



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**ITALO BARROS GADELHA**

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS: UM ESTUDO DE  
CASO DA AMBEV**

**FORTALEZA**

**2013**

ITALO BARROS GADELHA

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS: UM ESTUDO DE CASO DA AMBEV

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes

FORTALEZA

2013

ITALO BARROS GADELHA

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS: UM ESTUDO DE CASO DA AMBEV.

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta dissertação é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes

Orientador

---

Prof. Carlos Manta Pinto de Araújo

Universidade Federal do Ceará

---

Profa. Juliana Vieira Corrêa Carneiro

Universidade Federal do Ceará

Dedico este trabalho a DEUS, fonte de vida e de amor.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu pai, José Valdemir Matias Gadelha, pela dedicação e empenho na minha educação, que muitas vezes o fez abrir mão de benefícios próprios para me proporcionar um ensino de qualidade.

À minha mãe, Angela Maria Barros Gadelha, pelo exemplo de luta e força que certamente forjaram meu caráter.

Às minhas irmãs, que sempre se fizeram presentes nos momentos mais difíceis.

À prezada Raquel, pelo apoio que sempre tem me dado, me fazendo acreditar que a perfeição não é necessária para a obtenção do sucesso.

Mais valem as lágrimas de não ter vencido, do que a vergonha de não ter tentado.

## RESUMO

A presente monografia tem por objetivo identificar e avaliar as estratégias competitivas genéricas que a Companhia de Bebidas das Américas utiliza no mercado de cerveja brasileiro. Para isso, analisa-se a natureza das estratégias competitivas genéricas em suas dimensões mais relevantes a fim de compreender melhor seu papel e sua importância na consecução dos objetivos organizacionais. Estratégias genéricas já eram conhecidas desde a década de 1960, mas a partir do livro de Michael E. Porter de 1980, “Estratégia Competitiva”, o tema ganhou grande impulso por meio de pesquisa, da literatura, do ensino e da prática. Neste estudo, buscou-se apresentar, também, as características mais relevantes do mercado cervejeiro brasileiro e de seus principais competidores e como essas indústrias evoluíram historicamente e passaram a ser bastante relevantes no cenário nacional. A AMBEV, como líder de mercado nacional, é o objeto de estudo deste trabalho, onde é analisado como ela se posiciona estrategicamente em relação aos seus competidores e qual a eficácia das estratégias competitivas adotadas. Para realização da pesquisa utilizou-se de vasta bibliografia e de entrevistas com funcionários da empresa. Finalmente, o desenvolvimento do trabalho demonstrou forte correlação entre as estratégias competitivas genéricas adotadas pela AMBEV e suas aspirações no cenário nacional em relação a participação de mercado.

**Palavras-chave:** Estratégias competitivas genéricas; indústria cervejeira.

## ABSTRACT

This research has the purpose to identify and evaluate the generic competitive strategies that Companhia de Bebidas das Américas uses in the Brazilian brewer market. This study shows how these companies analyse the nature of these generic competitive strategies, looking for these strategies at their most important issue. The literature shows that generic strategies are known since 1960, but with Michael Porter's research "Competitive Strategies" this theme earned a highlight. This study also shows the relevant characteristics about the Brazilian brewers market and their most important competitors and how this industry historically grows and turns a big player at the national scenario. As the national leader, AMBEV is the point of this research. This study analyzes the position of AMBEV at the market and their players, considering the effectiveness of their competitive strategies. This research was based on the available literature and meetings with employees of AMBEV. The conclusion of this study shows a strong correlation between the competitive strategies adopted for the company and the participation in the market.

**Key-words:** Generic competitive strategies, brewers industries.

## LISTA DE QUADROS

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Quadro 1 | Três abordagens à estratégia.....                 | 19 |
| Quadro 2 | Estratégias competitivas genéricas de Porter..... | 26 |

## LISTA DE FIGURAS

|          |  |    |
|----------|--|----|
| Figura 1 | Forças competitivas que dirigem a concorrências na indústria ..... | 23 |
| Figura 2 | Estratégias genéricas e a lucratividade.....                       | 27 |
| Figura 3 | <i>Market share</i> .....  | 32 |
| Figura 4 | Receita líquida .....  | 38 |

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| LISTA DE QUADROS .....  | 8  |
| LISTA DE FIGURAS .....  | 9  |
| 1 INTRODUÇÃO .....  | 11 |
| 2 TEORIA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA .....  | 13 |
| 2.1 Conceito de estratégia .....  | 14 |
| 2.2 Vantagens competitivas .....  | 15 |
| 2.3 Modelos de abordagem à estratégica competitiva.....                           | 16 |
| 2.4 A estratégia competitiva segundo Porter .....                                 | 18 |
| 2.4.1 Cinco forças da competição .....  | 20 |
| 2.4.2 Dimensões estratégicas .....  | 23 |
| 2.4.4 Estratégias competitivas genéricas de Porter .....                          | 24 |
| 3 A HISTÓRIA DA CERVEJA NO BRASIL. ....   | 28 |
| 3.1 Mercado de cerveja brasileiro. ....   | 30 |
| 3.2 Principais empresas no mercado de cerveja brasileiro .....                    | 31 |
| 3.3 Consumo de cerveja no Brasil .....  | 33 |
| 3.4 Mercado de Cerveja em Fortaleza.....  | 33 |
| 4. ESTUDO DE CASO: ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS UTILIZADAS PELA AMBEV ..... | 35 |
| 4.1 Metodologia.....  | 36 |
| 4.2 Histórico da AMBEV .....  | 37 |
| 4.3 Aplicação das estratégias competitivas genéricas na AMBEV .....               | 38 |
| 4.4 Fatores limitadores da aplicação das estratégias competitivas genéricas ..... | 42 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....   | 43 |
| 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....  | 44 |

## 1 INTRODUÇÃO

O grande número de empresas competindo no mercado globalizado, aliado a um ambiente que passa por constantes mudanças, se torna um terreno fértil para que empresas e indústrias busquem se adaptar às novas exigências globais e aos novos padrões que seus mercados locais exigem. As organizações, para não perder sua capacidade de sobrevivência, vêm buscando se adequar aos novos padrões concorrenciais.

A atratividade do mercado brasileiro, no seu aspecto econômico e seu mercado consumidor, vem fazendo com que várias empresas busquem uma fatia rentável desse mercado. Essas empresas trazem consigo investimentos altos visando se posicionar no mercado e forçando empresas já estabelecidas a buscarem alternativas para manter sua participação. É nessa dinâmica onde as estratégias competitivas são elaboradas e há uma busca do melhor posicionamento estratégico e, conseqüentemente, a obtenção de vantagem competitiva.

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

A abertura da economia à globalização permite que grandes empresas internacionais explorem o mercado interno. Geralmente, essas multinacionais utilizam-se de tecnologias e de uma quantidade de recursos bem superior às empresas que já operam no mercado interno. Essa competição causa uma busca por estratégias diferentes das comumente adotadas fazendo com que haja uma ruptura no cenário interno, o que muitas vezes beneficia os consumidores finais com melhores produtos, serviços e preços mais acessíveis, dependendo da estratégia adotada pela empresa e qual vantagem competitiva ela busca obter.

No mercado cervejeiro, as fusões e aquisições aliadas ao surgimento de novos competidores tornam esse mercado bastante dinâmico. Uma referência no estudo das estratégias competitivas, que tem na AMBEV, empresa formada a partir da fusão entre a Companhia Antarctica Paulista e Companhia Cervejaria Brahma, um referencial de como esse mercado se comporta e nos possibilita analisar quais estratégias estão sendo adotadas.

A escolha do estudo de caso da empresa Companhia de Bebidas das Américas, AMBEV, foi por conta de sua participação no mercado de bebidas, de quase 70%, nos últimos

anos conforme dados da Nielsen (2012). Dentro desse contexto, nesta pesquisa busca-se responder como e de que forma a Companhia de Bebidas das Américas está adotando as estratégias para manter sua participação no mercado de bebidas.

O objetivo geral do presente trabalho é identificar e avaliar as estratégias competitivas genéricas que a Companhia de Bebidas das Américas utiliza no mercado de cerveja Brasileiro.

Constituem objetivos específicos os que seguem:

- Descrever a história e analisar o desenvolvimento do mercado de cerveja brasileiro enfatizando quais são seus principais competidores.
- Analisar a Companhia de Bebidas das América e identificar quais estratégias são adotadas pela empresa para se manter competitiva no mercado.

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

No capítulo 2 será descrita a teoria das estratégias competitivas desde seus conceitos iniciais, bem como sua evolução, até tornar-se cada vez mais relevante no contexto organizacional. Temas como: vantagem competitiva e estratégias competitiva genéricas; de Porter, também são descritos e bastante explorados nesse capítulo.

No capítulo 3 será detalhado o mercado de cerveja brasileiro. Seu surgimento e como passou a ganhar relevância no contexto nacional. Cronologicamente serão descritos seus principais competidores e como os mesmos se dimensionam no mercado de cerveja brasileiro.

No capítulo 4 é mostrado o estudo de caso e analisado quais estratégias competitivas estão sendo adotadas pela AMBEV. É descrito, neste capítulo, como é realizado o planejamento para a obtenção dos objetivos organizacionais. Neste capítulo estão contidas entrevistas focais que visam extrair as informações necessárias para detectar quais estratégias competitivas são utilizadas pela empresa.

No capítulo 5 serão realizadas as considerações finais do estudo de caso.

## 2 TEORIA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Para Ansoff (1990, p. 105), é na atividade militar que reside a origem do termo estratégia, correspondendo a “[...] um conceito ‘amplo’ e vagamente definido de uma campanha militar para aplicação de forças em larga escala contra um inimigo.” Dentro do contexto militar, a estratégia já pode ser percebida em escritos de mais de 2000 anos.

Os estudos sobre estratégia organizacional tem um escopo bastante amplo. Apesar desse assunto já possuir contribuições de estudiosos como Peter Drucker, em 1954, no livro “A Prática da Administração de Empresas”, onde Drucker aborda questões estratégicas fundamentais sobre o negócio da empresa e o estabelecimento de seus objetivos, foi somente a partir de 1960 que esse assunto passou a ganhar maior relevância dentro do contexto organizacional.

