

BSFEAC

O DESEMPENHO DA BRAHMA NO MERCADO DO
CEARÁ NO PERÍODO DE 1990/1992

ILZE BEZERRA ROCHA

FORTALEZA
1993

BSFEAC

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO ATUÁRIAS E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE TEORIA ECONÔMICA

O DESEMPENHO DA BRAHMA NO MERCADO DO
CEARÁ NO PERÍODO DE 1990/1992

ILZE BEZERRA ROCHA

ORIENTADOR: EURÍPEDYS EWBANK ROCHA

Monografia submetida a Coordenação do Curso de Graduação em
Economia, como requisito parcial para a obtenção do título de
Bacharel em Ciências Econômicas.

FORTALEZA

1993

BSFEAC

Monografia aprovada em 29 de julho de 1993

SANDRA MARIA SANTOS CARTAXO

[Handwritten Signature]
GERALDO DA SILVA NOBRE

[Handwritten Signature]
EURY PEDYS EWBANK ROCHA

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Euripedys E. Rocha, pela prontidão em transmitir seus conhecimentos, disponibilidade e colaboração na orientação deste trabalho.

Aos Mestres que no decorrer do Curso enriqueceram meus conhecimentos.

Agradeço aos meus colegas de trabalho, pela ajuda prestada, e pelo apoio de que mesmo com a dificuldade de se obter dados sobre a empresa aqui analisada, foram capazes de auxiliá-me de alguma forma.

Aos meus pais:

Um dia, deste dia só restarão recordações vagas e distantes. Mas sei que a cada vitória que esta carreira me proporcionar, estarei por trás dela, como estiveste em cada momento de minha vida.

Aos meus irmãos Albanir Filho, Eduardo e Ivo, pelo amor, compreensão e incentivo.

BSFEAC

"A razão impõe soluções
conhecidas
O impulso livre revela
opções inéditas"

JONAS NETO

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I - A EVOLUÇÃO DA COMPANHIA CERVEJARIA BRAHMA	3
1.1. Breve histórico dos processos de fabricação da cerveja	3
1.2. O surgimento da Companhia Cervejaria Brahma no Brasil	5
1.3. A Cervejaria Astra S.A. e sua associação com a Companhia Cervejaria Brahma	12
1.4. A Companhia Cervejaria Brahma a partir da administração do Banco Garantia	13
CAPÍTULO II - A TEORIA DA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL NO CASO DE UMA GRANDE EMPRESA CONTROLADA POR UM GRUPO FINANCEIRO	19
2.1. Visão teórica sobre uma Empresa Oligopolista Diferenciada	19
2.2. Visão Teórica sobre a administração de uma Empresa pelo Capital Bancário	37
2.3. Teoria da Organização Industrial envolvendo as Variáveis Propaganda & Publicidade e Vendas	54
CAPÍTULO III - VERIFICAÇÃO EMPÍRICA DO MODELO TEÓRICO	59
3.1. Análise Empírica dos Dados	59
CONCLUSÃO	75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
BIBLIOGRAFIA	79

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO I	- EVOLUÇÃO DAS VENDAS, 1990	61
GRÁFICO II	- EVOLUÇÃO DAS VENDAS, 1991	62
GRÁFICO III	- EVOLUÇÃO DAS VENDAS, 1992	63
GRÁFICO IV	- EVOLUÇÃO DAS VENDAS, 1990/92	65
GRÁFICO V	- COMPARATIVO VENDAS/QUANTIDADE, 1990	68
GRÁFICO VI	- COMPARATIVO VENDAS/QUANTIDADE, 1991	69
GRÁFICO VII	- COMPARATIVO VENDAS/QUANTIDADE, 1992	70
GRÁFICO VIII	- COMPARATIVO VENDAS/P&P, 1990	73
GRÁFICO IX	- COMPARATIVO VENDAS/P&P, 1992	74

INTRODUÇÃO

Este trabalho será dividido em três capítulos, com o qual contará no primeiro momento de uma análise geral da evolução da cerveja no Brasil; no segundo momento de teorias econômicas, explicando o caso de uma Empresa Oligopolista Diferenciada controlada pelo Capital Bancário; e no último momento será feita uma análise empírica dos dados envolvendo as variáveis Propaganda & Publicidade e Vendas.

No primeiro capítulo será feita uma breve demonstração de como e onde surgiu a cerveja, uma das bebidas mais vendidas no mundo, sua evolução histórica, e quando ela começou a fazer história no Brasil, especificamente no estado do Ceará.

Através do conhecimento desta história, pode-se então, começar a analisar por intermédio das visões teóricas, a Companhia Cervejaria Brahma, empresa esta, que a partir de outubro de 1989 passou a ser controlada pelo Capital Bancário. Esta análise estende-se a todas as suas filiais e associadas, centrando o interesse desta monografia na Cervejaria Astra S.A., localizada no Ceará. Para isso serão utilizadas as visões teóricas de Eduardo Guimarães a respeito de Empresas Oligopolistas Diferenciadas; de Rudolf Hilferding a respeito do controle do Capital Bancário sobre a atividade industrial; e as informações trazidas por Barrionuevo sobre novas formas de entendimento sobre a relação entre P&P e Vendas.

O último capítulo buscará comparar os dados entre volume de

vendas de hectolitros de cerveja, volume de vendas reais de cerveja e gastos com P&P, da Cervejaria Astra no período de 1990-1992. Neste capítulo deverão ser encontradas confirmações empíricas relativas às teorias acima citadas.

Na conclusão, o trabalho evidencia o papel de estimular outros trabalhos no mesmo estilo, tentando mostrar também, de como os modelos teóricos podem confirmar as evidências empíricas aqui analisadas.

CAPÍTULO I - A EVOLUÇÃO DA COMPANHIA CERVEJARIA BRAHMA*

No primeiro capítulo deste trabalho, procura-se mostrar uma visão geral do surgimento da cerveja no mundo, seu aperfeiçoamento com o passar dos tempos, e sua evolução histórica no Brasil.

Para facilitar o entendimento desta história, o trabalho está centrado na análise de uma empresa em particular, a Companhia Cervejaria Brahma, dando um caráter prioritário à Cervejaria Astra S.A., já que esta análise compreende o estado do Ceará, ou seja, será verificado então, o desempenho da Brahma no mercado do Ceará no período de 1990-1992.

1.1. Breve histórico dos processos de fabricação da cerveja

A história da cerveja é mais antiga que o seu próprio nome. Cervisia, Cerevisia ou Cerevesia era a bebida favorita dos soldados romanos durante a conquista da Gália, 50 anos antes da era cristã.

No antigo Egito era a bebida com que se reverenciava o Deus Osiris. Conta a lenda que foi o próprio Deus quem ensinou seus adoradores a fabricarem esta saborosa bebida, utilizando-se da cevada. Se a lenda mistifica os fatos, não importa. O que interessa é que a receita foi muito bem aceita pelos egípcios e

* As informações históricas contidas neste capítulo foram pesquisadas em diversos informes publicitários da Companhia Cervejaria Brahma.

fez adeptos pelo mundo inteiro.

A cerveja é a bebida mais antiga da história da humanidade, muito embora os historiadores ainda não tenham chegado a um consenso sobre sua verdadeira origem.

Foi preciso muito tempo, na época da Revolução Comercial, para a cerveja alcançar seu aperfeiçoamento nas técnicas de fabricação, e expandir-se ainda mais por todas as partes. As profundas transformações sociais, políticas e econômicas desencadeadas pela Revolução Industrial impulsionaram a indústria cervejeira. A partir de então foram possíveis novas descobertas que permitiram um controle científico mais rigoroso sobre todo o processo de fabricação, para evitar a deterioração do produto que causaria grandes prejuízos para as fábricas.

Atualmente, a cerveja é a segunda bebida mais consumida no mundo, perdendo apenas para o chá. Tradicionalmente, a Europa é a grande produtora e consumidora da cerveja, além de ter sido o berço dessa bebida. Os cervejeiros tem orgulho em ressaltar que a cerveja é, provavelmente, a mais antiga das bebidas alcoólicas, como também a mais difundida e universalizada.

Somente em 1040 nasceu a primeira cervejaria e principal fabricante de cerveja na Europa: o Mosteiro Weihenstephan Freising, em Munique, Alemanha; hoje a mais tradicional escola de formação de mestres-cervejeiros. São dessa época os primeiros documentos minuciosos que descrevem a arte de fazer cerveja. Neles estão descritos não só o processo de fabricação como também as experiências realizadas para aprimoramento das características

da bebida.

Através desses documentos tomou-se conhecimento do lúpulo, que misturado ao mosto, tornava a bebida mais amarga e aromatizada. Não é à toa, que, por volta desse período, se registra na Baviera, na Francônia e Baixa Saxônia o aparecimento de plantações de lúpulo, uma agricultura que até então não havia sido desenvolvida. Isso demonstra o quanto a cerveja já estava radicada nos hábitos e costumes dos europeus, sobretudo dos alemães.

Apesar disso, ainda não existia naquela época uma indústria da cerveja. Faltava à arte, o rigor científico.

