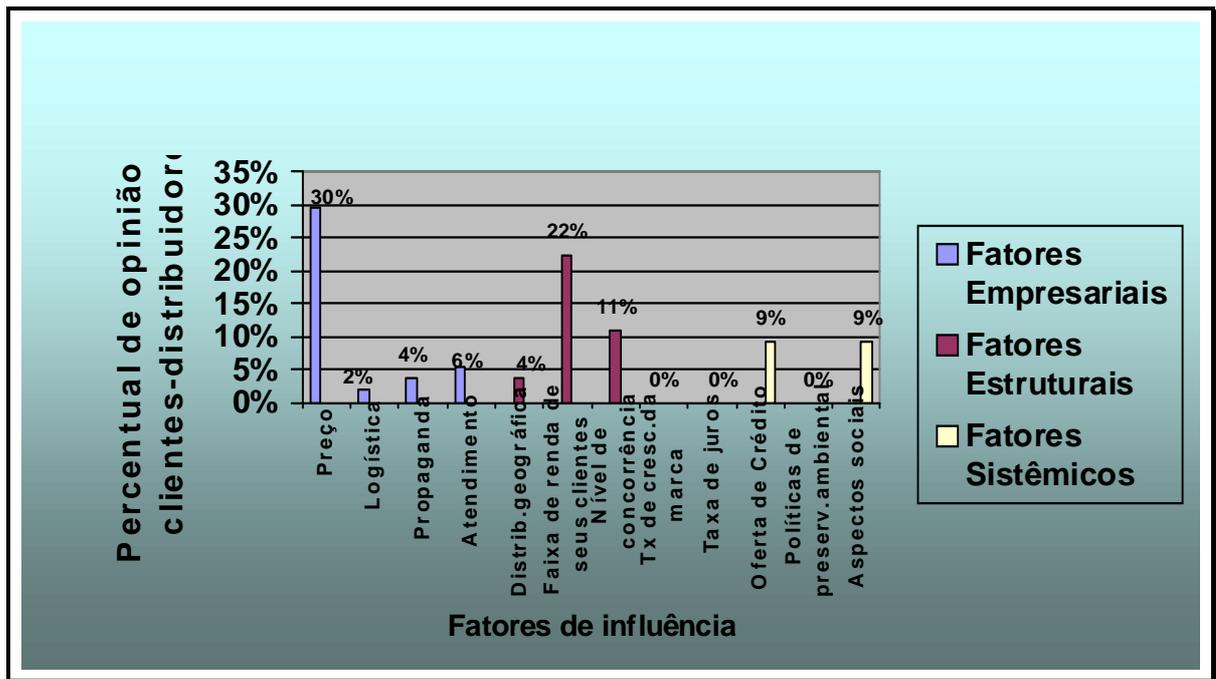


Gráfico 5 – Fatores identificados como determinantes para a comercialização da marca de cerveja Schincariol, sob a ótica dos clientes-distribuidores, 2007.

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à marca Schincariol, dentre os fatores analisados, preço e faixa de renda de seus clientes foram mais expressivos na opinião dos clientes-distribuidores para a compra dos produtos desta marca, que como está posicionada em uma faixa inferior de preço, o que infere estratégias de mercado direcionadas a este fator. O resultado da pesquisa com relação a esta empresa infere que ela se utiliza da estratégia de liderança de custo, que se baseia na ideia de que a empresa mais competitiva é aquela que possui menores custos, os quais podem resultar de um exame de cada atividade da empresa na busca de oportunidades para reduzir o custo e a busca consistente de todas elas. Ressalta-se que os atributos de qualidade e atendimento ao cliente são importantes, mas o foco desta estratégia é o custo baixo para conquistar os clientes sensíveis ao preço. Neste caso, também se

aplica a estratégia de baixo preço final, descrita por Silva e Barbosa (2002), que busca a redução do valor do produto, utilizando-se menos detalhes de acabamento, maiores funcionalidades e material mais barato.

#### **4.2 *Ranking* dos principais fatores identificados pelos clientes como determinantes na competitividade das empresas em questão na região de Sete Lagoas – MG**

No Quadro 3 é apresentado o *ranking* dos principais fatores identificados pelos clientes-distribuidores como determinantes na competitividade das empresas em questão. Ressalta-se que este se fundamenta na reunião de todos os grupos de fatores, conforme mostra a Tabela 2, na qual é apresentado um demonstrativo de respostas relacionadas aos fatores, a partir da pesquisa realizada.

Quadro 3 – Ranking dos principais fatores identificados pelos clientes-distribuidores como determinantes na competitividade das empresas

1° Preço	Fator Empresarial
2° Faixa de renda de seus clientes	Fator Estrutural
3° Oferta de crédito	Fator Sistêmico
4° Nível de Concorrência	Fator Estrutural
5° Atendimento	Fator Empresarial
6° Propaganda	Fator Empresarial

pesquisadas, 2007.