Segundo Ansoff (1990 p.17) “Desde a década de 1960, o ambiente global das empresas tem passado por mudanças significativas que, na maioria dos casos, nenhum precedente tinham tido no clima empresarial anterior”. Dentro deste contexto, de mudanças rápidas em uma complexidade empresarial cada vez maior, as organizações começaram a desacelerar seu crescimento e, conseqüentemente, a perder rentabilidade e participação de mercado, causando assim uma descontinuidade em relação ao passado, em que o futuro não seria, na maioria das vezes, uma mera projeção do passado. Estratégias inovadoras se faziam necessárias para o enfrentamento bem sucedido desses novos ambientes desafiadores e cada vez mais competitivos. Inseridas nesses novos cenários, as organizações começaram a buscar entender o ambiente externo e planejar para buscar manter-se competitiva no mercado.

As estratégias competitivas, desde os primeiros estudos desse tema em 1960, tem buscado a adequação das estratégias organizacionais com o ambiente em que a organização está inserida. Os ajustes entre as capacidades internas, as possibilidades e as circunstâncias externas tem sido a ordem desde a primeira escola de formação da estratégia. Esses ajustes da organização interna com o ambiente são os que proporcionam vantagem competitiva e fazem com que as organizações busquem maiores participações no mercado.

## 2.1 Conceito de estratégia

O conceito de estratégia não é compreendido de maneira simples e o conhecimento desse conceito de uma maneira completa ainda está longe de ser alcançado. Segundo Ansoff e McDonnell (1993, p. 71), “[...] a estratégia é um conceito fugaz e um tanto absurdo”.

Para Mintzberg (2001, p. 26) estratégia pode ser definida de pelo menos cinco maneiras diferentes que fundem-se para uma melhor compreensão do termo. O autor vê a definição de estratégia como: um plano, um padrão, uma posição, uma perspectiva, um truque ou pretexto. Enquanto plano, a estratégia é um direcionamento das ações desenvolvidas de forma consistente e deliberada visando determinar qual o caminho ou direção a organização deve seguir. Como padrão, a estratégia é definida como o comportamento que a organização possui em um determinado tempo. A estratégia pode ser um pretexto, truque ou blefe no sentido de uma artimanha da organização para buscar determinada ação de seu concorrente visando obtenção de vantagem competitiva, por exemplo, o anúncio da montagem de uma nova fábrica poderá desencorajar determinados competidores de buscar a ampliação de determinada operação em um local específico. A quinta definição segundo Mintzberg (2001d, p. 30), estratégia como perspectiva, “[...] uma maneira enraizada de ver o mundo”.

Segundo Hax e Majluf (1991, p.6) estratégia está ligada a todas as atividades principais da empresa, buscando um senso de unidade, direção e propósito. Identificam seis dimensões críticas que contribuem para uma definição mais ampla do conceito:

- Estratégia como padrão de decisões coerentes, integrativas e unificadoras, que emerge daquilo que a empresa faz, sob uma perspectiva histórica;
- Estratégia como busca do estabelecimento dos objetivos organizacionais relacionados ao longo prazo e seus programas de ação elencando suas prioridades e onde alocar da maneira mais rentável seus recursos.
- Estratégia como posicionamento competitivo de onde a empresa pretende atuar e em que negócios pretende estar inserida.
- Estratégia como reação das ameaças e oportunidades desencadeadas no ambiente em que está inserida e também em relação às fortalezas e às fraquezas internas que possui.
- Estratégia como direcionamento de diferentes níveis corporativos e funcionais dentro da organização alinhando diferentes tipos de tarefas ao desempenho desejado da organização.

- Estratégia como uma definição econômica e não econômica que a empresa pretende fazer aos seus *stakeholders*.

Hax e Majluf (1991, p.6), portanto, mostram o conceito de estratégia como sendo também, de uma maneira mais genérica, um plano ou um padrão que busca a adequação da organização com o ambiente que está inserida.

Michael Porter, por sua vez, tem uma visão bastante específica do conceito de estratégia. Ele define como “[...] uma configuração de atividades internamente coerente que distingue uma empresa de seus rivais.” (Porter, 1989, p. XV). As atividades realizadas pela empresa, por exemplo, atendimento ao cliente, treinamento dos funcionários e processamento de dados estão diretamente relacionadas à consecução de vantagem competitiva. Porter vê nas atividades da organização o centro gerador de custos e ao mesmo tempo de diferenciais competitivos que tornam a organização atrativa no ambiente em que ela está inserida.

Essas definições de estratégia se completam e permitem uma compreensão do termo de maneira mais ampla. Uma definição simplista e única poderia facilitar a definição do conceito, mas seria prejudicial à compreensão por não abarcar suas possibilidades e riqueza de significado para a empresa.

## **2.2 Vantagens competitivas**

Paralelo ao próprio conceito de administração estratégica e bastante interligado as estratégias competitivas, a definição de vantagem competitiva já pode ser percebida desde 1965 como um dos componentes da estratégia. A vantagem competitiva procura identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial. Temos, como exemplos de vantagens competitivas, as proteções por patentes, os produtos que representam avanços tecnológicos sem similares e até mesmo pesquisas superiores de determinados itens.

O termo vantagem competitiva passou a ganhar bastante relevância e a ter um papel mais central na administração estratégica a partir do livro de Porter 1989 em seu prefácio que reconhece a vantagem competitiva como um assunto já explorado antes e esclarece:

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa tem condições de criar para os seus compradores. Ela pode tomar a forma de preços inferiores aos da concorrência por benefícios equivalentes ou o fornecimento de benefícios únicos que mais do que compensam um preço prêmio. (Porter, 1989, prefácio)

A obtenção da vantagem competitiva está relacionada às próprias atividades da organização. A busca por melhor qualidade na montagem dos produtos ou melhorias na assistência técnica são exemplos de atividades que podem gerar um valor agregado ao produto e, conseqüentemente, vantagem competitiva. Podemos considerar dois tipos básicos de vantagem competitiva, segundo Porter (1989, p. 2): liderança de custos e diferenciação. Ambas as vantagens competitivas são bastante relevantes, pois estão diretamente relacionadas à lucratividade da organização.

### **2.3 Modelos de abordagem à estratégia competitiva**

Vários são os modelos de abordagem à estratégia competitiva. De maneira mais básica, podemos enumerar dois modelos que envolvem perspectivas diferentes. O modelo da organização industrial, que envolve uma perspectiva externa, de fora para dentro, na qual o contexto do mercado, seus competidores e as ações tomadas por eles são determinantes no processo de formulação das estratégias competitivas das organizações, sempre buscando estabelecer uma posição competitiva favorável e mais rentável em relação aos seus competidores. Tem Michael Porter (1989) como principal autor e utiliza conceitos relativos a cinco forças da competição, vantagens competitivas sustentáveis, cadeia de valores e estratégias competitivas genéricas. Esse modelo busca demonstrar que os fatores externos da indústria tem maior relevância na formulação das estratégias competitivas, pois constituem elementos determinantes e causas primárias relacionadas ao desempenho da indústria.

O segundo modelo, dentro de uma perspectiva interna, utiliza-se de conceitos que envolvem uma busca por competências essenciais que trarão uma vantagem competitiva à organização. Esse modelo utiliza-se de variáveis tangíveis e intangíveis que são consideradas bastante relevantes e proporciona um pacote de competências únicas que trarão retornos acima da média à organização. Esse modelo, de dentro para fora, tem nos recursos e capacidades únicas, os determinantes primários do desempenho que são o foco para a determinação da estratégia a ser seguida para aproveitar as oportunidades externas. Os dois modelos, tanto o que envolve a perspectiva externa como o que envolve a interna, podem ser

considerados complementares e aplicados para a formulação de estratégias competitivas nas empresas.

Além dos dois modelos já abordados e utilizados de maneira mais constantes podemos conceituar também um terceiro modelo, uma abordagem mais alternativa sugerida por Eisenhard (2001, p. 108-113) que está relacionada à busca de se aproveitar oportunidades passageiras. Chamada de estratégia, como regra simples à sua utilização, está relacionada a mercados bastante dinâmicos e imprevisíveis como os de alta tecnologia e internet. Em vez de buscar estabelecer uma posição favorável em relação aos seus competidores na indústria, perspectiva externa, ou de desenvolver competências valiosas, perspectiva interna, o modelo da estratégia, como regra simples, procura selecionar alguns processos-chave da organização, como inovação de produtos e parcerias, e criar algumas regras simples para moldar esses processos e buscar oportunidades.

Eisenhard e Sull (2001, p. 111) categorizam a regra simples em cinco tipos:

- Regras como: especificam características do processo e de sua execução, como a obrigação do pessoal e do departamento de pesquisa passar pela área de serviço e de atendimento ao cliente;
- Regras de limites: são aquelas que estabelecem condições para se perseguir oportunidades, como um engenheiro trabalhar em no máximo dois projetos de cada vez.
- Regras de prioridades: são relacionadas a questão da alocação de recursos em relação as oportunidades.
- Regras de *timing*: serve para a adequação do ritmo dos processos estratégicos chave, como a capacidade de inovação diretamente temporal ao que o mercado necessita no momento.
- Regras de saída: envolve as condições em que se deve deixar de perseguir uma oportunidade, como o abandono de um projeto caso um participante chave deixe a equipe.

Os mercados altamente competitivos, turbulentos e imprevisíveis inviabilizam muitas vezes a utilização da estratégia das regras simples, pois as vantagens competitivas advindas da sua utilização são muitas vezes não sustentáveis. O quadro 1 mostra uma comparação das três abordagens à estratégia segundo Eisenhard e Sull (2001, p. 109).