Mas foi no século XIX que o grande passo foi dado. Graças às pesquisas do grande cientista Pasteur sobre conservação e higienização da cerveja - uma das fases mais importantes da fabricação - nasceu o processo de pasteurização, que recebeu esse nome em sua homenagem. A partir daí a cerveja deixava no passado o processo artesanal de fabricação e conquistava o consumo mundial, tornando-se a bebida mais popular nos cinco continentes.

1.2. O surgimento da Companhia Cervejaria Brahma no Brasil

A cerveja é muito antiga. Não se sabe, exatamente, quando e nem onde ela surgiu. De acordo com a Administração Central (1990), a primeira notícia sobre a fabricação de cerveja, no Brasil, data de 27 de outubro de 1836 quando, através de um anúncio no Jornal do Comércio no Rio de Janeiro, o público era

estimulado a beber a cerveja brasileira. Mas, nesta época, as cervejas tinham uma qualidade inferior, devido à sua alta fermentação que prosseguia, mesmo depois do produto engarrafado. Como resultado, formava-se no recipiente uma grande quantidade de gás carbônico, o suficiente para pressionar a rolha que a tampava, com perigo de fazê-la saltar. Para evitar que isso acontecesse, amarrava-se a rolha do gargalo da garrafa com um pedaço de barbante. Daí o aparecimento das expressões populares que denominavam as cervejas brasileiras: "Cerveja barbante" e "Marca barbante".

Foi então que um imigrante suíço, Joseph Villiger, acostumado ao sabor das cervejas européias, resolveu abrir seu próprio negócio. Começou fazendo cerveja em casa. Saboreada primeiramente entre amigos, sua cerveja acabou agradando a vários paladares e ficou tão famosa que Villiger, em 1888, inaugurou a "Manufatura de Cerveja Brahma Villiger", na rua Visconde de Sapucaí, 128, no Rio de Janeiro. Até hoje não se sabe o verdadeiro motivo que levou Joseph Villiger a batizar sua cerveja com um nome de uma divindade hindu. Mas foi na virada do século que a cerveja começou a fazer história no Brasil.

Como consequência, em 12 de agosto de 1904, com a produção do seu chopp em tonéis chegando a 6 milhões de litros, houve a fusão das importantes Cervejarias Cariocas: a George Maschke com a Preiss Hausler e Cia.; surgindo o nome definitivo: Companhia Cervejaria Brahma, sob a direção de George Maschke, durante alguns anos o novo dono da empresa. Daí em diante ela não só foi

aumentando seu capital e sua produção de bebidas, como também ampliando e diversificando sua linha de produtos, começando a produzir refrigerantes.

Como o mercado já se mostrava promissor, a direção modernizou e ampliou a fábrica para fazer um produto de qualidade superior que pudesse competir com as cervejas de origem estrangeira. A grande procura pela cerveja Brahma obrigou de pronto o aumento da produção, que foi o primeiro passo para o desenvolvimento e expansão da firma por todo o Brasil, durante todo esse processo com uma capitalização 100% nacional.

O começo do século, ou melhor, o ano de 1904 ficou marcado pelo nascimento de uma das grandes paixões dos brasileiros: a cerveja Brahma.

A Brahma comemorou seus 15 anos no Brasil, em 1919, com a produção do guaraná e da soda limonada Brahma. Foi em 1918 que a Brahma lançou seus primeiros refrigerantes, conquistando o mercado consumidor que, por sinal até hoje saboreia com prazer os refrigerantes da Brahma. Nessa época, o sucesso dos refrigerantes veio se juntar ao da cerveja, que já andava na casa dos 10 milhões de litros por mês. Embora o grande consumo de cerveja e refrigerantes estivesse concentrado entre Rio e São Paulo, a Brahma, a cada ano, ampliava a distribuição de seus produtos para outros estados.

Por volta dos anos 20, a Brahma tinha duas coisas importantes: produção e qualidade. A qualidade já estava consagrada. A produção, perto da casa dos 10 milhões de litros,

começava a se ampliar e conquistar novos mercados com a associação da Companhia Cervejaria Brahma a empresas de outros estados, começando por São Paulo, com a Cia. Guanabara S.A.

Uma das grandes sensações da Brahma no ano de 1934, foi o lançamento do chope em garrafa: nascia a Brahma Chopp, como reflexo da busca crescente de modernização da empresa. Para atender à crescente demanda desse novo produto, a Brahma modernizou inteiramente seus métodos de fabricação, substituindo o trabalho manual por máquinas automáticas que cuidavam da lavagem, enchimento, arrolhamento, pasteurização e rotulagem. O resultado dessa transformação foi o aumento da produção para 30.000 garrafas por hora.

O período da Segunda Guerra foi uma época muito dura para todo o país. As dificuldades começaram a surgir com a escassez do carvão, do óleo e da gasolina em consequência das restrições impostas pelos aliados. Para poder continuar a fabricação de seus produtos, apesar dos problemas de combustível, a Brahma passou a utilizar soluções alternativas como a lenha, a turfa e o carvão vegetal. Apesar de todas essas dificuldades, a Brahma conseguiu dar um passo significativo para o seu desenvolvimento. Segundo a A.C. (1990), a Brahma elevou seu capital sucessivamente de US\$ 500 mil para US\$ 3,75 milhões¹ e assumiu o controle acionário de outras organizações, como a Cia. Hanseática, as Cervejarias Atlântica e Paranaense de Curitiba. Ou seja, apesar de todas as

¹ Os valores foram convertidos para dólares, de acordo com A Economia Brasileira e Suas Perspectivas; Anexos Estatísticos, série I, tabela I-8, Rio de Janeiro, 1985, 380 p.

privações que o país passou neste período, não faltou Brahma. Principalmente para comemorar o dia em que a guerra acabou, em 8 de maio de 1945.

A década de 50 ficou marcada na história como o início do período das grandes transformações sociais e culturais. No Brasil, a Brahma acompanhou de perto a maioria delas. Em 1954, o cinquentenário da Brahma foi comemorado com o aumento de capital para US\$ 10 milhões² aproximadamente, já com 7 unidades espalhadas pelo país. Um ano antes, a empresa já havia construído uma moderníssima unidade para a fabricação exclusiva de refrigerantes.

Os anos 60 mudaram a história do Brasil e do mundo. Essa época também marcou pelo acontecimento de coisas importantes dentro da própria empresa. Como a incorporação da Companhia Paulista de Cerveja Vienense, a instalação de uma fábrica na cidade do Cabo, em Pernambuco, e em 1968, a implantação da Estação Experimental de Encruzilhada do Sul, no Rio Grande do Sul. Esta última para pesquisa de novas variedades de cevada cervejeira, para aprimorar cada vez mais os ingredientes que compõem a preparação da cerveja. Por essas e outras coisas é que a gente diz que os anos 60 agitaram a história.

A década de 70, para a Brahma, ficou marcada como a década dos grandes acontecimentos. Em 1971, em Curitiba, se utilizou pela primeira vez os engradados plásticos. Em 1972, dois grandes lançamentos: as embalagens em lata para Brahma Chopp e Brahma

² Idem nota 1.

Entre. Em Fortaleza, a Cervejaria Astra e, na Bahia, a tradicional Fratelli Vita iniciam a fabricação de produtos Brahma. Em Minas Gerais, uma nova cervejaria é inaugurada. Em Mato Grosso, uma nova associada, a Cervejaria Cuiabana. Em 1974, a Brahma chega ao Planalto Central com a inauguração da CEBRASA. Nesse mesmo ano, o início dos primeiros contatos no exterior para exportação. Em 1977, os primeiros refrigerantes em lata são lançados no Rio e em São Paulo.

Hoje, passados mais de oitenta anos, a Companhia possui um complexo industrial formado por diversas Filiais e Empresas Associadas, entre elas a Cervejaria Reunidas Skol - Caracu, além de uma Administração Central (A.C.), que funciona no Rio de Janeiro.

Assim, "num esforço para contribuir com a colocação de produtos brasileiros no exterior, a Brahma tem exportado seus produtos para os 5 continentes, destacando-se neste programa o Sistema de Franquias através do qual engarrafadores autônomos, sob licença e supervisão da Companhia, fabricam refrigerantes Brahma em vários países da América Latina, África, Europa e Oriente" (A.C. 1990).

O Sistema de Franquias também é adotado no mercado brasileiro, facilitando assim a distribuição dos refrigerantes em regiões onde a Companhia não possui fábricas próprias. Neste caso, em 1984, é firmado acordo com a Pepsico International, uma das maiores corporações do ramo de bebidas do mundo, para engarrafamento, comercialização e distribuição de seus produtos

no Brasil. Com esse acordo, a Brahma ganha novos mercados e torna-se mais forte.

Para a Brahma, os anos 80 já entraram para a história. Em 1984, ano em que completou 80 anos, a Brahma lançou um dos maiores sucessos do mercado de cervejas: Malt 90. Com isso mostrou, uma vez mais, que está sempre atenta às necessidades do mercado e confiante no desenvolvimento da economia do nosso país.