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 2 – Demonstrativo de respostas relacionadas aos fatores levantados, a partir da pesquisa realizada, 2007

Fatores						Total			
<b>Fatores Empresariais</b>	Preço	61	Logística	16	Propaganda	28	Atendimento	31	136
<b>Fatores Estruturais</b>	Distrib.geo	8	Faixa de renda	43	Concorrência	32	Cresc.marca	24	107
<b>Fatores Sistêmicos</b>	Tx.juros	3	Oferta crédito	34	Políticas	0	Aspectos sociais	26	63
Total Geral									306

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 2 se refere à quantidade de respostas de cada um dos fatores levantados de todas as marcas pesquisadas. A partir destas informações, é possível construir uma síntese do que é “valor” para o cliente-distribuidor com relação à comercialização de cerveja na região de Sete Lagoas-MG. Nesta síntese, são utilizados apenas os fatores empresariais, considerando que, segundo Porter (1986), “valor” significa o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que a empresa lhes fornece, ou seja, fatores sobre os quais a empresa tem pleno poder de decisão e de atuação (empresariais) e que podem se tornar vantagens competitivas para a empresa.

De acordo com a pesquisa, seguem os fatores empresariais, em ordem de importância, na visão do cliente-distribuidor, relativos à comercialização de cerveja, na região de Sete Lagoas – MG (Quadro 4)

1° Preço	<i>Fator considerado com importância maior na escolha pela comercialização de uma marca ou outra de cerveja, segundo clientes-distribuidores.</i>
2° Atendimento	<i>Fator considerado com importância média na escolha pela comercialização de uma marca ou outra de cerveja, segundo clientes-distribuidores.</i>
3° Propaganda	<i>Fator considerado com importância pequena na escolha pela comercialização de uma marca ou outra de cerveja, segundo clientes-distribuidores.</i>

Quadro 4 – Fatores empresariais, em ordem de importância, na visão do cliente-distribuidor, com relação à comercialização de cerveja, na região de Sete Lagoas – MG, 2007.

Fonte: Dados da pesquisa

### 4.3 Relação entre as estratégias de marketing adotadas pelas empresas pesquisadas e a razão pela qual os clientes-distribuidores comercializam determinados produtos

Ao relacionar as estratégias de marketing adotadas pelas empresas pesquisadas e o porquê de os clientes-distribuidores escolherem qual produto comercializar, não foi possível fazer uma relação, devido à variedade de produtos e suas diferentes posições estratégicas em uma mesma empresa. A AMBEV usa a estratégia de diferenciação, mas comercializa uma marca de cerveja que usa a estratégia de preço final baixo, que é a Antarctica. A FEMSA Cerveza Brasil, com relação à marca de cerveja Kaiser, utiliza tanto a estratégia de intimidade com o cliente quanto de preço final baixo, mas possui produtos novos no mercado que entraram para concorrer com produtos posicionados em uma faixa mais alta de preço, que é o caso da cerveja Sol, usando a estratégia de diferenciação. A Schincariol usa a estratégia de preço baixo final, estando de acordo com o fator considerado mais importante para os clientes-distribuidores, que é o preço, levantado a partir desta pesquisa. Entretanto, a participação de mercado desta marca é a menor entre as pesquisadas.

A partir dos dados coletados em uma amostra de 54 clientes, concluiu-se que no universo pesquisado os fatores empresariais (F.E.) são mais relevantes entre os determinantes para competitividade de empresas no setor de bebidas, conforme mostra o Gráfico 6.

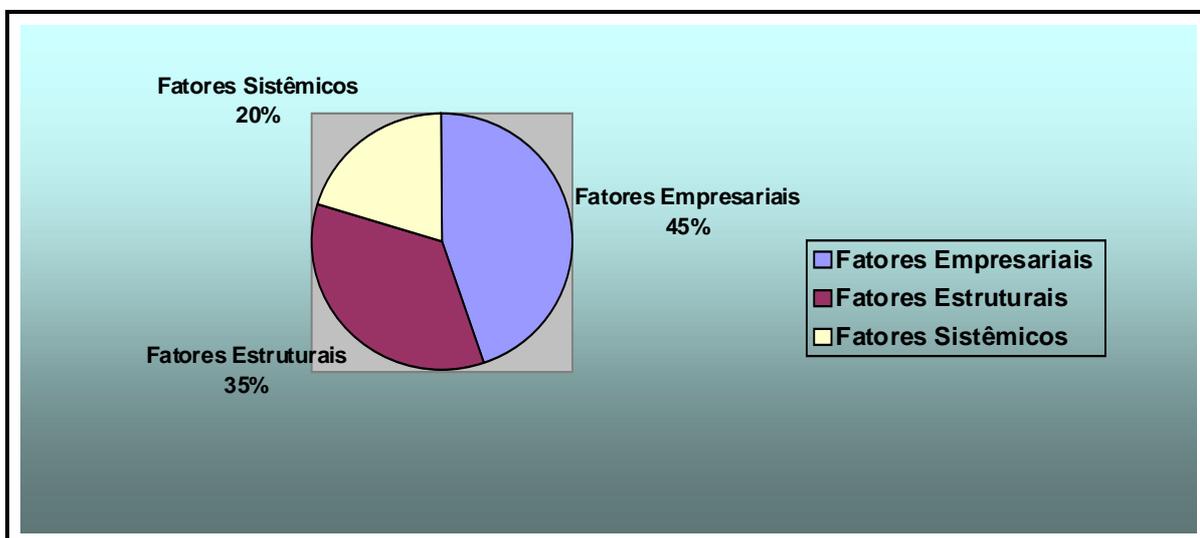


Gráfico 6 – Percentual de participação de fatores que influenciam a escolha pela comercialização de marcas de cerveja, 2007.