**Quadro 1 - Três abordagens à estratégia**

|                        | Posição   | Recursos  | Regras Simples   |
|------------------------|---|---|--|
| Lógica estratégica     | Estabelecer posição   | Alavancar recursos  | Perseguir oportunidades  |
| Passos estratégicos    | Identificar um mercado atrativo, encontrar uma posição, fortalecer-se e defender-se   | Estabelecer uma visão, construir recursos e alavancá-los em vários mercados         | Inserir-se na confusão, continuar se movendo, aproveitar as oportunidades e terminar fortalecido |
| Questão estratégica    | Onde deveríamos estar?  | O que deveríamos ser?   | Como deveríamos proceder?  |
| Fonte de vantagem      | Posições únicas e valiosas por meio de um sistema de atividades integrado e encaixado | Recursos únicos, valiosos e inimitáveis   | Processos chave e regras simples únicas  |
| Funciona melhor em     | Mercados de lenta mudança e bem estruturados  | Mercados de mudança moderada e bem estruturados                                     | Mercados complicados e de rápida mudança   |
| Duração da vantagem    | Sustentável   | Sustentável   | Imprevisível   |
| Risco                  | Será muito difícil alterar posições com a mudança de condições                        | A empresa será muito lenta para construir novos recursos com a mudança de condições | Gerentes serão muito hesitantes na execução de oportunidades promissoras                         |
| Objetivo de desempenho | Lucratividade   | Domínio de longo prazo  | Crescimento  |

FONTE: ADAPTADO DE EISENHARDT; SULL, 2001, p. 109

As duas primeiras abordagens podem ser entendidas como complementares e só envolvem perspectivas diferentes. Já a estratégia das regras simples se mostra mais adequada em circunstâncias específicas de mercados em rápido movimento, instáveis e imprevisíveis.

## 2.4 A estratégia competitiva segundo Porter

Segundo Porter (1986), a definição das estratégias competitivas está relacionada ao modo de como a empresa vai atuar no mercado e envolve a definição de suas metas, táticas ou políticas operacionais objetivando suas metas. Todas as ações de cada uma das áreas funcionais devem estar alinhadas com os objetivos organizacionais.

Para que a definição das estratégias competitivas de determinada organização seja realizada de maneira adequada devem-se considerar anteriormente quatro fatores básicos que irão influenciar diretamente na definição das estratégias. Os quatro fatores são: pontos fortes e fracos da organização que combinado com os valores dos principais implementadores determinam os limites internos à implementação da estratégia competitiva; as ameaças e oportunidades da indústria que aliado às expectativas mais amplas da sociedade determinam os limites externos da estratégia.

Porter (1986, p. 18-19) ainda apresenta um conjunto de questões que, ao serem seguidas, formam um método para a formulação da estratégia competitiva ótima.

A. O que a empresa está realizando no momento?

1. Identificação

Qual a estratégia corrente implícita ou explícita?

2. Suposições implícitas.

Que suposições sobre a posição relativa, os pontos fortes e os pontos fracos da companhia, a concorrência e as tendências da indústria devem ser feitas para que a estratégia concorrente faça sentido?

B. O que está acontecendo no meio ambiente?

1. Análise da indústria

Quais os fatores básicos para o sucesso competitivo e as ameaças e as oportunidades importantes para a indústria?

2. Análise da concorrência

Quais as capacidades e limitações dos concorrentes existentes e potenciais e seus prováveis movimentos futuros?

3. Análise da sociedade

Que fatores políticos, sociais e governamentais importantes apresentarão ameaças ou oportunidades?

4. Pontos fortes e pontos fracos

Dada uma análise da indústria e da concorrência, quais os pontos fortes e os pontos fracos da companhia em relação aos concorrentes presentes e futuros?

C. O que a empresa deveria estar realizando?

1. Teste de suposições e estratégia

De que forma as suposições incorporadas à estratégia corrente podem ser comparadas à análise em B? A estratégia é consistente?

2. Alternativas estratégicas

Quais as alternativas estratégicas viáveis dadas à análise anterior? (A estratégia corrente é uma delas?)

3. Escolha estratégica

Que alternativa faz a melhor relação entre a situação da companhia e as ameaças e oportunidades externas?

Para responder a essas perguntas, Porter (1986) criou todo um modelo teórico para alcançar a consciência da indústria, descrito a seguir:

### **2.4.1 Cinco forças da competição**

Para Porter (1986), um dos principais fatores para a formulação das estratégias competitivas é buscar relacionar a companhia ao ambiente em que está inserida, sendo a estrutura industrial em que a empresa está inserida, ou seja, os campos de atuação de seus concorrentes possuem uma forte influência na determinação das regras competitivas, assim como nas estratégias potencialmente disponíveis.

Para Porter (1986), a perspectiva de sucesso de uma determinada indústria está diretamente relacionada à atuação de cinco forças competitivas básicas, são elas:

a) Ameaças de novos entrantes: Novas empresas que iniciam suas operações em determinados mercados buscam de alguma forma ganhar uma parcela significativa do mercado já existente e frequentemente realizam investimentos substanciais para alcançar seus objetivos. Como resultado dessa nova empresa operando no mercado e uma maior disponibilidade de produtos ofertados pode ocorrer uma queda de preços nesse setor o que certamente prejudicará a operação dos competidores já existente, pois diminuirá a rentabilidade dos mesmos. A ameaça da entrada de novos competidores depende das barreiras de entrada existentes somadas a reação que o novo concorrente pode esperar por parte dos já existentes. As principais dificuldades para a entrada de novos concorrentes são geralmente a necessidade de economia de escala; necessidade de diferenciação dos produtos; necessidade elevada de capital; altos custos de mudança para os compradores; dificuldades de acesso aos canais de distribuição; desvantagens de custos independentes de escala; políticas governamentais restritivas.

b) Rivalidades entre os concorrentes já existentes: Esta rivalidade decorre de uma disputa de mercado onde mais de uma empresa busca atingir melhores resultados e alcançar maiores participações que seus concorrentes. Estas disputas ocorrem através de formulação de táticas como a concorrência em relação aos preços, as batalhas de marketing, a introdução de uma política de inovações, o aumento da oferta de serviços ou até mesmo prorrogação das garantias aos consumidores. A rivalidade pode ser consequência de vários fatores relacionados ao ambiente em que a organização está inserida, por exemplo, a existência de vários competidores naquela região, o equilíbrio de recursos financeiros entre vários competidores, o crescimento lento de determinados setores da indústria, custos fixos de armazenamento muito altos, ausência de diferenciação ou custos de mudanças, capacidade

aumentada em grandes incrementos, concorrentes divergentes, a existência de grandes interesses estratégicos por parte de algum concorrente e barreira de saída elevada.

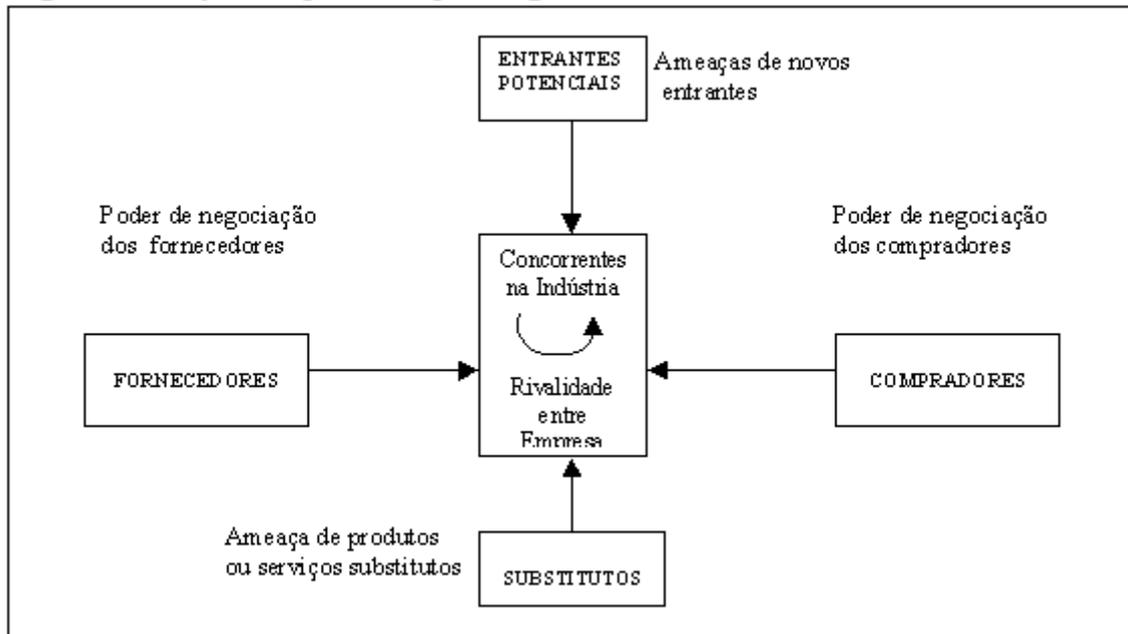
c) Pressão dos produtos substitutos: Os produtos substitutos são aqueles que podem desempenhar função igual ou semelhante a outro produto de uma indústria. Essa concorrência poderá limitar os lucros da organização, pois há outros produtos similares no mercado e conseqüentemente essa concorrência poderá forçar uma queda de preços diminuindo assim a rentabilidade daquele negócio.

d) Poder de negociação dos compradores: Os compradores sempre buscam obter vantagens quando realizam suas compras. Vantagens estas que vão desde a busca por melhores preços e condições de prazo para pagamento até a busca pela oferta de um melhor serviço e garantia de qualidade. O poder dos compradores se acentua quando há uma desigualdade na sua relação com a indústria. Algumas situações favorecem o poder dos compradores, como o comprador estar concentrando ou adquirir grandes volumes em relação às vendas do vendedor; os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras inclinando-os a empreender esforços para comprar em uma condição mais favorável; os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados; ele enfrenta poucos custos de mudanças; ele está tendo lucros baixos; ele pode integrar para trás; o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador; o comprador tem total informação ou quando ele pode influenciar as decisões de compra dos consumidores.

e) Poder de negociação dos fornecedores: Os fornecedores também tem papel relevante na estruturação das estratégias competitivas, pois os mesmos podem possuir poder de negociação e barganha em determinados tipos de indústrias onde opera. A alta de preços e a redução de qualidade dos produtos ofertados impactam diretamente nos resultados das indústrias e já demonstram o possível poder dos fornecedores em relação a estratégia de alguns compradores. Um grupo de fornecedores se torna poderoso quando ocorrem algumas situações como: o setor sendo dominado por poucas companhias ou até mesmo o número de fornecedores ser mais escasso do que a quantidade de indústrias para as quais vende seus produtos; não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria; a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor; o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador; os produtos do grupo de fornecedores são

diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança para o comprador; existe a possibilidade de integração para frente; alto grau de organização ou escassez para os casos de mão de obra.