No final da década de 80, a Companhia Cervejaria Brahma iria passar por modificações substanciais em sua administração. Em outubro de 1989, o banqueiro Jorge Paulo Lemann, principal acionista do Banco Garantia, adquire o controle acionário da companhia. Para uma empresa 100% nacional, a Brahma mudava de direção mas não deixava de ser forte e dinâmica. Não é pra menos, afinal "ela conta com um parque industrial de 21 cervejarias, 37 fábricas de refrigerantes, 3 maltarias e 400 unidades de distribuição que faz a Brahma ser o que ela é: a 5ª maior cervejaria do mundo, o que sem dúvida alguma coloca o Brasil em posição de destaque entre as nações produtoras de cerveja. Esta empresa 100% nacional, de capital aberto, tem as suas ações entre as mais negociadas nas Bolsas de Valores. No Brasil, seus produtos são distribuídos através de 500 mil pontos de vendas, do Diapoque ao Chuf. Lá fora, a Brahma já está em mais de 20 países, levando produtos brasileiros para os mais diferentes mercados" (A.C. 1990).

1.3. A Cervejaria Astra S.A. e sua associação com a Companhia Cervejaria Brahma

Foi apenas em 1967 que tudo começou no Ceará, por iniciativa do grupo J. Macêdo e com o apoio da SUDENE e BNB, via artigo 34/18. Só em 18 de dezembro de 1969, dá-se início às atividades da Cervejaria Astra S.A., com uma capacidade instalada pra produzir 150.000 caixas de cerveja por mês ou 22,5 mil hectolitros (2,25 milhões de litros). No dia 07 de fevereiro de 1970 é então inaugurada a Cervejaria Astra, passando a comercializar a cerveja Astra. Neste mesmo ano, novembro de 1970, a Companhia Cervejaria Brahma se associa ao empreendimento com o grupo J. Macêdo, dividindo em igual parte o controle acionário com o grupo J. Macêdo.

Após sete meses a associação com a Brahma, junho/71, passa-se a fabricar cerveja e chopp Brahma, atingindo no final desse mesmo ano a capacidade total de produção. Ainda neste ano, foi necessário ampliar e equipar adequadamente o laboratório, visando melhores condições de controle de qualidade do produto.

"A cervejaria Astra S.A. conta com um parque industrial, que totaliza uma área de 20 hectares, com instalações que ocupam 34 mil metros quadrados e com uma produção anual de um milhão de hectolitros de cerveja. Para atingir esta produção, as instalações foram ampliadas em 5.688 m², além do acréscimo de 12 adegas do tipo outdoor, com capacidade para 220.000 litros cada e uma linha de engarrafamento para 30.000 garrafas por hora"

(Cervejaria Astra, 1990). Em Fortaleza, sua localização traz vantagens a nível de custos de distribuição, qualidade do produto e aceitação junto à comunidade.

"A Cervejaria Astra em 1972, destaca-se como a primeira empresa cearense a integrar-se na campanha contra o analfabetismo, realizando, em convênio com o Mobral, cursos de alfabetização para seus funcionários, em escolas funcionando na própria empresa. Em 1973, a indústria empreende várias melhorias em suas instalações fabris, como a construção de galpão para depósito de matéria-prima e ampliação da capacidade frigorífica. Nesse mesmo período é ampliado o prédio da administração em virtude da reestruturação dos diversos departamentos. Exatamente neste ano a empresa faz a primeira distribuição de dividendos e bonificações aos seus acionistas" (Cervejaria Astra, 1990).

No ano de 1990, a Cervejaria Astra precisou realizar uma reestruturação organizacional na empresa, já que toda a Cia. Brahma havia passado para as mãos do Grupo Garantia. A Cervejaria Astra teve que adequar a sua estrutura a esta nova filosofia administrativa e à realidade do mercado.

1.4. A Companhia Cervejaria Brahma a partir da administração do Banco Garantia

A arrancada da Brahma iniciou-se em 1989, quando passou para as mãos do Grupo Garantia. Adquirindo, em outubro de 1989, a Cia. Cervejaria Brahma, este grupo não modificou apenas o controle

acionário da companhia. Com a troca de dono, começou uma profunda mexida na companhia, em busca de uma progressiva melhora em seu desempenho. Não foi por acaso, assim, que logo no primeiro ano nas mãos desse grupo, a Brahma obteve índices significativos de crescimento, rentabilidade e produtividade.

Quando o Banco Garantia tomou posse da Brahma, seus executivos não tinham nenhum conhecimento sobre o mercado de cerveja. Foi preciso aprender com outros fabricantes para familiarizar-se com algo de que tinham escasso conhecimento. Para conseguir aprender todos os negócios e garantir o seu domínio sobre esta empresa, eles visitaram fábricas em países como Alemanha e Estados Unidos e viram tudo o que os grandes do mercado estavam fazendo, tais como, embalagens, produtos, marketing. Depois a diretoria de marketing da Brahma anotou as diferenças entre o que observara lá e aqui. Sua conclusão, foi que no Brasil as marcas não tinham personalidade. Foi um longo caminho a percorrer, no qual, a necessidade de integrar-se nos negócios, tornava-se importante para o total domínio do mesmo.

Diante do balanço do ano anterior, o que se pode observar é que o Grupo Garantia comprou o controle de uma empresa bastante saudável. De acordo com os números obtidos, a companhia fechara o ano com um faturamento de quase US\$ 900 milhões e um crescimento real de 15%, além de um disponível de US\$ 32 milhões em caixa.

De acordo com a Revista Exame (1992), o Banco Garantia está hoje em oitavo lugar entre os cinquenta maiores grupos, por vendas, e em primeiro lugar como o maior grupo privado nacional,

participando do controle acionário não só da Brahma, no qual controla o capital votante com 51,0% (de ações ordinárias) e 20% do capital total, como também de outras potências como: das Lojas Americanas com 50,3%, Braco com 51,0% e Pampo Participações com 56,8%. Suas vendas em 1991, estimaram em torno de US\$ 2.600,0 milhões, e a estimativa para o número de empregados é de 32.000.

O desempenho da Brahma em 1990, segundo a Revista Exame (1991), apresentou a rentabilidade que alcançou a marca de 28,1%. A Brahma conseguiu em 1990, ultrapassar a Antarctica, depois de vários anos, disputando garrafa a garrafa que travam ferozmente há décadas. Num mercado em que a demanda supera a oferta, a preferência diz mais que o consumo. Em 1988, a Antarctica tinha uma folgada vantagem aí: 48% a 27%. No último levantamento anual, a situação se invertera. A Brahma batia a Antarctica por 35,8% a 24,7%.

Depois de ser campeã em 1989 e terceira em 1990, a Brahma volta, com folgados oito pontos de dianteira sobre a segunda colocada. "Além das providências que foram tomadas internamente, a Brahma contou com um importante fator externo para melhorar seus resultados em 1990: a liberalização dos preços, que embora em pequenas proporções, colaborou para esses resultados. É que, sem controle de preços, ganha-se agilidade para ajustar a operação ao aumento de custos. Já em 1991, volta-se a sofrer com o controle de preços" (Exame, 1991, p. 131).

"É este grupo, o Grupo Garantia, regente de um conjunto diversificado de interesses, que controla entãõ, desde o final de

1989, a Brahma. Tem 20% do capital total, mas 51% daquilo que de fato dá as rédeas, ou seja, as ações ordinárias" (Exame, 1991, p. 54).

A cultura Garantia começava então a adequar sua filosofia na Brahma. As mudanças começaram no combate a privilégios e mordomias, no qual muitos usufruíam na companhia. De acordo com a cartilha do grupo, uma empresa para ser moderna, é aquela em que se incentiva à exaustão o livre tráfego de idéias. Para eles, tudo tem de ser enxuto, eficiente e funcional, já que um de seus objetivos é a objetividade.

Assumindo, então, o controle acionário da Brahma em 1989, o Grupo Garantia buscava eficiência e produtividade. Na busca dessa estratégia, "a nova diretoria da Brahma mexeu tanto estrutura interna quanto na imagem da companhia" (Exame, 1991, p. 131).

O início do programa de racionalização culminou na demissão de cerca de 2.000 funcionários, significando um corte de 20% na folha de pagamento. Ao mesmo tempo, traçou uma estratégia de marketing mais agressiva. Com a campanha publicitária da "Número 1", sacudiu-se o mercado e superou sua rival a Antarctica, na briga pela conquista dos bebedores de cerveja. "Isso contribuiu para que todos os funcionários ficassem ainda mais motivados para melhorar seu desempenho", disse Magim (Exame, 1991, p. 131).

"Foi implantado na companhia, um novo modelo de administração, fazendo com que todos os setores passassem a ter sua eficiência colocada à prova com metas traçadas previamente. O instrumento foi chamado RGD (relatório gerencial de desempenho),

feito mensalmente. Uma estrutura paralela à dos RGD, criada para aperfeiçoar o sistema operacional, foi a do GOL (grupo de oportunidade e lucratividade). Trata-se de uma seleção de sete funcionários de diferentes áreas que percorrem todos os setores da companhia para identificar possibilidades de ganho de produtividade" (Exame, 1991, p. 131).