Fonte: Dados da pesquisa

Entre os fatores empresariais estão preço, logística, propaganda e atendimento. Os que tiveram os maiores percentuais para escolha da marca de cerveja para comercialização foram preço e atendimento.

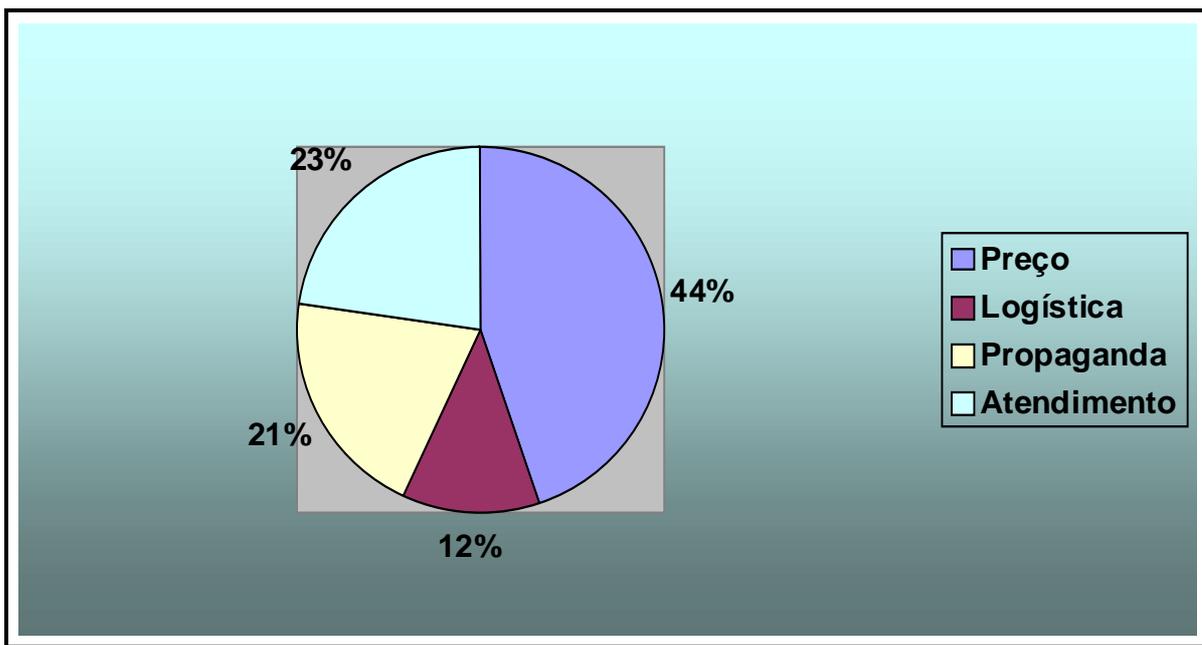


Gráfico 7 – Percentual de participação de fatores empresariais que influenciam a escolha pela comercialização de marcas de cerveja, 2007.

Fonte: Dados da pesquisa

Dos fatores estruturais, faixa de renda dos clientes e nível de concorrência foram os mais expressivos. Este último, inclusive, pela necessidade de ter as mesmas marcas que os concorrentes da região trabalham.

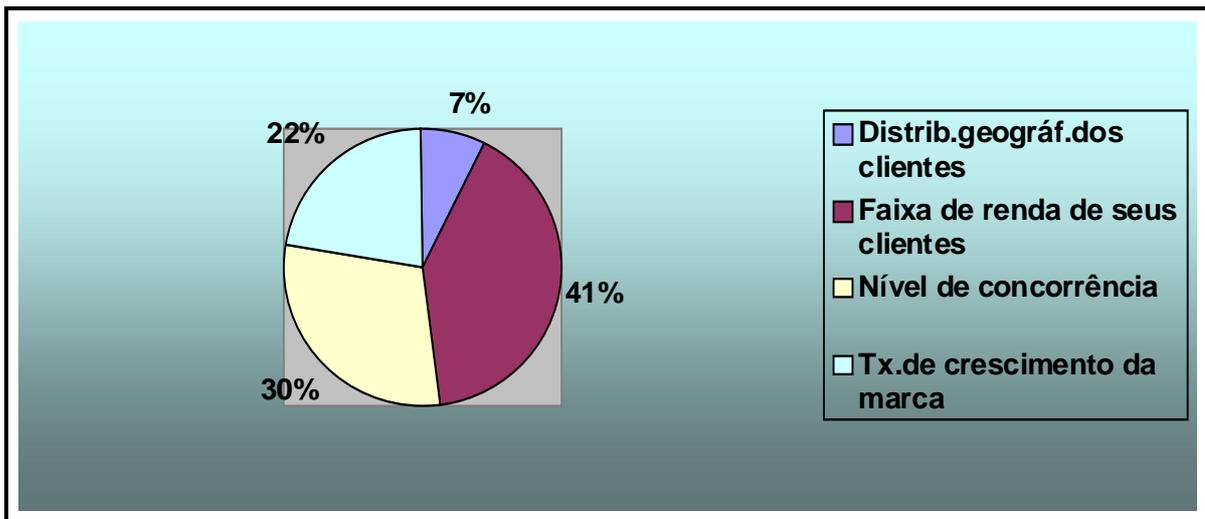


Gráfico 8 – Percentual de participação de fatores estruturais que influenciam a escolha pela comercialização de marcas de cerveja, 2007.