**Figura 1 - Forças competitivas que dirigem a concorrência na indústria**



FONTE: PORTER, 1991, p. 23

Porter (1986) trata também o governo como força atuante em relação à concorrência e à entrada de novos competidores em determinado setor. O governo pode atuar de maneira direta ou indireta em relação às possíveis barreiras de entrada de novos empreendimentos ou produtos substitutos através de regulamentações, subsídios e políticas governamentais.

Segundo Porter (1986 p. 45), após analisar e identificar as forças competitivas que moldam a estrutura do mercado e caracterizam o ambiente em que a organização está inserida, a empresa poderá identificar seus pontos fortes e fracos em relação à indústria e deverá posicionar-se de maneira defensiva ou ofensiva em relação à cada força que molda a indústria, em uma espécie de abordagens possíveis:

- a) Posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;
- b) Influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa;

- c) Antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais identifiquem.

Para Porter (1986), cada organização deverá desenvolver estas abordagens de acordo com o ambiente e situação particular de cada organização, pois cada setor e organização possui suas próprias características.

#### **2.4.2 Dimensões estratégicas**

Para Porter (1986), as estratégias competitivas podem se diferenciar de diversas maneiras, porém, dentro de um contexto mais básico existem dimensões de estratégia que, ao se relacionarem entre si, determinam a diferença entre as empresas. Essas dimensões estratégicas são:

- Especialização: está relacionado ao público alvo ou mercado alvo que a organização deseja atingir. Está ligado desde a amplitude da sua linha até o mercado geográfico onde deseja operar;
- Indicação de marcas: o nível que se busca de identificação de marca, fazendo com que, em uma competição, a variável preço, por exemplo, possa ser menos relevante;
- Política de canal: busca do desenvolvimento da percepção da marca ao consumidor final e o auxílio dos canais de distribuição em fazer com que o produto final chegue até o consumidor;
- Seleção do canal: escolha de quais canais de distribuição irá distribuir o produto ao consumidor final;
- Qualidade do produto: o grau de qualidade do produto. Quais matérias primas foram e são utilizadas, especificações, observância das tolerâncias;
- Liderança tecnológica: o grau em que a organização procura obter a liderança tecnológica;
- Integração vertical: o montante do valor agregado conforme refletido no nível de integração para frente e para trás adotado;
- Posição de custo: o grau em que a organização busca o menor custo nos seus processos de fabricação e distribuição;
- Atendimento: o grau em que a empresa proporciona serviços auxiliares com sua linha de produtos;
- Política de preços: sua posição relativa aos preços praticados no mercado;
- Alavancagem: grau de alavancagem financeira e operacional que ela dispõe;

- Relacionamento com a matriz: exigências sobre o comportamento de uma unidade baseada no relacionamento desta com a matriz;
- Relacionamento com os governos do país de origem e com os anfitriões: o nível de relacionamento que a empresa desenvolveu com o governo ou está sujeita, tanto no seu país de origem, como nas filiais de países anfitriões.

#### **2.4.4 Estratégias competitivas genéricas de Porter**

De acordo com Porter (1991, p. 133) “Um grupo estratégico é um grupo de empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas.” O conceito é utilizado para auxiliar na análise estrutural da indústria e constitui “[...] um quadro de referência intermediária entre a visão global da indústria e a consideração isolada de cada empresa” (Ibid., p. 135). Escolher em qual grupo estratégico a indústria deseja competir, levando-se em consideração as cinco forças da competição e a lucratividade de cada grupo estratégico passa a ser um ponto essencial na formulação da estratégia competitiva de determinada indústria.

Originalmente lançada em 1980 no livro *Estratégia Competitiva*, as estratégias competitivas genéricas de Porter foram muito importantes para popularizar o termo “estratégias genéricas” e ajudaram bastante a projetar o autor no campo da administração estratégica. Por intermédio dos estudos de Porter várias pesquisas acadêmicas foram realizadas e contribuíram para a evolução do tema nos mais variados aspectos.

Michael Porter (1991, p.49) identificou três estratégias competitivas genéricas com as quais uma empresa pode enfrentar com sucesso as forças competitivas da indústria em que atua: a estratégia de liderança em custos, a de diferenciação e a de enfoque, que tem duas variantes, o enfoque no custo e o enfoque na diferenciação. Essas três abordagens genéricas representam uma maneira ampla da empresa competir e superar as demais empresas da indústria.

Cada estratégia genérica é modelo fundamentalmente diferente para a criação e sustentação de uma vantagem competitiva, combinando o tipo de vantagem competitiva que uma empresa busca com o escopo de seu alvo estratégico. (Porter, 1989, p. 15)

**Quadro 2 - As três estratégias competitivas genéricas de Porter**

|                       |               | VANTAGEM COMPETITIVA        |                              |
|-----------------------|---------------|-----------------------------|------------------------------|
|                       |               | Custo Mais Baixo            | Diferenciação                |
| ESCOPO<br>COMPETITIVO | Alvo Amplo    | 1. Liderança no Custo Total | 2. Diferenciação             |
|                       | Alvo Estreito | 3A. Enfoque em Custo        | 3B. Enfoque em Diferenciação |

FONTE: PORTER, 1989, p. 10

A estratégia de liderança no custo total envolve a busca incessante da organização em atingir o menor custo organizacional em relação a seus concorrentes. O objetivo básico dessa estratégia genérica é atingir o menor custo o que poderá proporcionar a esta organização uma maior margem e a possibilidade de um posicionamento de mercado mais agressivo que o dos demais concorrentes e ao mesmo tempo menos susceptível a variações do próprio mercado, como por exemplo, poder de barganha de fornecedores. A organização que adota essa estratégia de liderança em custos deve ter, entretanto, paridade ou proximidade na diferenciação em relação aos demais concorrentes, ou se virá forçada a baixar os preços para vender (PORTER, 1989, p.11).

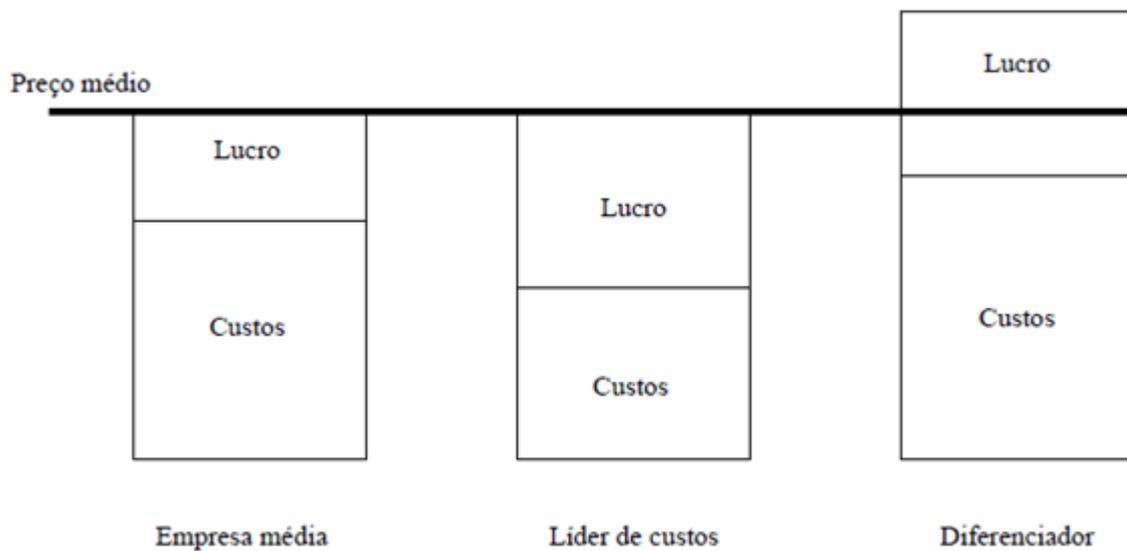
A estratégia de diferenciação visa oferecer um produto singular que os consumidores o percebam como tal. Quando determinada indústria consegue que seu produto seja percebido pelos consumidores como um produto sem similar no mercado, consegue agregar a esse produto um preço-premio, que obrigatoriamente deve ser maior que o custo de produzir a diferenciação percebida pelo mercado e desejada pelos consumidores, ou seja, a estratégia de diferenciação busca proporcionar às indústrias que a adotam uma vantagem competitiva em relação aos demais concorrentes. A diferenciação é empreendida visando mercados amplos e diversas formas de diferenciação são possíveis, ou seja, mais de uma empresa pode seguir a estratégia de diferenciação na mesma indústria com sucesso (Porter, 1989, p. 12), desde que a indústria acolha esta característica.

A terceira estratégia competitiva genérica estudada e descrita por Porter (1989, p.13) é a estratégia de enfoque. Utilizando-se dessa estratégia e empresa focaliza um determinado grupo de compradores, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico específico. Essa estratégia busca um ambiente competitivo mais restrito ou estreito no qual poderá assumir a forma de diferenciação ou uma posição de baixos custos no nicho de mercado em que a empresa escolheu atuar estrategicamente. É muito importante que o

segmento ou nicho de mercado que a empresa deseja atuar seja diferente dos demais competidores da indústria e a indústria que está utilizando essa estratégia de enfoque possa dedicar-se ao melhor atendimento daquele nicho, seja por meio de custos mais baixos, seja pela diferenciação de seus produtos ou serviços prestados.

A figura 2 mostra as estratégias competitivas genéricas de Porter (1991) e a relação entre suas dimensões de preço, custo e lucro.