A palavra time, que hoje é marca registrada da Brahma, é uma palavra essencial à compreensão do estilo Garantia. Um dos ingredientes fundamentais na cultura Garantia é premiar o talento e competência de seu time. Para fazer essa premiação, os novos administradores da Brahma decidiram classificar o desempenho de seus funcionários. "Os quatro níveis de avaliação são classificados como: adequado, competente, superior ou excelente. A classificação é feita pelo seu chefe imediato, e foi fixado um teto que, apenas 35% dos funcionários pode receber o carimbo de superior ou excelente, o grupo bonificável na empresa. Para eles, a Brahma distribuiu 10% dos lucros de 1990" (Exame, 1991, p. 54). Uma outra característica essencial da cultura Garantia é o seu empenho em atrair gente jovem e talentosa e depois abrir oportunidades de ascensão.

Todo o caminho que o Grupo Garantia precisava percorrer tinha um objetivo maior, que era incrementar o marketing da empresa. Entrou aí outra personagem vital nesta caminhada da Brahma: o publicitário Eduardo Fischer, da Fischer, Justus. Esta Agência ganhou a concorrência para a escolha da agência de publicidade, colocando-se em suas mãos uma das mais cobiçadas e

milionárias contas da praça. Ao indicador erguido, Fischer atribuiu um slogan, através desse gesto mágico, nascia a campanha da "número 1". "A Fischer não é remunerada de acordo com os padrões clássicos. Tem uma comissão nos lucros, e ganha tanto mais quanto maior é a participação da Brahma na divisão do mercado" (Exame, 1991, p. 56).

Portanto, "uma empresa só alcança a excelência quando se renova o tempo todo; mesmo quando aparentemente está no auge. A única constante na vida de uma empresa deve ser a mudança. A renovação é imperativa para todas as empresas, pois, de acordo com outro conceituado consultor empresarial, o também americano Tom Peters, não existem empresas excelentes" (Civita, 1991).

O ano de 1991 foi para a Brahma um ano de grande eficiência e desempenho. Oferecido por Exame à melhor entre as melhores, o título de Empresa do Ano, graças a números excepcionais estampados no balanço. A Brahma avançou sobre territórios pertencentes à rival Antarctica. No final de 1991, no duelo que ambas travam, a Brahma Chopp acusou, sozinha, vendas superiores às de todas as marcas de cerveja da Antarctica. "A pesquisa revelou que a Brahma responde hoje por 53% do consumo de cerveja no país. São 18 pontos acima da Antarctica, um abismo para rivais que, ao longo de um século, vem disputando o mercado tampinha a tampinha" (Exame, 1991, p. 114).

CAPÍTULO II - A TEORIA DA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL NO CASO DE UMA GRANDE EMPRESA CONTROLADA POR UM GRUPO FINANCEIRO

Neste capítulo, o objetivo está centrado na idéia de que através de teorias adequadas à análise de uma firma oligopolista controlada pelo capital financeiro, será possível se verificar melhor a Brahma, uma empresa que em outubro de 1989 passou a ser controlada por um banco. Através destas teorias pode-se comparar então algumas estratégias da empresa no sentido de atingir seus objetivos. O trabalho baseia-se na visão teórica de Hilferding, através de seu livro "O Capital Financeiro", e na visão teórica de Guimarães, seguindo sua obra "Acumulação e Crescimento da Firma". Seguindo estas teorias, tenta-se verificar então, como se mantém hoje esta empresa. Este trabalho também busca mostrar o desempenho da Cervejaria Brahma, a partir do momento em que passou sua administração para as mãos do Banco Garantia, de acordo com o parâmetro teórico do livro citado de Hilferding. Neste capítulo, também encontram-se algumas informações trazidas por Barrionuevo explicando a relação entre Propaganda & Publicidade e Lucratividade das empresas.

2.1. Visão teórica sobre uma Empresa Oligopolista Diferenciada

Através do trabalho de Guimarães (1982), pode-se verificar, aspectos como: a estrutura de mercado, o crescimento da firma e os padrões de competição e de crescimento das diferentes

Indústrias do mercado, que servirá de base ao trabalho que será analisado. A principal dificuldade deste estudo, consiste no próprio fato de que não existe uma teoria geral do crescimento da firma e da indústria. Apesar disso, o trabalho aqui presente, de acordo com o estudo de Guimarães, centrará seu esboço na oligopolização dos mercados, como uma forma de mercado mais freqüente na economia.

No oligopólio há a presença de poucas firmas, com poderes de mercado bem definidos. No caso de oligopólio puro produzindo um mesmo produto, os bens são considerados homogêneos. Isso significa que uma alteração no preço ou na produção de um produtor poderá induzir a uma alteração da mesma natureza no preço ou na produção de outro(s) concorrente(s). No oligopólio diferenciado o produto é heterogêneo, fazendo com que a elasticidade cruzada da demanda³ entre o seu produto e o de qualquer outra firma seja insignificante, ou seja, não existe substitutos próximos.

Antes de conceituar e verificar esta forma de mercado da economia, no caso o oligopólio, cabe inicialmente precisar com mais detalhe os conceitos de indústria e de mercado. Assim, define-se a indústria como "um grupo de firmas engajadas na produção de mercadorias semelhantes em seus processos de fabricação" e o mercado como "a demanda por um grupo de mercadorias que são substitutas próximas entre si" (Robinson, 1953, p. 222). Portanto, o conceito de indústria, associado ao de

³ Conforme com Fergusson (1988, p. 117).

mercado, pode-se redefinir indústria como sendo um grupo de firmas engajadas na produção de mercadorias que são substitutas próximas entre si e, portanto, fornecidas a um mesmo mercado.

Devido ao caráter prioritário do trabalho buscar a excelência desta forma de mercado, o oligopólio, pode-se então caracterizar as indústrias oligopolistas por: 1. existência de significativas barreiras à entrada; 2. existência de significativos diferenciais de custos, refletindo economias de escala; 3. o fato de que os produtores com custos mais elevados (as firmas marginais) têm taxas de lucro significativamente maiores que zero e apresentam certa resistência financeira. Segundo Guimarães (1982), a literatura distingue três fontes de barreiras à entrada: as vantagens absolutas de custos das firmas estabelecidas, a preferência dos consumidores pelos produtos dessas firmas e a existência de economias de escala.

É importante presumir que a competição por preço não tenha lugar nessas indústrias. O ponto importante, porém, é que o preço não responde ao desequilíbrio entre oferta e demanda. Por conseguinte, uma redução da demanda acarretará um declínio nas vendas e no grau de utilização da capacidade ao invés de uma queda de preço. Cabe admitir, portanto, que uma indústria oligopolista realizará certo volume de venda (a competição por esforço de venda compreende aqui a propaganda e a promoção de venda), pelo menos para criar ou reforçar barreiras à entrada de novos produtores, supondo que o esforço de venda permanecerá estável em torno de certo nível. É nessa perspectiva que as

empresas destinam grandes quantidades de recursos à propaganda e à criação de diferenciais de qualidade e desenho. A alocação de muitos recursos para tais objetivos é, sem dúvida, justificável. Por exemplo, até o ponto em que a propaganda simplesmente divulga o preço e a localização do vendedor, ela ajuda a manter os compradores mais bem informados. Da mesma forma, certas diferenciações de qualidade e desenho podem ser socialmente desejáveis.

Dadas as definições de indústria e mercado e algumas formas de competição no oligopólio, cabe, então, distinguir duas formas de modificação da linha de produtos de uma firma como padrões de competição, ou seja, a diferenciação de produto e diversificação.

A primeira, chamada diferenciação de produto, corresponde à introdução em sua linha de produtos de uma nova mercadoria que é substituta próxima de alguma outra previamente produzida pela firma e que, portanto, será vendida em um dos mercados por ela supridos. Um produto diferente é um produto novo numa firma, não necessariamente um produto novo no mercado.

A segunda constitui a assim chamada diversificação das atividades da firma, ou seja, é o movimento pelo qual a firma vai além de seu mercado corrente para investir em uma nova indústria. Também a diversificação das atividades da firma tem como objetivo básico superar o limite imposto ao seu crescimento pelo ritmo de expansão de seu mercado corrente. A diversificação é, em princípio, uma possibilidade aberta a qualquer firma, desde que disponha dos recursos necessários para realizar investimentos em

outra indústria e de capacidade para superar eventuais barreiras à entrada, enquanto a existência de mercados onde não tem lugar diferenciação de produto sugere que tal forma de competição pode ser inviável em alguns casos.

O sucesso de uma diferenciação de produto inovadora (a introdução de um produto novo do ponto de vista do mercado), depende de que os consumidores potenciais o considerem melhor do que os produtos existentes. Nesse caso, a opinião dos compradores potenciais sobre o novo produto dependerá, em boa medida, das informações que lhes sejam fornecidas pela firma inovadora em seu esforço de venda e pela propaganda da indústria. Surge daí, a importância do esforço de venda, e da propaganda em particular, no processo de diferenciação de produto, mantendo assim, esses compradores potenciais bem informados.