Fonte: Dados da pesquisa

Entre os fatores sistêmicos, mostrou-se mais relevante a oferta de crédito, na opinião do cliente-distribuidor.

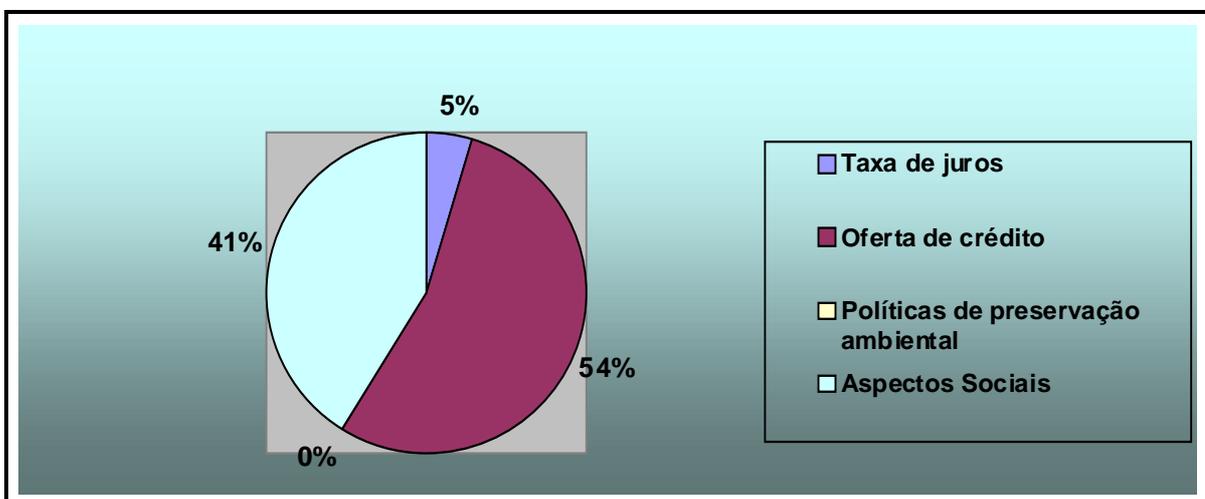


Gráfico 9 – Percentual de participação de fatores sistêmicos que influenciam a escolha pela comercialização de marcas de cerveja, 2007.

Fonte: Dados da pesquisa

No universo pesquisado, a maioria dos clientes tem preferência por Skol, Brahma ou Antarctica, da empresa AMBEV, conforme descrito na Gráfico 10.