**Figura 2 - Estratégias genéricas e a lucratividade**



FONTE: Adaptado de BOWMAN, 1990, p. 49

Porter (1991, p. 55-57) afirma que, sendo as três estratégias competitivas genéricas uma busca de atuar e de lidar com as forças competitivas da indústria a não utilização de uma das estratégias, ou não conseguir desenvolver uma delas de maneira plena, leva a empresa a uma situação bastante delicada no âmbito competitivo e possivelmente a uma menor rentabilidade em relação aos seus demais competidores. A falta de uma escolha deliberada sobre qual vantagem competitiva seguir, e em qual âmbito competitivo, constitui a causa de vários problemas na organização.

A estratégia de diferenciação envolve gastos e custos muitas vezes superiores para se alcançar a singularidade, assim como a estratégia de liderança de custos envolve uma padronização e conseqüentemente a não diferenciação de produtos, ou seja, diferenciação e liderança de custos constitui um *trade-off*. Nesse aspecto há uma necessidade de se escolher entre uma das duas vantagens competitivas. O *trade-off* significa, portanto, em determinado momento na tomada de decisão, a desistência de uma das duas estratégias por parte da

organização, pois as mesmas são incongruentes. Há, entretanto, exceções em que as organizações possam utilizar dessas duas estratégias. Exceções estas que estão diretamente relacionadas a seus concorrentes também estarem no meio-termo, os custos sejam afetados fortemente pelas parcelas de mercado ou por inter-relações ou ainda que a empresa seja pioneira em uma inovação relevante (Porter, 1989, p 15-17). Porter deixou clara essa possibilidade, ainda que não tenha colocado muita ênfase na questão.

A manutenção e a correta aplicação das estratégias genéricas coloca a organização em um patamar concorrencial em relação aos demais competidores bastante favorável. As estratégias genéricas utilizadas pelas organizações, visando a manutenção das vantagens competitivas proporcionadas pela correta execução da estratégia, devem ser de difícil imitação, ainda que todas sejam potencialmente vulneráveis a ataques da concorrência. As três estratégias podem coexistir harmoniosamente em um mesmo setor da indústria e proporcionar lucro para os competidores desde que as bases de diferenciação ou de enfoque sejam diferentes, bem como não haja mais de um procurando a liderança total de custos (PORTER, 1989, p. 17-19).

A visão de Porter (1989) é bastante singular, detalhada e coerente quando se trata de estratégias competitivas, tendo difundido a idéia de que as estratégias devem buscar prioritariamente o alcance e sustentação de vantagens competitivas. Muitas críticas ao modelo de Porter (1989) estão relacionadas à estática de seus modelos que buscam a implantação de estratégias relacionadas mais ao longo prazo e que possuem dificuldades de aplicação em ambientes de alta competitividade que exigem mudanças de estratégias mais constantes. Outro aspecto que sofre bastante crítica é em relação a Porter (1989) defender a escolha de apenas uma das estratégias genéricas sendo que, em ambientes de maior competitividade e cenários mais atuais, principalmente após 1990, há uma necessidade cada vez maior de se combinar várias estratégias para se atingir mais vantagens competitivas.

### 3 A HISTÓRIA DA CERVEJA NO BRASIL.

A história da cerveja no Brasil é bastante antiga. Documentos do século XVII já fazem referência a essa bebida no Brasil, porém, somente a partir do século XIX, essa bebida começou a se tornar relevante e ganhar maiores participações no mercado segundo dados do *site* do Sindicato da cerveja.

Dentre os mais variados obstáculos encontrados para o crescimento inicial do produto no Brasil está, até mesmo, o fato de os colonizadores portugueses priorizarem a importação de produtos com consumo mais difundidos em Portugal, como por exemplo: o vinho.

Após a abertura dos portos, no início do século de XIX, a cerveja passou a ganhar uma maior expressividade no mercado nacional. Entre as décadas de 40 e 80 do século XIX, viu-se uma impressionante expansão de consumo com várias fábricas sendo abertas e o produto sendo cada vez mais procurado pelos consumidores. Em meados do século XIX, antes da cerveja assumir a preferência popular, as bebidas alcoólicas mais consumidas no Brasil eram o vinho e a cachaça.

Inicialmente, a cerveja consumida no Brasil era importada, vinda principalmente de países europeus. A primeira notícia de fabricação de cerveja no Brasil data de 1836, através de uma publicação no jornal Comércio do Rio de Janeiro, que trazia o seguinte anúncio: “Na Rua Matacavalos, número 90, e Rua Direita número 86, da Cervejaria Brasileira, vende-se cerveja, bebida acolhida favoravelmente e muito procurada. Essa saudável bebida reúne a barateza a um sabor agradável e à propriedade de conservar-se por muito tempo”. Após esse anúncio de 1836, passamos a ter vários registros de novas cervejarias surgindo, como, em 1846, com o surgimento da Cerveja Ritter na região de nova Petrópolis. Para além da já mencionada cerveja Ritter, muitas outras aproveitaram o caminho anteriormente desbravado, como sejam os casos da firma Vogelin & Bager, que abriu uma cervejaria no bairro do Jardim Botânico no Rio de Janeiro, ou a Henrique Leiden e Cia, que deu origem à Imperial Fábrica de Cerveja Nacional, também no Rio de Janeiro.

Em 1882, formou-se uma sociedade que iria dar origem a uma marca que, ainda hoje, desempenha um papel de grande relevância na indústria cervejeira brasileira. Assim, surge a “Antarctica”, fruto da associação entre Louis Bucher e Joaquim Salles, que mudaria o mercado cervejeiro da época iniciando a introdução do conceito de marca no mercado

cervejeiro que, até então, possuía uma identidade pouco relevante no quesito de marcas, pois as cervejas eram, em sua maioria, servidas em barris na própria cervejaria.

Após seis anos do surgimento da Antarctica, um imigrante suíço de nome Joseph Villiger, acostumado ao sabor das cervejas europeias e inconformado com a má qualidade das cervejas fabricadas no Brasil, resolveu abrir o seu próprio negócio, começando a fazer cerveja em casa. Deste modo, em 6 de Setembro de 1982, é registada a “Manufactura de Cerveja Brahma Villiger & Companhia”, fundada pelo próprio Villiger, por Paul Fritz e por Ludwig Mack, sendo então comercialmente lançada a Cerveja Brahma.

Passados praticamente 100 anos do surgimento de dois dos principais competidores atuais do mercado de cerveja, surge outras duas cervejarias de grande relevância: a cervejaria Kaiser e a Schincariol. O empresário Luiz Otávio Passos Gonçalves que, se vendo pressionado, em 1980, pelas sucessivas perdas no mercado de refrigerantes ocasionadas pela estratégia de algumas cervejarias de atrelar a venda de cerveja à inclusão de refrigerantes na compra dos pontos de venda, se viu obrigado a adotar uma estratégia mais arrojada para buscar evitar essas perdas de mercado. Foi então que decidiu montar uma cervejaria chamada Kaiser que, rapidamente, foi se expandindo e ganhando participação no mercado. No ano de 2002, a cervejaria canadense Molson, uma das maiores cervejarias do mundo, resolveu investir no promissor mercado de cerveja brasileiro e comprou a marca Kaiser e o seu portfólio de produtos por US\$ 765 milhões. Passados 4 anos da aquisição e praticamente metade do mercado que possuía ter sido perdido, a Molson vendeu 68% da participação que possuía da Kaiser para a Femsa, que no ano de 2010 foi comprada pela Heineken NV. Já a cervejaria Schincariol, localizada inicialmente na cidade paulista de Itu e fundada por Primo Schincariol, iniciou sua participação no mercado de bebidas em 1939, mais especificadamente na fabricação de refrigerantes, porém, no mercado de refrigerantes a Schincariol possuía uma representatividade muito pequena e limitada somente ao âmbito regional. Foi então que, no ano de 1989, a Schincariol passou a investir na fabricação de cerveja e iniciou um processo de crescimento bastante acelerado, adquirindo várias cervejarias de pequeno porte.

Nos anos de 1985 a 1994, o mercado cervejeiro apresentava sinais de estagnação. Algumas novas cervejarias como a Kaiser e Schincariol haviam surgido e conquistado parte do mercado que antes era dominado pela Brahma e pela Antarctica. No ano de 1994, com o advento do plano real e conseqüentemente o aumento do poder de compra da população, o

mercado de cerveja cresceu e obteve resultados bem expressivos que se mantiveram até 1995. Porém, esses bons resultados não duraram muito tempo e a crise e a estagnação do mercado voltaram e se mantiveram até 2005. Em meio a uma possível crise no mercado de cerveja e as necessidades de maiores investimentos para manter suas participações no mercado, a Companhia Antarctica Paulista e a Companhia Cervejaria Brahma resolveram se fundir e criar uma nova companhia, a Companhia de Bebidas das Américas, tornando-se, assim, a quinta maior empresa de bebidas do mundo. Passados 5 anos do início de suas operações, a AMBEV se uniu com a InterBrew, tornando-se a segunda maior cervejaria do mundo, a InBEV. No ano de 2008, a InBev foi protagonista da maior aquisição no mercado de cerveja, comprou a americana Anheiser-Busch, detentora da marca líder de mercado nos Estados Unidos, a Budweiser e se tornou a maior cervejaria do mundo.

No ano de 1993, um grupo de empresários resolve iniciar um investimento no ramo cervejeiro. Aproveitando o clima ameno da região serrana de Petrópolis aliado a um terreno com água de excelente qualidade, é iniciada, no ano de 1994, a fabricação da cerveja Itaipava. Rapidamente, essa cerveja passou a ganhar espaço no mercado e, o que inicialmente abrangia somente o mercado regional, passou a ganhar uma grande expressividade no mercado nacional.

### **3.1 Mercado de cerveja brasileiro.**

As transformações ocorridas nas últimas décadas e um cenário de alta competitividade tem sido marcantes no mercado de cerveja brasileiro. Fusões e aquisições de indústrias multinacionais têm acontecido de maneira constante e vem tornando esse mercado cada vez mais competitivo.