Acrescenta-se ainda, de acordo com Guimarães (1982), que o nível de engajamento de uma indústria em diferenciação de produto é também afetado pelo ritmo de avanço do conhecimento científico relacionado nos produtos e processos produtivos da indústria. "O fato de uma indústria não apresentar vocação para diferenciação de produto não exclui a possibilidade de modificações e melhorias em seus produtos."¹

Vários casos de diferenciação de produto são vistos a todo momento nos mercados. Com referência a Cervejaria Astra, é nítida essa capacidade de diferenciação, já que no decorrer dos anos ela vem sempre colocando no mercado alguma novidade. Por exemplo, em 1972 foi iniciada a produção e engarrafamento da cerveja "Brahma

Extra", ampliando-se a estação de tratamento d'água e lançando-se a garrafeira plástica no Ceará, estendendo-se posteriormente aos estados do Piauí, Maranhão e Pará, sendo a primeira cervejaria do Norte e Nordeste a utilizar esse tipo de embalagem. No ano de 1974 foram instalados os equipamentos para fabricação de refrigerantes, iniciando-se então a fabricação do Guaraná Brahma, sendo a Astra a primeira unidade do Brasil a utilizar esse tipo de vasilhame. Em 1976 a Astra passa a fabricar a Sukita e em outubro do mesmo ano lança no mercado o Guaraná e Sukita na embalagem litro. Em julho de 1978 inicia-se o engarrafamento da Soda Limonada da Brahma. No biênio 79/80 a empresa passou a engarrafar o Limão Brahma, em substituição à Soda Limonada, iniciando-se também a produção e engarrafamento da Água Tônica Brahma, que foi produzida até maio de 82. Em janeiro de 83 é iniciada a produção, engarrafamento e comercialização da Kita-Cola, que foi produzida até março de 86. Em janeiro de 84 é lançada no mercado a Malt-90, sendo engarrafada até maio de 87.

Neste aspecto se observa que a Brahma, ou melhor, a Cervejaria Astra, também se utilizou da diversificação na linha produtiva. "Em 1974, ela instalou uma nova linha de engarrafamento, de alta produtividade, a fim de acompanhar o aumento da demanda, o que possibilitou o aumento na fabricação de cervejas. Já em 1977, a Cervejaria passou por uma fase de ampliação, com a instalação de adegas out-door e choparia; visando maximizar a capacidade produtiva com a utilização plena de todos os equipamentos, atendendo à crescente demanda dos

produtos Brahma no mercado. Em 1986 foi elevada a capacidade produtiva com ajustes realizados nos equipamentos, em mais de cinco por cento. Em 89 entra em atividade uma nova linha de engarrafamento, que substitui a linha mais antiga em funcionamento."²

Do ponto de vista dos padrões de competição em uma indústria, o caminho óbvio para uma nova taxonomia consiste em considerar as possíveis combinações entre os dois mecanismos de competição—preços e diferenciação de produto. Cabe, portanto, fazer uma breve citação dessas quatro classes de indústria: "1. a indústria competitiva, onde existe competição por preço mas não por diferenciação de produto; 2. a indústria competitiva diferenciada, na qual ambos os mecanismos de competição estão presentes; 3. a indústria oligopolista diferenciada ou o oligopólio diferenciado, onde existe competição por diferenciação de produto mas não por preço; 4. a indústria oligopolista pura ou o oligopólio homogêneo, onde não ocorre nem competição por preço nem por diferenciação de produto."³

Como a idéia central deste trabalho se encontra em torno de uma empresa oligopolista diferenciada, no caso a Brahma, pretende-se, então, considerar aqui este tipo de indústria em particular. Empresa esta, que desenvolve ações simples, compactas, localizadas e cronogramadas para todo o ano, que busca a excelência das vendas em ritmo acelerado, tendo como um de seus objetivos principais diferenciar sua marca das demais concorrentes, e como segundo objetivo, a busca na recuperação da

preferência e melhoria da imagem.

As indústrias que têm vocação para diferenciação de produto, os próprios fatores determinantes dessa vocação, bem como a heterogeneidade dos produtos fornecidos ao mercado e a ênfase do esforço de venda das firmas quanto à especificidade de cada produto, sugerem uma maior lealdade dos consumidores a tipos de produtos e marcas particulares. Aliás, de acordo com Guimarães (1982), como resultado do próprio processo de diferenciação de produto, a possibilidade de se evitar a difusão de novas tecnologias, e a existência de patentes, em particular, pode implicar que a preferência por uma variedade do produto amarre o comprador a uma determinada firma. Por conseguinte, ao lado de possíveis economias de escala, as preferências dos consumidores podem constituir importante fonte de barreiras à entrada nessas indústrias. Não obstante, a eficácia de tais barreiras é relativa, já que as preferências e lealdade dos consumidores podem ser superadas através do esforço de venda das firmas entrantes.

No oligopólio diferenciado, a existência de barreiras à entrada e o elevado nível de concentração da indústria autorizam a suposição de que as firmas marginais apresentam taxa de lucro relativamente elevada e certa resistência financeira. Por conseguinte, cabe admitir que tal indústria não utiliza a variação de preços como um mecanismo de competição, aderindo as firmas a alguma fórmula de *mark-up* e recorrendo à diferenciação de produto e ao esforço de venda para expandir suas vendas e

aumentar suas participações no mercado. "Mesmo se circunstâncias especiais dão origem a uma guerra de preços, esta revela-se ineficaz como uma forma de expulsar firma da indústria."⁴ Esta forma de competição distingue o oligopólio diferenciado da indústria competitiva diferenciada, na qual a competição por preços coexiste com a competição por diferenciação de produto.

A concorrência é polarizada entre Brahma e Antártica, tornando o mercado atrativo para outras marcas. "Por mais que brigassem, Antarctica e Brahma não conseguiram derrubar um fenômeno natural em épocas de crise: a prática do *downtrading* - a fuga do consumidor para marcas mais baratas."⁵ A perda de poder aquisitivo do consumidor, devido a crise econômica, admitem os fabricantes, tem sido o fator preponderante para o aumento de venda de cervejas menos conhecidas. Isso não só acontece com as cervejas. De acordo com o jornal O Estado de São Paulo (1993), a Philip Morris baixa preço do cigarro de marca mais vendida nos Estados Unidos, Marlboro, para não perder posição no mercado norte-americano. Para a empresa, esta é a única maneira de competir e manter sua participação no mercado, já que suas vendas estavam sendo atingidas por outras marcas internacionais. Para um analista de investimentos do banco Credit Lyonnais, Jonathan Sheenan, a estratégia encobre riscos. O perigo, quando se reduz o preço de um produto de grande aceitação é o de desvalorizá-lo diante dos consumidores. O consumidor hoje não tem muito interesse na briga que está sendo travada entre Brahma e Antarctica, para saber quem é a primeira no ranking do setor.

Mesmo admitindo e reconhecendo o avanço das cervejarias pequenas, a guerra de preços baixos não se constitui numa arma para expulsar firmas da indústria. Surge, então, a diferenciação de produto como barreira à entrada, impedindo o avanço das pequenas, como também as estratégias voltadas para a busca da preferência, através da propaganda e esforço de venda. Segundo Richers (1993), há no Brasil excesso de confiança na publicidade e muito do dinheiro que se está gastando para divulgação poderia ser aproveitado de outra maneira. Os pequenos fabricantes têm aproveitado muito bem os limitados recursos, ampliando suas participações no mercado.

"A partir do momento em que se dá origem a um novo padrão de competição na indústria oligopolista diferenciada, a diferenciação de produto implica a necessidade da busca contínua de inovações de produto pela firma. Essa necessidade aparece não apenas como um meio de conquistar clientes de seus competidores mas mesmo como uma condição para garantir sua participação no mercado. Requer-se então, o engajamento sistemático da firma em atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), tendo em vista assegurar-lhe um fluxo de inovações de produto a serem utilizadas em manobras agressivas contra seus competidores ou mantidas em estoque para uma eventual retaliação a ataques de seu competidor" (Guimarães, 1992, p. 53).

A pesquisa e o desenvolvimento industriais, o ent&ap famoso P&D, foram essenciais para a evolução de nossa moderna sociedade industrial e agora o são para a viabilidade de seu crescimento

contínuo. "Argumenta-se, com considerável poder de persuasão, que P&D normalmente prosperam apenas nos mercados oligopolísticos. Nem os concorrentes perfeitos nem os monopolistas puros possuem o incentivo de empreender a pesquisa industrial; e os concorrentes perfeitos não são, normalmente, bastante grandes para suportar os Departamentos de Pesquisa. Firms oligopolistas, por outro lado, possuem sempre o incentivo: aperfeiçoar o produto ou reduzir seu custo de maneira a aumentar o lucro. Além disso, tais firmas são tipicamente grandes o bastante para absorver o custo a curto prazo de P&D, de maneira a se beneficiarem de seu "payoff" a longo prazo."

Admite-se, portanto, que a realização de atividades de P&D e o processo de diferenciação de produto refletem as condições de mercado. De fato, na medida em que essas atividades implicam um custo para a firma, é improvável que esta venha a empreendê-la a menos que as condições de mercado imponham um limite ao seu crescimento ou afetem sua capacidade de auferir lucros. Essa afirmação certamente não implica que uma firma só se engaje em atividades de P&D em períodos em que se defronta com uma situação desfavorável no mercado; mesmo porque tais atividades não produzem resultados a curto prazo. Guimarães (1982) sugere, no entanto, é que: 1) ao engajar-se em tais atividades, a indústria está, se não efetivamente pressionada por condições adversas de mercado, pelo menos antecipando-se à sua emergência; 2) a diferenciação de produto propriamente dita, vale dizer, a introdução de um novo produto, é efetivamente regulada pelas

condições vigentes no mercado.