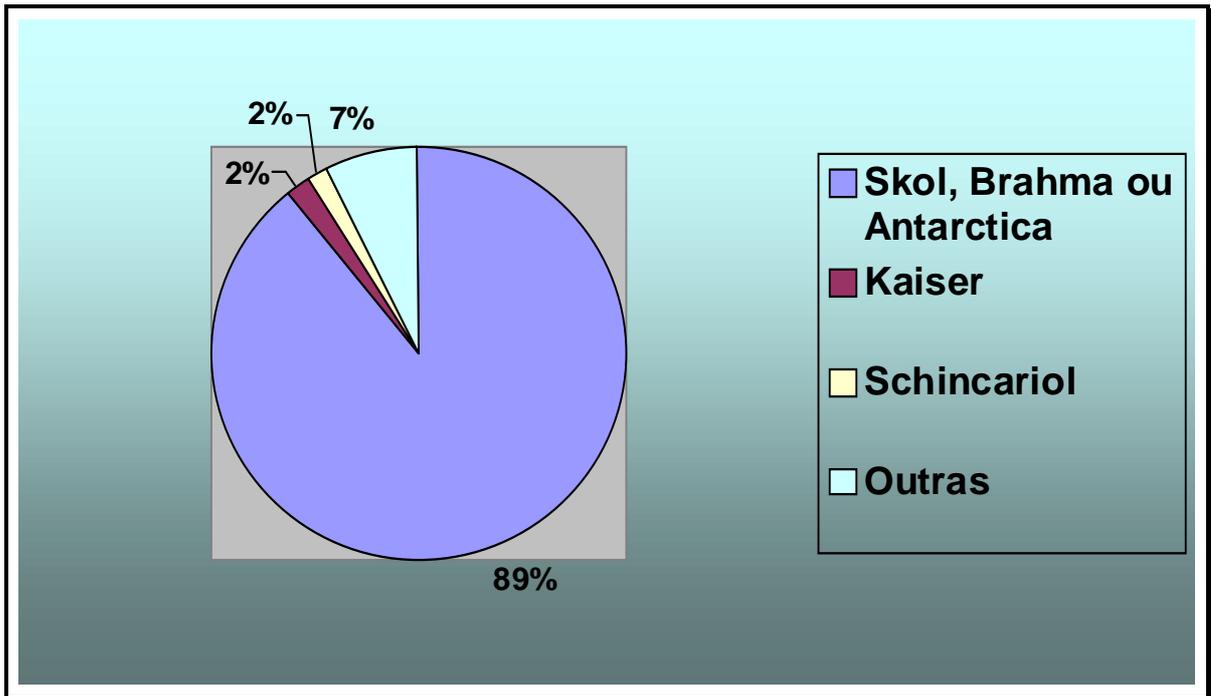


Gráfico 10 – Percentual de participação na preferência pelas marcas de cerveja pesquisadas, 2007. Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 11 permite uma visão geral dos dados levantados na pesquisa com relação aos fatores que são considerados determinantes para a escolha da marca a ser comercializada pelo estabelecimento, em número de respostas.

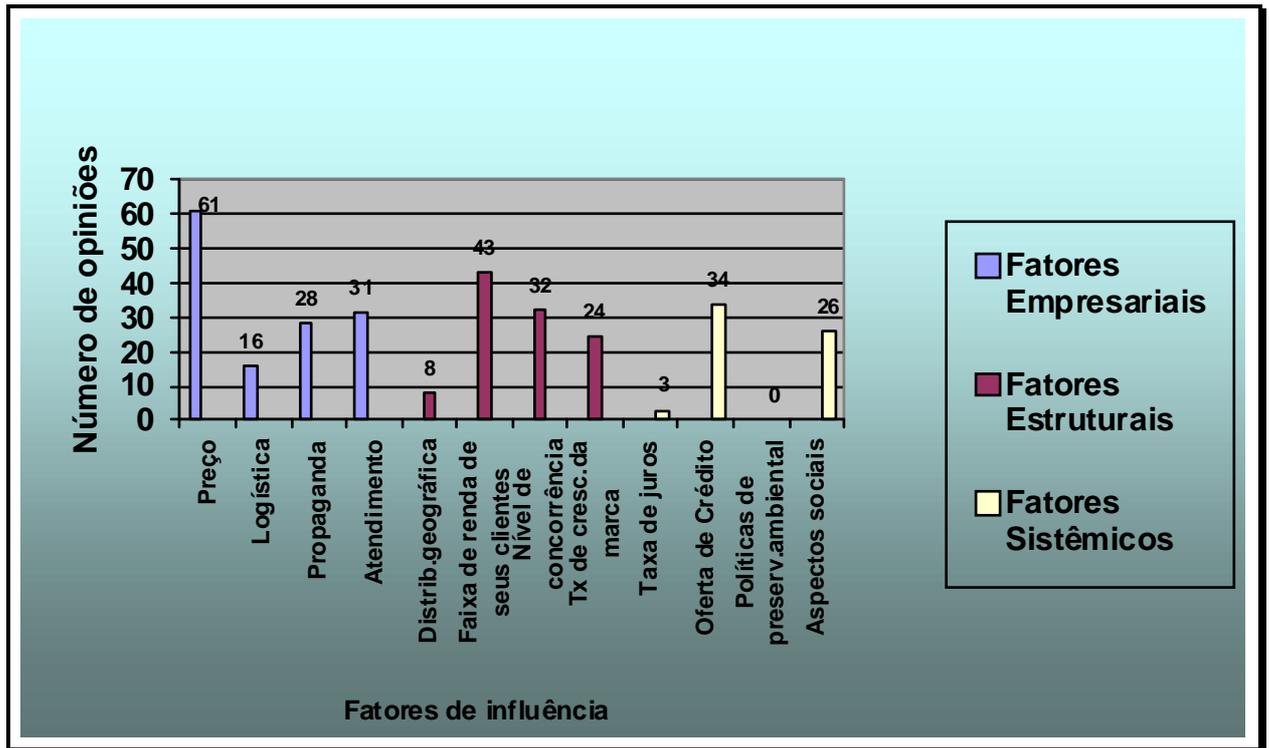


Gráfico 11 – Fatores determinantes na escolha da marca de cerveja para comercialização, 2007. Fonte: Dados de pesquisa

Portanto, com relação às marcas Skol, Brahma ou Antarctica, da empresa AMBEV, detectou-se que os fatores empresariais (F.E.) têm maior influência na escolha pelo cliente para a comercialização do produto, sendo identificados como fatores mais relevantes o preço e a propaganda. Com relação à marca Kaiser, da empresa FEMSA Cerveja Brasil, os fatores empresariais também são mais expressivos na escolha do comerciante, sendo identificados como relevantes o preço e o atendimento. Também identificada como relevante na escolha pela comercialização da Kaiser aparece a faixa de renda de seus clientes, dentro dos fatores estruturais (F.ES.). Já com relação à Schincariol, o preço, entre os fatores empresariais, e a faixa de renda de seus clientes, entre os fatores estruturais, aparecem como relevantes na escolha desta marca. Na pesquisa, constatou-se ainda que mais de 90% dos entrevistados relataram que seus clientes têm preferência pela Skol, Brahma ou Antarctica e que esta preferência se deve à escolha da marca, de acordo com 78% dos entrevistados. Assim, pela pesquisa, constatou-se que 89% dos entrevistados comercializam Skol, Brahma ou Antarctica, 5% comercializam Kaiser, 4% comercializam Schincariol e 2% comercializam outras marcas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste trabalho foi investigar os fatores determinantes para a competitividade de empresas do setor de cerveja, como AMBEV, FEMSA Cerveza Brasil e Schincariol, na região de Sete Lagoas-MG. Isto foi feito com base no modelo de Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996)