O Brasil, sendo o terceiro maior produtor de cerveja do mundo, perdendo apenas para a China e os Estados Unidos, e também o segundo em rentabilidade, aliado ao atual nível de globalização, vem atraindo mais investimentos de companhias de bebidas multinacionais que buscam entrar no mercado nacional e conquistar uma maior participação nesse segmento.

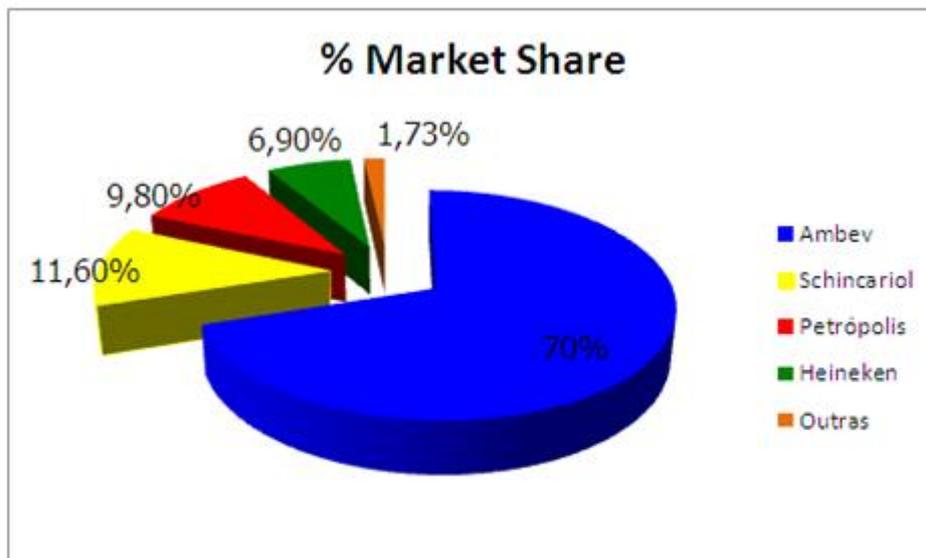
Apesar de ser o terceiro no mundo em volume total de cerveja produzida por ano, ainda possuímos um consumo per capita abaixo da média de vários países, segundo o Sindicerv (2010). Esse consumo, abaixo da média de vários países, sinaliza para os investidores uma oportunidade positiva de buscar maiores volumes e alavancar suas vendas.

Atualmente, o mercado de cerveja brasileiro representa, segundo estudos do sindicato da cerveja realizados em conjunto com a Fundação Getúlio Vargas, cerca de 1,4% do PIB brasileiro, ou seja, a indústria cervejeira é de extrema representatividade para a indústria de transformação como um todo. Além de representar uma fatia expressiva do PIB, a indústria cervejeira é uma das que mais gera arrecadação de impostos para o governo.

Dados da Nielsen (2010) apontam que as 4 companhias de bebidas que possuem maior representatividade no cenário nacional, juntas, representam mais de 98% do volume do mercado de cerveja brasileiro e geram aproximadamente 50 mil empregos diretos.

### 3.2 Principais empresas no mercado de cerveja brasileiro

Atualmente, o mercado de cerveja brasileiro possui quatro grandes cervejarias que detém quase 98% do mercado total de cervejas, segundo pesquisa da Nielsen (2010), conforme mostra a figura 3.



FONTE: Adaptado de NIELSEN (2010)

Nesta subseção descreve-se um pouco das atividades e informações gerais sobre cada uma dessas quatro principais companhias que atuam nesse setor.

#### a) Companhia de Bebidas das Américas

É uma empresa de capital aberto e faz parte da maior plataforma de bebidas do mundo: a Anheuser-Busch InBev (AB Inbev). Isoladamente, a AMBEV é a quarta maior cervejaria do mundo e está presente em 14 países das Américas.

De acordo com o *site* da AMBEV a empresa possui uma base de atendimento de cerca de dois milhões de clientes e é detentora de 17 marcas de cerveja, das quais podemos destacar a Skol, quarta cerveja mais consumida no mundo, a Antarctica e a Brahma. Tem como missão: “Criar vínculos fortes e duradouros com consumidores e clientes, fornecendo-lhes as melhores marcas, produtos e serviços” e como visão: “Ser a melhor empresa de bebidas em um mundo melhor”.

Em 2010, obteve uma receita líquida de 25 bilhões de reais e dessa receita gerou para o governo R\$ 11,5 bilhões em impostos se tornando, assim, a maior empresa da iniciativa privada em arrecadação para o governo. Emprega, atualmente, de maneira direta, 44,9 mil funcionários dos quais 29 mil só no Brasil.

#### b) Grupo Schincariol

Está colocada entre as 15 maiores cervejarias do mundo e é formada por um grupo com capital 100% nacional. Possui, atualmente, de acordo com o *site* Schincariol, 13 unidades fabris distribuídas em 11 estados brasileiros atendendo cerca de 600 mil pontos de venda em todo o Brasil. É detentora de várias marcas de cerveja, das quais podemos destacar a Nova Schin, a Devassa e a Nobel.

Atualmente, o Grupo Schincariol emprega cerca de 9 mil colaboradores de maneira direta e tem como missão e visão, respectivamente, “Transformar as marcas do Grupo Schincariol em líderes de mercado e fazer com que sejam percebidas como sinônimo de qualidade e excelência de produto e serviços” e “Queremos nos tornar a empresa de bebidas mais admirada e melhor gerenciada no Brasil até 2012”

#### c) Grupo Petrópolis

Dentre as cervejarias de maior expressividade do mercado nacional, o Grupo Petrópolis é a mais jovem delas. Fundado em 1994, conta, atualmente, com 4 unidades fabris que atendem através da sua distribuição cerca de 13 estados brasileiros. Possui cerca de 3 mil colaboradores e tem como principal marca a Itaipava, uma cerveja do tipo “pilsen” que vem cada vez mais conquistando espaço no mercado.

#### d) Heineken S.A

A Heineken Brasil foi criada formalmente em 2010, como especificado no *site* Heineken Brasil após a aquisição da divisão de cervejas do grupo FEMSA. Porém, a cervejaria Heineken NV é uma das maiores e mais tradicionais cervejarias do mundo. Possui 8 fábricas no Brasil localizadas em 7 estados e emprega, atualmente, cerca de 2,3 mil colaboradores de maneira direta.

As principais marcas comercializadas pela Heineken Brasil são a Kaiser, a Heineken e a Sol.

### **3.3 Consumo de cerveja no Brasil**

Segundo dados do IBOPE (2008), o mercado brasileiro de cerveja é caracterizado por um público predominantemente de jovens. Cerca de 73% dos consumidores de cerveja têm entre 19 e 44 anos.

Levando-se em consideração a faixa de renda e o gênero dados do IBOPE (2008) apontam as classes A B e C são os principais consumidores de cerveja, sendo responsáveis por 77% das vendas totais e o público masculino corresponde a maior parcela do mercado consumidor com 60%.

Segundo a Nielsen (2010), no Brasil, 98% da cerveja consumida é do tipo “pilsen”, que se caracteriza por uma coloração clara, médio teor de extrato, baixa fermentação e baixo teor alcoólico. A preferência por esse tipo de cerveja se deve ao fato de ela possuir um preço mais acessível e um paladar que melhor se adéqua ao clima brasileiro.

### **3.4 Mercado de Cerveja em Fortaleza**

O mercado de cerveja de Fortaleza é bastante semelhante ao nacional. Temos quatro grandes empresas que dominam o mercado, são elas: a AMBEV, o Grupo Schincariol, a Heineken Brasil, e o Grupo Petrópolis. Como ocorre no cenário nacional a AMBEV lidera em Fortaleza com uma ampla vantagem em relação aos seus concorrentes chegando a possuir quase 80% do mercado de cerveja local. As três principais marcas consumidas segundo a

Nielsen (2010) são: a Skol, a Antarctica e a Brahma todas elas fazendo parte do portfólio AMBEV.

A AMBEV opera localmente com um centro de distribuição direta que conta com mais de 500 colaboradores de maneira direta e indireta. Atende, atualmente, a uma base de clientes que se aproxima de 15 mil pontos de venda e que demandam mensalmente um volume de aproximadamente 50 mil hectolitros de cerveja.

Dentre as mais variadas embalagens de cerveja que existem no mercado de Fortaleza, as retornáveis são as que possuem o maior peso no volume, chegando a 93%, segundo dados da Nielsen (2010).

#### **4. ESTUDO DE CASO: ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS UTILIZADAS PELA AMBEV**

Tendo se estabelecido a fundamentação teórica e mostrada a importância da definição e utilização das estratégias competitivas nos mais variados segmentos de mercado, bem como a aplicação nos processos das empresas, parte-se agora para apresentação da pesquisa de campo realizada por meio do estudo de caso. Com ele, pretende-se contribuir para a análise das naturezas das estratégias competitivas genéricas investigando como estas estratégias estão sendo aplicadas na AMBEV.

Antes de apresentar a indústria escolhida, cumpre-se expor as razões que justificam a escolha da indústria cervejeira e da AMBEV para a investigação da aplicação das estratégias competitivas genéricas.

Para analisar a aplicação das estratégias competitivas genéricas em determinado segmento industrial, primeiramente faz-se necessário que as empresas desse segmento tenham estratégias competitivas claras em seus modos de operar. No caso do mercado cervejeiro, essas características podem ser evidenciadas e facilmente observadas. A indústria cervejeira, em geral, por envolver os segmentos industrial e varejista, sugere a utilização, por suas empresas, de estratégias competitivas genéricas variadas, como liderança em custo, excelência operacional e diferenciação para aquelas com marcas mais fortes e atuantes no mercado. Enquanto um grupo de empresas compete com a disputa clara de liderança em custos, outro grupo prioriza a diferenciação e a segmentação do mercado, oferecendo um portfólio de produtos diferenciados, buscando agregar valor com seus serviços e atendimento personalizado.