É oportuno, neste ponto, examinar com mais detalhe a natureza dos gastos em P&D. Embora classificadas usualmente como custos fixos da firma, tais despesas têm sido também consideradas como gastos de investimentos, já que são realizadas tendo em vista assegurar o crescimento da firma. Optou-se aqui por considerar os gastos de P&D como um custo incorrido pela firma.

De qualquer maneira, o resultado final da realização de atividade de P&D é a redução do potencial do crescimento da firma. O processo de atividades de P&D - diferenciação de produto contribui duplamente para prevenir uma possível situação em que o potencial do crescimento da indústria exceda o ritmo de expansão da demanda, ao acelerar esse último e reduzir o primeiro. Assim, "o processo de diferenciação de produto, ao reforçar as preferências dos consumidores por produtos de firmas específicas e ao fortalecer as barreiras à entrada, viabiliza margens e taxas operacionais de lucro mais elevado no caso do oligopólio diferenciado do que no oligopólio homogêneo" (GUIMARÃES, 1982, p. 54).

A introdução de um novo produto no mercado tende, pelo menos durante este período, a conferir à firma inovadora lucros extraordinários com características de lucros de monopólio. A magnitude desses lucros e o período pelo qual são auferidos dependem de vários fatores. Em primeiro lugar, dependem do grau em que o novo produto é considerado pelo mercado como diferente e melhor. Em segundo lugar, dependem da evolução da demanda pelo

novo produto ao longo do tempo. Finalmente, a obtenção de lucros extraordinários pela firma depende do período de tempo durante o qual pode evitar o aparecimento de imitadores, seja pela proteção de patentes, seja por manter em segredo a tecnologia associada ao novo produto.

Por exemplo, "a Brahma lançou a Brahma Long Neck para incrementar suas vendas no segmento de Auto Serviço, utilizando-se do potencial da embalagem "one-way", conquistando 75% do mercado deste tipo de embalagem sem retorno" (Cervejaria Astra, 1993).

"Em que pese ao caráter temporário das vantagens da firma inovadora, a introdução freqüente de novos produtos no mercado pode assegurar a relativa continuidade de uma alta taxa de lucro. Ademais, na medida em que o processo é comum a todas as firmas, fortalece as barreiras à entrada e propicia uma taxa de lucro elevada para a indústria como um todo."

Através de todo esse estudo no qual verificou-se os tipos de indústrias existentes no mercado, pode-se definir, então, a Cervejaria Brahma, dentro das classes de indústria, como uma empresa oligopolista diferenciada, que sofre o controle de uma entidade financeira, no caso o Banco Garantia. Na seção 2.2, pode-se ter um maior conhecimento sobre uma empresa regida pelo Capital Bancário. Após essa empresa ser guiada pelo Capital Financeiro, toda sua estrutura foi adaptada a essa nova filosofia administrativa, no qual gerou uma forte reestruturação organizacional dentro da empresa, ampliando seus horizontes para

a constante e atual realidade do mercado. É por isso, que a firma oligopolista, no momento em que se esforça para crescer, passa a depender mais significativamente de sua capacidade para diversificar a ajustar-se à realidade.

Neste caso, é importante examinar os critérios segundo os quais o produto, é avaliado por compradores potenciais. Como uma mercadoria, ela pode ser classificada de acordo com o número de critérios utilizados pelos consumidores para escolher entre produtos substitutos, podendo, pois, os consumidores basear sua escolha em uma única característica do produto como, por exemplo, o rótulo.

Essa escolha pode ser descrita como baseada em critério unidimensional ou multidimensional. No caso da cerveja, através de seu rótulo, atende-se a um público extenso, mulher, homem, jovens e, no caso da Brahma, sua história é contada através de seus cinquenta rótulos já confeccionados e que vêm deixando suas marcas pelo tempo. Portanto, vários outros aspectos podem ser levados em consideração pelos compradores; no exemplo da cerveja, além do seu rótulo, o sabor, textura, componentes, seu valor estético, etc. Essa escolha baseada em critérios de avaliação de múltiplas dimensões, revelaria um produto multidimensional.

Estes critérios podem, então, ser usados para examinar os fatores que determinam a vocação de uma indústria para a diferenciação de produto. "O primeiro ponto a destacar, é que, dependendo do sucesso da diferenciação de produto da habilidade da firma em "melhorar" o produto segundo os critérios de

avaliação dos compradores potenciais, existe maior margem para diferenciação em indústrias de produtos multidimensionais, nas quais é possível melhorar o produto segundo cada uma das dimensões pelas quais é avaliado.

Ademais, em mercados de produtos multidimensionais - exceto naqueles casos em que um produto não é "pior" do que outro em relação a nenhum dos critérios utilizados e é "melhor" que este outro segundo pelo menos um destes critérios - o comprador potencial deverá atribuir pesos diferentes aos vários critérios de modo a ser capaz de formular uma decisão⁴. Ou seja, o consumidor vai considerar várias dimensões na escolha do produto. Desta forma, há margem para que cada firma busque persuadir da melhor maneira possível, os consumidores potenciais a atribuir maior importância àqueles critérios em relação aos quais seu produto apresenta vantagens "vis-à-vis" seus competidores.

Além disso, como é improvável que todos os compradores no mercado atribuam a mesma importância a cada critério aplicável ao produto multidimensional, existe a possibilidade de que as firmas adotem políticas distintas de diferenciação de produto, com vistas a atrair distintos segmentos do mercado. No caso da cerveja pela ótica multidimensional, o consumidor é levado a consumi-la devido a vários tipos de motivações, como por exemplo, imagem, tédio, satisfação, etc.

A indústria de cerveja, para diferenciar seu produto vai depender logicamente, da natureza de cada critério pelo qual seu produto será avaliado. O trabalho na imagem do produto, ou

melhor, na marca da cerveja, é de extrema importância para garantir e não perder mercado. Existem diferentes formas usadas para atrair o consumidor e fazê-lo comprar a cerveja. Na disputa pelo consumo, quem ganha é o consumidor, pois existem mais ofertas e promoções, fazendo o consumidor chegar ao mercado levado por diferentes tipos de motivações. Nessa disputa pelo mercado, a indústria usará muitas formas de estratégias.

Para conseguir diferenciar seu produto e motivar o consumidor, a indústria se beneficiará de todo tipo de estratégia e operação adequada para este fim. No caso da Cervejaria Brahma, são feitos programas no intuito de: manter, ampliar e conquistar pontos de vendas (PVD's) visando o crescimento da participação no mercado; campanhas de incentivo junto aos distribuidores; manter a Unidade guarnecida de verbas para ações de oportunidade no mercado com vistas a neutralizar movimentação substancial da concorrência; promoção nos supermercados, com vistas a sustentar sua posição neste segmento e enfrentar ações da concorrência; "merchandising", através da fixação da imagem do produto e conseqüente estímulo ao consumo; promoções diversas (como eventos nacionais), através da fixação da imagem do produto (cerveja) e inter-relação com o público alvo, objetivando incremento das vendas. Pode-se citar um exemplo de estratégia: o lançamento da Brahma Extra no combate a concorrente (Bavaria) na classe A, e a introdução da cerveja Skol, antecipando-se a uma possível concorrente.

Nos últimos anos a Brahma tem sido a líder do mercado,

investindo alto em propaganda e publicidade (P&P), na busca da preferência absoluta dos consumidores. Como uma forma de estratégia de "marketing" agressiva foi a campanha publicitária da "número 1", levando seus acionistas a reinvestirem uma grande parcela de seu lucro na própria Brahma. Esta empresa vem caminhando além de seu mercado corrente, na busca de superar suas rivais, fazendo com que seus investimentos realizados em P&P, acabem por ditar o ato de consumo dos bebedores de cerveja.

Logo após o Grupo Garantia assumir o controle acionário da Cervejaria Brahma, foi lançada uma campanha publicitária visando atingir outras fatias de mercado. Em seguida, a Brahma anunciou mais um passo de sua estratégia, a regionalização, colocando no ar filmes especialmente criados para Maranhão, Pará, Rio Grande do Sul e interior de São Paulo, mantendo firme o slogan "a número 1". Essa expressão, "número 1", por fim, conseguiu ampliar significativamente o marketing da empresa, através das campanhas de incentivos e desses projetos regionais específicos.

Em todas as épocas de festividades do ano, tais como o carnaval, o São João, o consumidor é levado a beber a cerveja por várias razões, o que vai depender muito da própria empresa em divulgar o seu produto. Os investimentos realizados na imagem da cerveja são programados para todas as datas comemorativas no decorrer do ano, não esquecendo também dos investimentos feitos nos chamados eventos de oportunidade. É a busca constante para manter a lealdade dos consumidores e atrair novos consumidores. Um exemplo claro disto, foi o que a Brahma investiu neste

carnaval 93. "Ela investiu US\$ 3 milhões, o dobro de sua maior concorrente, a Antarctica" (Jornal O Estado de São Paulo, 1993). De qualquer forma, de acordo com Magim Rodrigues, o diretor de marketing da Brahma, a empresa está certa de que o retorno em vendas vai compensar os investimentos feitos no carnaval, pois, a empresa vem trabalhando duro na imagem de sua marca. "Para as cervejarias cada 1% representa 84 milhões de garrafas vendidas por ano, desta maneira, cada empresa avança na procura de uma maior fatia do mercado, pois, o mercado de cerveja trabalha com volumes altos" (Exame, 1991, p. 114).