A visão dos clientes-distribuidores sobre a razão de escolher este ou aquele produto, suscitada a partir da pesquisa, não condiz de forma perfeita com as estratégias utilizadas pelas empresas fabricantes, o que não desabona a escolha destas últimas. O que se percebe é que as empresas têm como objetivo final conquistar os clientes-consumidores, e não os clientes-distribuidores, apesar de utilizar-se deles para disseminar o produto no mercado. Assim, as estratégias utilizadas têm como foco principal atingir o consumidor final, o que explica a disparidade entre o que é importante para os clientes-distribuidores ao optarem por um produto e as estratégias utilizadas pelas empresas do setor de cerveja. Várias ações de mercado implantadas, como contrato de exclusividade, visam forçar a comercialização de seus produtos reduzindo a margem de ganho do distribuidor e aumentando o seu mercado consumidor.

Então, por que o cliente-distribuidor escolhe uma marca ou outra de cerveja para comercializar? Ou melhor: “O que leva este cliente a preferir distribuir a cerveja A, X ou Z”? De acordo com a pesquisa, fundamentada na visão dos clientes-distribuidores, os principais fatores determinantes são: preço, faixa de renda de seus clientes e oferta de crédito. Entretanto, o resultado limita-se aos fatores empresariais, que são aqueles sobre os quais a empresa tem poder de atuação, aparecendo como principais: preço, atendimento e propaganda, a preferência da maior parte de seus clientes-consumidores por determinada cerveja se deve à marca. O distribuidor opta por produtos com preços que lhe darão maior lucro, lembrando que a escolha também é influenciada por fatores estruturais e sistêmicos, como a faixa de renda de seus clientes. Caso contrário, ele não conseguiria vender seu produto, por haver uma disparidade entre o que é ofertado e o que é demandado. O fator atendimento tem se tornado um diferencial na relação tanto entre empresa e distribuidor quanto distribuidor e cliente final, pois facilita e incentiva

a negociação. O fator propaganda tem um efeito positivo no giro do seu produto, sendo mais atuante na relação de distribuidor e consumidor final do que empresa e distribuidor, pois reduz custo de procura pelo consumidor.

Outra conclusão a que se chegou é que com a acirrada concorrência neste setor as empresas tenderam a posicionar produtos nas diferentes faixas de mercado com preços diferenciados, qualidade diferenciada e atendimento diferenciado, enfim estratégias diferentes para diferentes produtos, ampliando seu campo de atuação. Além disso, cabe destacar que as decisões e ações estratégicas de uma empresa tendem a estar em consonância com as ações dos demais competidores, pois caso contrário poderá distanciar-se da dinâmica de mercado.

A partir desta pesquisa, pode-se inferir ainda o perfil do cliente consumidor de cerveja na região de Sete Lagoas – MG. São sensíveis a preço, delineando sua preferência por outros fatores, como imagem da marca e características do produto.

Devido ao tamanho do mercado de cervejas no Brasil e ao aumento da concorrência, sugerem-se novas pesquisas, principalmente quanto ao impacto dos clientes-distribuidores como canais de marketing das empresas fabricantes.

## REFERÊNCIAS

ACNILSEN. Tendências e Análise de Mercado. Disponível em <<http://br.nielsen.com/reports/reportesejecutivosglobales.shtml>>. Acesso em: 05 set. 2004.

ALVES, Magda. **Como Escrever Teses e Monografias: Um roteiro passo a passo**. Rio de Janeiro. Campus, 2003.

AMA – American Marketing Association – Definição de Marketing aprovada em 2007. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>>. Acesso em: 08 set. 2008.

AMBEV. Informações sobre a organização. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br>>. Acesso em: 05 abr. 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES. Perfil da Abrasel. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br>>. Acesso em: 12 mai. 2007.

AZAMBUJA, Ricardo Alencar de; DALFOVO, Oscar, DIAS, Paulo Roberto. **Resultado da utilização dos conceitos EIS e a metodologia SIEGO para delineamento de um sistema de informações estratégicas para confecções**. In: ENCOINFO, 2002, Palmas - TO. Encoinfo 2002 - II Encontro de Informática do Tocantins - IV Encontro de Estudantes de Informática do Tocantins. Palmas - TO: ULBRA, 2002. Disponível em: <[http://www.inf.furb.br/~zamba/artigos/EIS\\_SIEGO.pdf](http://www.inf.furb.br/~zamba/artigos/EIS_SIEGO.pdf)>. Acesso em: 17 mar. 2007.

BIANCHI, Anna; ALVARENGA, Marina; BIANCHI, Roberto. **Manual de orientação: estágio supervisionado**. São Paulo: Pioneira, 1998.