O estudo “Cerveja, uma indústria a serviço do Brasil”, da FGV(2011) mostrou a contribuição econômica e a importância do setor de cerveja no Brasil. A cadeia produtiva da bebida no Brasil paga R\$ 16,4 bilhões em salários para seus empregados. O valor equivale ao orçamento do programa Bolsa Família de 2011. Dados apontam que a cadeia da cerveja emprega mais de 1,7 milhão de pessoas, o que equivale a empregar um pouco mais que a população de Porto Alegre. Esses dados demonstram a importância dessa indústria e por isso se torna objeto de nosso estudo.

A AMBEV, por atuar de maneira bastante competitiva com produtos nos mais variados segmentos de mercado que competem de maneiras distintas, reúne as condições necessárias para este estudo. Pela relevância de suas marcas e porte da empresa na indústria cervejeira, atual líder de mercado, a empresa foi escolhida para ser objeto desse estudo de caso.

#### **4.1 Metodologia.**

Buscando atingir o objetivo geral e os objetivos específicos, foi realizado um levantamento bibliográfico utilizando-se fontes primárias e secundárias de dados, como livros, periódicos, monografias e dissertações sobre o tema em questão. Utilizou-se, também, de entrevista à Companhia de Bebidas das Américas sobre quais estratégias competitivas a organização buscava adotar no mercado. Foram utilizadas também outras fontes como a internet, onde continha vasta bibliografia sobre o assunto que será desenvolvido.

Foram realizadas três entrevistas focais, individuais e pessoais com participantes no processo de tomada de decisão estratégica na empresa. As entrevistas foram realizadas entre julho e agosto de 2012 na diretoria regional situada em Fortaleza. Duraram aproximadamente uma hora. Os entrevistados serão nomeados como funcionário “A”, “B” e “C” visando o anonimato dos mesmos. O primeiro a ser entrevistado, funcionário “A”, ocupa o cargo de especialista de projetos e é responsável pelo desenvolvimento e acompanhamento dos novos projetos da diretoria regional estando no cargo há dois anos e na empresa há quase dez. O segundo a ser entrevistado foi o funcionário “B”, que ocupa o cargo de especialista de preços. A função do especialista de preços é realizar a estruturação de preços dos produtos da AMBEV, levando em consideração as movimentações do mercado buscando posicionar seus produtos de maneira competitiva. O funcionário “B” está no cargo há três anos e há oito anos na AMBEV. Após serem entrevistados dois especialistas, foi constatada a necessidade de se entrevistar algum funcionário da fábrica, pois parte do processo de estruturação das estratégias também passa pela estrutura fabril. O funcionário “C” é gerente de logística da fábrica e tem um papel bastante relevante na formulação das estratégias, pois sua função possui contato constante com o comercial e com a rede de vendas da AMBEV.

Nas entrevistas focais e com roteiro não estruturado e não disfarçado foi utilizado o protocolo de pesquisa. Como foi adotado o tipo de pesquisa não estruturado, o conjunto de

perguntas de fato realizadas variou de entrevistado para entrevistado, apesar de ser seguido um conjunto básico inicial como guia. Com essa abordagem mais informal e flexível conseguiu-se extrair mais informações dos entrevistados, com melhor qualidade e direcionamento ao assunto. Tal abordagem pareceu mais indicada dada a complexidade do assunto e a amplitude do mesmo, porém ocasionou certa dificuldade de comparação direta entre as diferentes respostas obtidas.

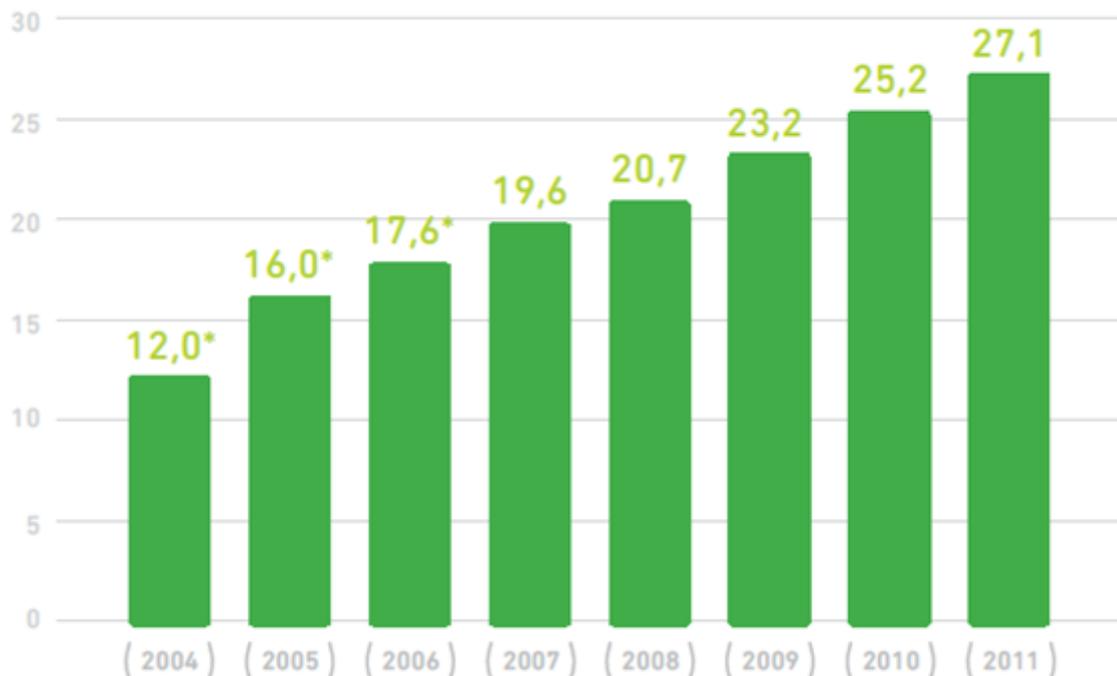
## **4.2 Histórico da AMBEV**

A Companhia de Bebidas das Américas foi fundada formalmente em 30 de março de 2000 pela fusão da Antarctica Paulista com a Cervejaria Brahma, ambas eram duas das cervejarias mais antigas do Brasil e com bons índices de participação no mercado.

A AMBEV opera, atualmente, em todas as regiões do Brasil e em mais 13 países nas Américas. Sua administração central está sediada na cidade de São Paulo. A matriz é responsável por centralizar informações das 33 fábricas distribuídas por todo o território nacional, bem como das oito diretorias também espalhadas pelo Brasil.

O faturamento da AMBEV no ano de 2011 foi de mais de 53 bilhões de reais e sua receita líquida dobrou nos últimos 7 anos, conforme figura 3.

FIGURA 4 - Receita líquida



FONTE: Adaptado de Relatório Anual AMBEV (2011)

O EBITDA da AMBEV em 2011 totalizou R\$ 13.141,1 milhões, um crescimento de 14,8% em relação ao ano anterior enquanto o volume cresceu somente 0,8%. Com esse crescimento, tanto de receita quanto de EBITDA, a AMBEV se tornou a maior empresa de iniciativa privada em arrecadação de impostos para o governo, gerando mais de 14 bilhões em impostos no Brasil.

#### 4.3 Aplicação das estratégias competitivas genéricas na AMBEV

Inicialmente, para entendermos a aplicação das estratégias competitivas genéricas na AMBEV, faz-se necessário entender que a AMBEV trabalha sob dois regimes bastante diferentes que ela denomina um como “mundo fábrica” e o outro como “mundo vendas”. As estratégias competitivas genéricas do “mundo fábrica” e do “mundo vendas” se fundem, a nível regional, pra que os objetivos fins da organização naquele ano vigente sejam atingidas. As definições das estratégias a serem adotadas são realizadas anualmente e geralmente são feitas várias reuniões de planejamento do ano posterior no mês de dezembro do ano vigente. Participam dessas reuniões os diretores regionais tanto do “mundo vendas” e do “mundo fabril” e todo o corpo de especialistas das mais diversas áreas.

É feito, inicialmente nesse planejamento estratégico, a busca de alinhamento entre as áreas de quais serão os focos do ano posterior, quais os produtos serão priorizados em relação à distribuição no “mundo vendas” e quais inovações poderão ser lançadas. Vale ressaltar que esses produtos-foco do ano posterior, as metas de volume e crescimento vêm desdobradas pelo corporativo para evitar ocorrer que determinada zona geográfica do Brasil tenha investimentos em determinados produtos, sendo que a estratégia nacional está direcionada a outro tipo de produto.

Após serem realizadas essas reuniões iniciais de alinhamento de foco entre os dois “mundos”, eles se separam e cada qual adota posturas muito distintas em relação às estratégias competitivas genéricas adotadas. Outro aspecto bastante relevante que deve ser mencionado é que ambos os “mundos” tem um programa de excelência que visa o total alinhamento de seus processos. O primeiro item a ser executado nesse programa é uma análise SWOT, onde cada um dos “mundos” buscará identificar seus pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades das suas unidades estratégicas.

De acordo com o funcionário “A”, especialista de projetos, a unidade estratégica de negócios estudada nesta monografia é orientada na busca do baixo custo quando se trata do “mundo fabril”. Já na comercialização, *marketing* e distribuição, busca-se agregar valor ao produto com um conceito de marca bastante definido, inovações de produtos, principalmente relacionada a novas embalagens, excelência logística e atendimento diferenciado em cada ponto-de-venda. O foco na segmentação de mercado é bastante claro. Como a empresa possui várias marcas, ela posiciona estrategicamente suas marcas nos mais variados nichos de mercado. Para o funcionário “A”, no “mundo fabril”, a liderança em custo é a estratégia que mais se destaca, já relacionando vendas à estratégia de foco é a que possui maior relevância.