Uma outra forma de ganhar mercado é se expandindo. "A Companhia Cervejaria Brahma pretende investir o equivalente a US\$ 500 milhões na construção, ampliação e reforma de fábricas até 1995. O objetivo é aumentar a produção anual de 3 bilhões de litros para 4,5 bilhões de litros nos próximos dois anos. Só na construção da fábrica iniciada em Jacareí (SP), a empresa investirá cerca de US\$ 150 milhões" (Jornal O Estado de São Paulo, 1992).

Por trás de todos os movimentos de Marcel Telles, diretor-geral da Brahma, está a convicção de que, em breve, o mercado de cerveja não terá semelhança alguma com o que se vê hoje. A demanda, e isso já faz alguns anos, supera amplamente a oferta, o que significa que o que se produz se vende. Mas em dois anos, prevê ele, vai sobrar cerveja. A concorrência promete ser feroz. "A Antarctica rompeu com seu estilo conservador e recatado e já admite usar a linguagem que tanto sucesso faz à Brahma".⁹

Mesmo detentora de metade do mercado de cerveja, a Brahma disputa por uma fatia mais alta no mercado, continuando, assim, a trabalhar na imagem de seu produto, estando sempre atenta às necessidades do mercado e confiante no desenvolvimento da economia de nosso País.

2.2. Visão Teórica sobre a administração de uma Empresa pelo Capital Bancário

O trabalho de Hilferding "O Capital Financeiro" será utilizado como referência teórica para a compreensão de uma empresa controlada por um grupo financeiro. Este trabalho é concebido e apresentado, como um desenvolvimento da teoria de Marx, no qual vários conceitos novos são formulados. Portanto, as explicações de Hilferding, serão essenciais para se compreender a posição dominante dos bancos no desenvolvimento do capitalismo. Através deste trabalho, poderá se verificar que os bancos também exerceram um papel importante no desenvolvimento da indústria, nos meados do século XIX, nos quais os banqueiros exerciam ou exercem hoje um papel dominante e organizador na economia.

Inicia-se a tese de Hilferding visualizando a parte do crédito bancário e do crédito comercial. Para Hilferding, a independência do crédito bancário, com referência ao comercial, é importante, porque implica certa superioridade para o banqueiro. Todo comerciante ou industrial tem compromisso de crédito que devem ser honrados até determinada data. Pessoalmente ele

depende, hoje em dia, das disponibilidades de seu banqueiro para honrar seus compromissos, desse banqueiro que poderia tornar o pagamento impossível, mediante a limitação de seu crédito. Não era isso que sucedia enquanto o volume principal do crédito era constituído pelo crédito comercial e os banqueiros essencialmente negociadores de letras de câmbio; nessa fase o banqueiro dependia pessoalmente muito mais do desenrolar do negócio, do pagamento da letra; tinha que evitar ao máximo a limitação da concessão de crédito enquanto pudesse, pois, do contrário, poderia destruir a carteira toda de desconto de títulos. Daí a recorrência intensiva a seu próprio crédito até o exagero e a decorrente quebra financeira. Como hoje em dia o crédito comercial não desempenha mais esse papel, mas é o crédito de capital que se impõe como elemento principal dos negócios bancários, o banco pode controlar e dominar muito melhor a situação.

"O banco que empresta capital deve ter sempre certa capacidade que cresça com a expansão das empresas industriais e o faça ainda mais rapidamente que estas. Ao mesmo tempo, um banco não deverá participar de uma só empresa, mas apresentar a tendência de distribuir seu risco através de participações diversificadas. Isso deve acontecer sempre a fim de que os retornos desses adiantamentos possam entrar com maior regularidade"¹⁰.

Assim, segundo Hilferding (1985), a situação do banco quando coloca à disposição do industrial o capital de produção, não se limita mais às condições momentâneas da indústria e à situação

momentânea do mercado, mas passa a interessar muito mais o destino subsequente da empresa e a configuração futura do mercado. O interesse momentâneo torna-se permanente e quanto maior for o crédito, e quanto mais prevalecer sobretudo a participação do capital de empréstimo transformado em fixo, tanto maior e tanto mais permanente será esse interesse. Ao mesmo tempo, cresce também a influência do banco sobre a empresa.

Foi exatamente isto o que aconteceu em outubro de 1989, quando a Brahma, uma empresa 100% nacional, de capital aberto, tendo as suas ações entre as mais negociadas nas Bolsas de Valores, passada a ser controlada pelo Grupo Garantia. O interesse do banco passou a ser permanente, crescendo a influência do banco sobre esta empresa. Já o Bradesco não assume esta política de participar do controle das empresas e nem dos conselhos de administração. Este banco, de acordo com o Jornal O Estado de São Paulo (1992), investe principalmente em ações de empresas negociadas em bolsa, mas não se desvia de sua atividade principal de banco.

É a disponibilidade do capital monetário que dá ao banco sua superioridade em relação à empresa, cujo capital se encontra imobilizado como capital de produção ou de mercadorias. Inversamente, o banco pode, em alguns casos, estar tão fortemente comprometido com a empresa, e seu destino tão estreitamente entrelaçado com o da empresa que ele terá que se submeter a todas as exigências desta. No geral, é a superioridade da força do capital, especialmente a expansão do capital monetário à livre

disposição, que decide sobre a dependência econômica dentro de uma relação de débito.

Desta forma, "se com a expansão da indústria, a função do banco (como mediador do crédito) exige uma concentração progressiva do capital bancário, sua função como instituição de investimento exige igualmente a maior concentração possível". (Hilferding, 1985, p. 99). Evidencia-se aqui, de imediato, a superioridade do grande banco nos negócios mais lucrativos; ele fará mais, maiores e melhores negócios. Quanto maior o banco, maior a garantia de seu investimento.

Através da economia tradicional, Hilferding procura distinguir as diferenças organizacionais e suas conseqüências entre a empresa individual e a sociedade anônima. Segundo ele, a sociedade anônima industrial significa antes de tudo uma alteração da função exercida pelo capitalismo industrial. O capitalista monetário, enquanto credor, nada tem a ver com o que é feito com seu capital no processo de produção. Ele fornece o dinheiro para receber um rendimento, arriscando uma soma cujo montante ele mesmo estabelece, o acionista também pode optar pelo montante que deseja aplicar e não responde por mais que esse total. Uma diferença com relação a uma empresa tradicional reside no fato de o retorno do capital aos capitalistas monetários não ser garantido.

"O acionista não é nenhum empresário industrial (capitalista). É um simples capitalista monetário. Uma das características essenciais que diferenciam o capitalista

prestamista do capitalista industrial é que ele dispõe de seu capital (monetário) de modo totalmente diferente. O empresário industrial prende seu capital à empresa, atua nela produtivamente e liga-se a ela de forma permanente. Ele só pode retirá-lo com a venda da empresa, um industrial sendo substituído por outro. Já o acionista, como simples capitalista monetário, então a renda de juro sobre seu capital bastaria para que ele colocasse o seu capital monetário à disposição da empresa"¹¹.

É oportuno citar que a filosofia do Banco Garantia é regida por um conjunto diversificado de interesses, pondo à disposição das empresas de que possui o controle, um singular sistema de administração moldado neste banco. Sua cultura caracteriza-se pela objetividade dos seus planejamentos, colocando à disposição das empresas por ele controladas, seu capital monetário, surgindo daí o lucro de fundador, com a possibilidade de venda de ações em uma empresa recém-formada sob a forma de sociedade anônima, acima do valor do capital já investido na empresa. No caso do Bradesco, conforme citação anterior, o mesmo detém posição em diversas empresas, não se envolvendo diretamente nos negócios, ou seja, não participa como controlador das empresas, mas apenas de seus rendimentos.

Para que o acionista se torne um capitalista monetário, é imperativo que ele possa recuperar a qualquer momento seu capital sob a forma de capital monetário. Uma vez entregue o capital à empresa, o acionista não pode mais recuperá-lo. Já não tem direito sobre ele, só tem direito a uma alíquota do rendimento,

pois o dinheiro foi aplicado na aquisição das máquinas, matérias-primas, no pagamento dos trabalhadores, etc. Contudo, na sociedade capitalista, toda soma de dinheiro adquire a capacidade de render juro, desde que seja colocada à disposição de capitalistas produtivos. A produção de lucro é tanto condição, como fim da produção capitalista. "O acionista está sempre em condições de poder recuperar seu capital por meio da venda de suas ações, de seu direito ao lucro, e nessa medida encontra-se nas mesmas condições do capitalista monetário. Essa possibilidade de venda é dada mediante um mercado próprio, a Bolsa de Valores. É só com o estabelecimento desse mercado que se atribui ao capital acionário o caráter efetivo de capital monetário" (Hilfending, 1985, p. 103).