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt)> Acesso em: 05 set. 2006.

BOGMANN, Itzhak M. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.

CERVO, A. L; BERVIAN P. Alcino. **Metodologia Científica**. 2.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Campus, 1999.

COUTINHO, L. FERRAZ, J.C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. \_ ed. Campinas, SP: UNICAMP, 1994.

DAVID, F. R. **Strategic Management: concept & cases**. 8<sup>a</sup> ed. Upper Sadlle River: Prentice-Hall, 2001.

ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing. Disponível em: <<http://portal.euromonitor.com>>. Acesso em: 18 jul. 2011.

FERNANDES, Bruno H. R.; FLEURY, Maria Tereza L. Competências de Desempenho Organizacional – Uma Polêmica Relação. In: XXIX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005.

FERRAZ, J. C. ; KUPFER, D. ; HAGUENAUER, L. **Made In Brazil: Desafios Competitivos para a Industria Brasileira**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996. v. 1.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de Relacionamento Total**. Porto Alegre, 2005.

HAGUENAUER, Lia. **Competitividade: Conceitos e Medidas**. Uma Resenha da Bibliografia Recente com Ênfase no Caso Brasileiro. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, Agosto de 1989. Disponível em: <[http://www.ie.ufrj.br/gic/pdfs/1989-1\\_Haguenauer.pdf](http://www.ie.ufrj.br/gic/pdfs/1989-1_Haguenauer.pdf)>. Acesso em: 02 fev. 2008.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process: a pragmatic approach**. Prentice-Hall: New Jersey, 1991.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://ibge.com.br>>. Acesso em: 17 jul. 2011.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação - Balanced Scorecard**. 21.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4ª ed., São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1998, Cap. 1 Compreensão da Administração de Marketing.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KUPFER, David. Competitividade da Indústria Brasileira: visão de conjunto e tendências de alguns setores. Revista Paraná em Desenvolvimento, nº 82, Curitiba, mai-ag, 1994. Disponível em: <[http://www.ie.ufri.br/gic/pdfs/1994-1\\_Kupfer.pdf](http://www.ie.ufri.br/gic/pdfs/1994-1_Kupfer.pdf)>. Acesso em: 19 jan. 2008.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Tradução de Heloisa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1982.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MIRANDA, Joseane Borges. **Competitividade sistêmica no setor de cerâmica de revestimento de Sana Catarina: aspectos macroeconômicos.** Dissertação. Mestrado do curso de Economia. Florianópolis: UFSC, 2000.

MOURA, Luciano Raizer. **Qualidade Simplesmente Total:** uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 2003.

NICOLUCI, Misael Victor et al. **Organização Industrial: Sistemas Industriais de mpme`s como estratégia para a formação de empreendimentos competitivos.** RACRE – Revista de Administração, Espírito Santo do Pinhal, v.7, n. 11, p.28-46, jan./dez 2007.

OLIVEIRA, Maria Helena de (Resp.). Cerveja. BNDES, Rio de Janeiro, abr. 1996. Disponível em: <[www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)>. Acesso em: 16 fev. 2008.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de Metodologia Científica.** São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2001.

PALADINI, Edson Pacheco. **Avaliação Estratégica da Qualidade.** São Paulo: Atlas, 2002.

PÉREZ, José E.G. **A Integração Brasil – Argentina** um estudo da competitividade na produção de grãos. Porto Alegre – RS: UFRGS 1988. Tese de conclusão dos Cursos de Pós Graduação em Economia Rural, Sociologia Rural e Economia – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

PINSONNEAULT, A. e KRAEMER, L. K. **Survey research methodology in management information systems:** an assessment. Journal of Management Information Systems, Special section: Strategic and competitive information systems, ISSN: 0742-1222, p.75-105, 1993.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das Nações.** 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva.** 7ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. 26. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

POSSAS, Mário Luiz. **Competitividade: Fatores Sistêmicos e Política Industrial – implicações para o Brasil**. In: CASTRO, Antônio Barros de. et. al. (orgs.) **Estratégias Empresariais na Indústria Brasileira: Discutindo Mudanças**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1996.

QUINTELLA, Heitor M. **Tecnologia de Informação e Competitividade na Indústria de bebidas Não-alcóolicas**. Disponível em: <[http://www.produção.uff.br/rpep/relpesq303/relpesq\\_303\\_09.doc](http://www.produção.uff.br/rpep/relpesq303/relpesq_303_09.doc)>. Acesso em: 13 abr. 2007.

RODRIGUES, Luis Henrique; SCHUCH, Cristiano; PANTALEÃO, Luis Henrique R. **Uma Abordagem para a Construção de Sistemas de Indicadores Alinhando a Teoria das Restrições e o Balanced Scorecard**. In: XXVII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Sérgio E. Silveira; COSENZA, José Paulo; LEÃO, Luciana Teixeira de Souza. **BNDES Setorial: Panorama do Setor de Bebidas no Brasil**. Rio de Janeiro, n.23, p.101-150, mar.2006.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: Guia para eficiência nos estudos**. 5 ed. São Paulo. Atlas, 1996.