Para o funcionário “B”, o atendimento especializado e a segmentação de mercado no “mundo vendas” é um diferencial na AMBEV. Ele afirma que quando se consegue segmentar o mercado estruturando os preços de acordo com a realidade de cada segmento, se consegue controlar a margem dos mais variados produtos. A intenção do posicionamento estratégico de cada produto e embalagem acontece na ponta de maneira correta e real proporcionando um maior controle de cada marca. Segundo o funcionário “B”, cada marca deve deixar uma margem específica e, através do controle rigoroso de custos nas fábricas, o volume passa a ser apenas mais um fator de rentabilidade do negócio, pois anualmente, com a economia dos custos operacionais, até mesmo uma redução do volume em relação ao ano

anterior já proporciona maior lucro para a organização. Nesse aspecto, o funcionário “C” foi bastante claro ao afirmar que os índices de reaproveitamento de matérias primas e a busca contínua de redução no consumo de insumos, principalmente de água, na produção da cerveja são metas claras a serem atingidas e ele vê nesse controle de custos a maneira como a AMBEV obtém seus resultados, ano após ano, cada vez mais expressivos.

Apesar de conhecer a atuação de seus principais concorrentes, de obter mensalmente dados que mostram o andamento do mercado e ainda realizar várias pesquisas semestrais na sua base de clientes, a AMBEV acredita que, por ter uma participação de mercado bastante expressiva, consegue, muitas vezes, ditar os movimentos do mercado e olha para sua estruturação estratégica de maneira muito mais interna, buscando sempre obter vantagem competitiva. Esse modelo que leva em conta uma perspectiva mais interna já pode ser correlacionado de maneira clara ao método de como Porter (1989) busca a obtenção das vantagens competitivas. Porter (1989) vê, no conjunto de atividades internas da organização, o centro gerador de custos e, ao mesmo tempo, de diferenciais competitivos que podem tornar a organização atrativa no ambiente em que está inserida.

Outro fator bastante relevante que também nos faz relacionar ao modelo de Porter, adotado pela AMBEV, é a busca inicial de se identificar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças em relação ao mercado que está inserida. Porter considera essa análise um fator determinante e inicial para que se possa formular as estratégias competitivas.

No planejamento estratégico realizado pela AMBEV, os entrevistados sempre mencionaram de maneira explícita o poder de atuação das cinco forças da competição. A ameaça de novos entrantes, por exemplo, foi sempre abordada por todos os entrevistados e, como estratégia de defesa, os mesmos comentaram que anualmente a AMBEV já possui uma política de inovações que visa suprir todas as necessidades do mercado, evitando, assim, que determinado competidor se beneficie por uma lacuna deixada pela empresa. Outro aspecto também bastante comentado nas entrevistas é em relação à rivalidade com os concorrentes e qual postura a AMBEV adota em relação aos demais competidores no mercado. Ficou bastante claro nas palavras do funcionário “B”, especialista de preços, que a AMBEV, no seu portfólio de produtos, tem soluções para todos os segmentos de mercado e que a distribuição, juntamente com o departamento de vendas, deve se encarregar de oferecer essas soluções aos respectivos consumidores. Para ele, a rivalidade com os concorrentes é vista como uma

oportunidade de melhoria interna e de busca constante de se conquistar resultados mais expressivos com menos recursos empregados.

Os passos empregados para a formulação da estratégia competitiva das organizações segundo o modelo de Porter se assemelha muito aos seguidos pela AMBEV. De maneira clara Porter afirmava que para a formulação das estratégias competitivas o primeiro passo seria se identificar quais forças competitivas moldam o mercado e após se identificar essas forças se analisariam quais seriam os pontos fortes e fracos da organização, bem como as ameaças e oportunidades da mesma. Na AMBEV o mercado é analisado através de várias pesquisas realizadas em sua base de clientes e de posse desses dados é realizada uma análise SWOT que identifica os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades e a partir daí são formuladas as estratégias competitivas.

As estratégias competitivas genéricas de Porter são uma realidade na AMBEV e possuem um escopo bem definido em cada área. No “mundo fabril”, de acordo com os entrevistados, há uma busca contínua de redução de custos e a organização busca, de maneira incessante, ter o menor custo operacional na fabricação de seus produtos. Essas são as principais características da estratégia genérica de liderança em custos de acordo com Porter (1989). Os lucros advindos desses menores custos operacionais são, em parte, repassados ao mercado na forma de investimentos em inovações e nas projeções de marcas, buscando, assim, obter marcas mais desejadas pelos consumidores e, através desses maiores ganhos operacionais, é feito um paralelo entre o “mundo vendas” e o “mundo fábrica” no qual o “mundo fabril” não é visto simplesmente como gerador de produtos e custos, mas sim como gerador de receitas para agregar ainda mais ao negócio.

Outra estratégia competitiva genérica bastante evidenciada pelos entrevistados é a estratégia de foco. A AMBEV possui um portfólio bastante variado de produtos. Esses produtos, através de um atendimento segmentado, aparecem como uma solução esperada para cada tipo de ponto-de-venda. Ou seja, pelo perfil de cada cliente a AMBEV busca uma distribuição de marcas específicas, o que certamente possibilita, através do seu atendimento diferenciado, agregar valor ao produto e, com isso, obter vantagem competitiva. A estratégia competitiva genérica de foco busca atingir nichos específicos de mercado com um foco em custos ou em diferenciação. A AMBEV trata suas salas de vendas como microempresas, ou seja, existem salas que buscam oferecer soluções com menores custos e um portfólio específico de produtos que oferecem menores custos aos pontos-de-vendas, em contrapartida,

possui salas de vendas que oferecem algo efetivamente diferenciado e cobram um preço prêmio por esses produtos. Cada sala de vendas possui metas específicas de volume e preço, ou seja, na composição da rentabilidade de cada operação são levadas em consideração o que cada sala conseguirá entregar de objetivo a AMBEV como um todo.

#### **4.4 Fatores limitadores da aplicação das estratégias competitivas genéricas**

A grande complexidade de administrar a empresa, tanto pela sua complexidade operacional e grandeza como pelas estratégias competitivas genéricas adotadas pela empresa, são desafios diários na visão do funcionário “C”. Até as informações e as metas chegarem ao nível dos funcionários que as executam diariamente já podem ter sido perdidos vários meses que contarão bastante no resultado final. Outro aspecto também que se leva em conta na organização é a questão da dificuldade de se buscar uma estratégia fabril de liderança em custos e, ao mesmo tempo, oferecer ao mercado, dentro da estratégia genérica de foco, produtos diferenciados.

Levando-se em consideração os riscos da manutenção das estratégias competitivas, o funcionário “A” afirmou que a adoção dessas estratégias já busca uma redução dos riscos de competidores externos conquistarem parcelas significativas de mercado e que internamente essas estratégias vêm proporcionando muitas vantagens competitivas, pois a cultura da AMBEV preza muito por desafios e soluções inovadoras para superar os “*trade-off*” das estratégias genéricas hoje adotadas pela organização.

Para Porter, a não escolha deliberada de uma das estratégias competitivas genéricas constitui um risco para a organização, porém, a AMBEV contraria essa visão. Considera que esse desafio é a chave estratégica para o sucesso e manutenção de suas marcas como líderes de mercado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A AMBEV, como líder de mercado, estrutura suas estratégias competitivas sempre visando à manutenção e à ampliação de sua participação no mercado. Na fatia de mercado que já é compradora de suas marcas, busca manter a mesma qualidade de seus produtos com menores custos em relação aos anos anteriores. Já na fatia de mercado que não é compradora de suas marcas ou possui uma representatividade menor que seus concorrentes, investe em inovações visando criar novas ocasiões de consumo. Essa busca de manutenção e ampliação de sua participação de mercado vem atrelada a critérios diferenciadores como um atendimento especializado e uma distribuição cada vez mais pontual.

A estruturação de suas estratégias competitivas genéricas seguem de maneira clara os passos que Porter (1991) caracterizou como essenciais para a obtenção de vantagens competitivas. Primeiramente, são analisadas as cinco forças competitivas que demonstram o ambiente em que a organização está inserida e, de posse dessas informações que são obtidas com várias pesquisas realizadas no decorrer do ano, é realizada uma análise SWOT onde são observados os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades do mercado. A perspectiva de Porter, mais interna, se assemelha muito a maneira de como a AMBEV analisa o mercado em seu planejamento. A AMBEV analisa as movimentações do mercado, porém, entende que está em suas operações o centro gerador das vantagens competitivas.

As informações obtidas com os entrevistados nos dão um posicionamento claro no tocante de quais estratégias competitivas a AMBEV utiliza na busca de se manter ativa no mercado. A estratégia competitiva genérica de custos é amplamente utilizada no “mundo fabril”, visando sempre obter melhor margem em relação aos seus concorrentes e conseguir realocar esses recursos para os seus acionistas e novos investimentos em inovações. Já no “mundo vendas” a estratégia competitiva de foco é muito bem utilizada, visando um portfólio de produtos e serviços diferenciados em cada segmento de mercado. Onde se possui clientes que buscam soluções de menor custo, por exemplo, se tem produtos que condizem com o seu poder de compra.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

AMBEV. **Relatório Anual 2012-2011**. São Paulo-SP, 2012

AMBEV. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br>>. Acesso em 20/09/2012.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

EISENHARD, Kathleen M.; SULL, Donald N. *Strategy as simple rules*. **Haward Business Review**. p. 107-116, jan 2001.

**Grupo Petrópolis**. Disponível em: <<<http://www.cervejaitaipava.com.br>>. Acesso em 23/09/2012.

**Grupo Schincariol**. Disponível em: <<<http://www.schincariol.com.br>>. Acesso em 23/09/2012.

HAX, Arnaldo C.; MAJLUF, Nicola S. *The strategy concept and process: a pragmatic approach*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc, 1991.

**Heineken Brasil**. Disponível em: <<<http://www.heineken.com.br>>. Acesso em 23/09/2012.

**IBOPE**. Disponível em: <<<http://www.ibope.com.br>>. Acesso em 24/09/2012.

MINTZBERG, Henry. Estratégias genéricas de negócios. *In*: MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry. Os 5 p's da estratégia. *In*: MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**NIelsen**. Disponível em: <<<http://www.br.nielsen.com.br>>. Acesso em 03/07/2012.

PORTER, Michael E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. *In*: MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. (Org). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** Técnicas para análises de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva:** Criando e sustentando um desempenho superior. 25. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** Técnicas para análises de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.