SCHINCARIOL. **Informações sobre a empresa Schincariol**. Disponível em: <<http://www.shincariol.com.br>>. Acesso em: 05 abr. 2010.

SEIXAS, Renato Nunes de L. **Dissertação: Diferenciação de Produtos e Concentração: Um estudo sobre a Indústria Cervejeira no Brasil**: Campinas, 2002. Disponível em: <[http://libdigi.unicamp.br/document/?code=vtls\\_000243572](http://libdigi.unicamp.br/document/?code=vtls_000243572)> Acesso em: 19 abr. 2007.

SILVA, Clovis Luis Machado; BARBOSA, Solange L. **Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das Organizações: uma análise arquetípica** - Revista de Administração Contemporânea – Rac, Rio de Janeiro, v.6,

n.3, p.07-32, 2002. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em: 05 jan. 2007.

SINDICERV – Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja. Informações disponíveis em: <<http://www.sindicerv.com.br>>. Acesso em: 06 set. 2007.

SLACK, Nigel. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas 1997.

SLONGO, Antonio Luiz; LIBERALI, Guilherme. **Marketing de Relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.

TENDÊNCIAS E MERCADO – Informações disponíveis em: <<http://www.tendenciasmercado.com.br>>. Acesso em: 10 jul. 2011.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. **A Disciplina dos Líderes de Mercado**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

VAVRA, Terry G. **Aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

ZILBER, Moisés Ari; FISCHMANN, Adalberto A. Competitividade e a Importância de Indicadores de desempenho: utilização de um modelo de tendências. In: XXXVI RNCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Salvador, **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002.

# APÊNDICE A

## Questionário

Instruções: Os dados serão utilizados para pesquisa e elaboração de Dissertação de Mestrado em Administração na Faculdade Novos Horizontes. Não é obrigatória a sua identificação. Nas questões com mais de duas opções, podem ser assinaladas mais de uma resposta.

Data de Aplicação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

(dia) (mês) (ano)

Nome do Estabelecimento:

\_\_\_\_\_ (Opcional)

Endereço: \_\_\_\_\_

Média de Faturamento Bruto Mensal:

1 . ( ) Até R\$5.000,00    2 . ( ) Até R\$10.000,00    3 . ( ) Acima de R\$10.000,00.

Responsável:

\_\_\_\_\_

### QUESTÕES:

A – Possui algum tipo de contrato de exclusividade para comercialização de cerveja?

1 . ( ) Sim    2 . ( ) Não

B - Quais as marcas de cerveja seu estabelecimento comercializa?

1 . ( ) Skol , Brahma ou Antarctica    2 . ( ) Kaiser    3 . ( ) Schincariol    4 . ( ) Outras

C – Por que comercializa esta (s) marca (s)?

1 . Com relação às marcas Skol , Brahma ou Antarctica:

C.1 – F.E. - 1 . ( ) Preço 2 . ( ) Logística 3 . ( ) Propaganda 4 . ( ) Atendimento

C.2 – F.ES. - 1 . ( ) Distribuição geográfica dos clientes 2 . ( ) Faixa de renda de seus clientes 3 . ( ) Nível de concorrência 4 . ( ) Tx. de crescimento da marca

C.3 – F.S. 1 . ( ) Taxa de juros 2 . ( ) Oferta de crédito 3 . ( ) Políticas de preservação ambiental 4 . ( ) Aspectos sociais

2 . Com relação à marca Kaiser:

C.1 – F.E. - 1 . ( ) Preço 2 . ( ) Logística 3 . ( ) Propaganda 4 . ( ) Atendimento

C.2 – F.ES. - 1 . ( ) Distribuição geográfica dos clientes 2 . ( ) Faixa de renda de seus clientes 3 . ( ) Nível de concorrência 4 . ( ) Tx. de crescimento da marca

C.3 – F.S. 1 . ( ) Taxa de juros 2 . ( ) Oferta de crédito 3 . ( ) Políticas de preservação ambiental 4 . ( ) Aspectos sociais

3 . Com relação à marca Schincariol:

C.1 – F.E. - 1 . ( ) Preço 2 . ( ) Logística 3 . ( ) Propaganda 4 . ( ) Atendimento

C.2 – F.ES. - 1 . ( ) Distribuição geográfica dos clientes 2 . ( ) Faixa de renda de seus clientes 3 . ( ) Nível de concorrência 4 . ( ) Tx. de crescimento da marca

C.3 – F.S. 1 . ( ) Taxa de juros 2 . ( ) Oferta de crédito 3 . ( ) Políticas de preservação ambiental 4 . ( ) Aspectos sociais

D – A maior parte de seus clientes tem preferência por:

1 . ( ) Skol , Brahma ou Antarctica 2 . ( ) Kaiser 3 . ( ) Schincariol 4 . ( ) Outras

E – A preferência da maior parte de seus clientes se deve à:

1 . ( ) Preço 2 . ( ) Marca 3 . ( ) Propaganda 4 . ( ) Outra: Identifique: \_\_\_\_\_

F – Você prefere qual marca de cerveja?

1 . ( ) Skol , Brahma ou Antarctica 2 . ( ) Kaiser 3 . ( ) Schincariol 4 . ( ) Outras

Por quê?

---

---

Agradeço a participação.