Onde prevalece a empresa por ações, a indústria será acionada, pois, mediante um capital monetário cuja transformação em capital industrial deve render para os respectivos capitalistas não um lucro médio, mas apenas um juro médio. Para Hilfending, isso parece constituir uma flagrante contradição. De fato, o capital monetário disponível sob a forma de capital acionário é transformado em capital industrial. O que ocorre é que toda empresa capitalista procura obter o maior lucro possível, sendo, pois, esse o empenho que motiva a venda pelos preços de produção, ou seja, pelo preço de custo mais lucro médio.

"Com a transformação da empresa de propriedade individual em sociedade anônima, parece ter ocorrido uma duplicação do capital.

O capital original adiantado pelos acionistas acabou por transformar-se definitivamente em capital industrial, passando a existir, na realidade, apenas este. É somente após a transformação dos meios de produção em mercadorias que a venda dessas mercadorias vai permitir ao dinheiro - um dinheiro completamente diferente - retornar da circulação"¹².

Em sua teoria, Hilferding não admite que o capital fictício (já que uma vez que o lucro é capitalizado e a soma capitalizada constitui o preço da ação, o preço da ação parece conter um segundo capital), seja não na realidade capital, mas apenas o preço de um rendimento - um preço que só é possível porque, na sociedade capitalista, toda soma de dinheiro produz alguma renda e, por conseguinte toda renda se apresenta como produto de uma soma de dinheiro. Assim, segundo Hilferding (1985), isso não impede, todavia, que esse "capital fictício" exista para fins de cálculo e que seja tratado como "capital acionário".

A soma do "capital acionário", ou seja, a soma de preços de títulos de renda capitalizados, não necessita coincidir com o capital financeiro originariamente transformado em capital industrial. A diferença que aparece como "lucro de fundador", é uma fonte de lucro que tem sua origem somente na transformação do capital produtor de lucro em capital que rende juros.

Há verificações empíricas a respeito do processo de diversificação, através de aquisição de firmas já existentes¹³. Tal processo de diversificação tem sido a preferência do Banco Garantia. Por exemplo, aquisição de empresas como a "Brahma,

Braco, Pampo Participações e Lojas Americanas "14.

é evidente que a separação da função de empresário, envolve, ao mesmo tempo, uma transformação do capitalista industrial em acionista, em um tipo especial de capitalista monetário, de modo a firmar-se a tendência de o acionista tornar-se cada vez mais um simples capitalista monetário. Essa tendência é reforçada pelo fato de as ações poderem ser vendidas prontamente na bolsa.

Nesta concepção da economia da sociedade anônima vai além da desenvolvida por Marx. "Em seu esboço sobre o papel desempenhado pelo crédito na produção capitalista, Marx concebe a formação de sociedades anônimas como consequência do sistema de crédito"15. Rodbertus, por exemplo, diz que, "para a compreensão da terminologia da sociedade anônima, que nos dividendos de uma ação não está contido somente o juro, mas igualmente o lucro do empresário, o que não ocorre com a taxa de juros de um título de empréstimo"16. Portanto, sociedade anônima não é forma de estabelecimento, mas de empreendimento.

Na fundação de uma sociedade anônima, o capital acionário é calculado, de tal forma que o lucro da empresa seja suficiente para distribuir a cada acionista individual um juro correspondente ao capital por ele emprestado. Havendo um surto de prosperidade ou se qualquer circunstância permitir uma ulterior distribuição de dividendos mais altos, então a cotação das ações sobe.

No decorrer da existência de uma sociedade anônima pode continuar crescendo a diferença entre o capital efetivamente

ativo e o capital acionário (fictício). O valor do mercado de capital acionário é, pois, sempre maior, em condições normais, do que o capital ativo, ou seja, capital produtor de lucro médio. Por outro lado, dados o lucro da empresa e a taxa de juros, o valor de mercado do capital acionário depende da quantidade de ações emitidas.

Caso o capital acionário nominal seja muito grande, a ponto de sua cotação cair abaixo do valor nominal, abaixo do valor igual, fala-se então em uma diluição do capital acionário. É claro que essa diluição é, a princípio, puramente contábil. A diluição não tem nada a ver com o lucro de fundador que, pelo contrário, em toda a formação de sociedade anônima, nasce da transformação do capital produtor, ou portador de lucro, em capital fictício produtor de juros.

A sociedade anônima é uma sociedade de capitalistas é, uma forma de empresa por ações. Ela é sempre constituída por meio de inversão de capital em ações; o grau de participação de cada capitalista na organização é proporcional ao capital investido; seu direito de voto e sua influência naturalmente se regulam, por isso, pelo tamanho de seu investimento. O capitalista só é capitalista na medida em que dispõe de capital e só se diferencia dos outros capitalistas em termos quantitativos. Em tais condições, todo o poder de mando se concentra em mãos do acionista majoritário. Para exercer o controle da sociedade anônima é necessário, pois, ser proprietário da metade do capital e não da totalidade como acontece na empresa individual. Um

capitalista que transforma sua empresa individual em uma sociedade anônima, só necessita da metade de seu capital para exercer o completo controle da empresa, ou seja, através daquelas que dá as rédeas, as ações ordinárias. Perde-se, no entanto, os dividendos sobre essa metade.

Na prática, porém, o montante de capital que basta para o controle da sociedade anônima é geralmente bem menor, não ultrapassando $1/3$ ou $1/4$ do capital, se não ainda menos. Quem controla a sociedade anônima controla também o capital alheio, além do próprio. "Com o desenvolvimento do sistema acionário acaba se formando uma técnica financeira própria, cuja missão é a de assegurar ao menor capital próprio possível o domínio sobre o maior capital alheio possível"¹⁷.

Não só o Banco Garantia procura diversificar seus investimentos em outros setores. O grupo Vicunha em abril deste ano, diversifica suas atividades em outros setores industriais, com a compra da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN). "Depois de fundar um banco, de ingressar na agricultura, na prestação de serviços e até mesmo em transporte rodoviário, o grupo Vicunha, nascido em 1966 para atuar na área têxtil, lançou-se num ramo ainda mais surpreendente ao adquirir, no dia 5/5/93, 9,13% do controle da CSN"¹⁸. Para a Vicunha, diz Rabinovich (1993), é mais do que natural procurar alternativas de investimento. Rabinovich ensina que o grupo cresce porque não concentra sua visão na crise econômica, mas no potencial de mercado brasileiro que só tende a se ampliar. "O Bamerindus também aumentou sua

participação no consórcio que comprou a CSN, para 9,1%" (Jornal O Estado de São Paulo, 1993, p. 4). Mesmo com participações inferiores a 50%, estes grupos certamente irão influenciar no destino da empresa.

Para efetuar a concentração dos capitais de uma empresa, a sociedade anônima compõe seu capital juntando porções individuais de capital que, separadamente, talvez sejam pequenas demais para desempenhar uma função industrial. No entanto, na fase inicial da sociedade anônima, a concentração dos capitais de uma empresa se processa na maioria das vezes por meio da solicitação direta dos capitalistas individuais. No decorrer da evolução do processo, no entanto, esses capitalistas individuais já se encontram reunidos e concentrados nos bancos. O convite feito ao mercado monetário ocorre, pois, pela mediação dos bancos.

Segundo Hilferding (1985), na sociedade anônima qualquer banco pode levantar o capital; ao contrário de que está fora de sua alçada querer levantar o capital de uma empresa particular. No caso, da sociedade anônima, o levantamento do capital não significa para o banco nada mais que adiantá-lo, parcelá-lo em cotas de participação e reaver o capital pela venda dessas cotas, ou seja, significa fazer um simples negócio monetário do tipo D-D'.⁴ É a transferência e a negociabilidade desses títulos de capital que caracterizam a natureza da sociedade anônima, que por sua vez, fornece ao banco a possibilidade de "fundar" e dominar dessa maneira, enfim a sociedade anônima. Da mesma forma, a

⁴ De acordo com a terminologia de circulação em Marx.

possibilidade de se concederem créditos bancários é, no caso, muito maior que no da empresa particular.

O banco não só pode conceder créditos em maior escala à sociedade anônima do que à empresa individual, pode investir também uma parte de seu capital monetário em ações, por um tempo mais ou menos longo. Em qualquer dos casos nasce sempre um interesse duradouro do banco pela sociedade anônima que, por um lado, deve ser controlada pelo banco para garantir a aplicação correta do crédito concedido e, por outro lado, deve ser dominada na medida do possível, pelo banco, a fim de garantir todas as transações financeiras geradoras de lucro bancário.

Conforme aconteceu na privatização da CSN, onde Bamerindus e Bradesco, hoje firmam-se como acionistas.

Pela peculiaridade da concentração de capital, as sociedades anônimas cumprem uma função semelhante à dos bancos. Diferem, segundo Hilferding (1985), destes no seguinte: o capital acumulado nos bancos conserva a forma original de capital monetário e é colocado à disposição da produção mediante o crédito, depois de reunido. Nas sociedades anônimas, por sua vez, o capital fragmentado é reunido em forma de capital fictício (acionário).

As facilidades de que dispõe a sociedade anônima para obtenção de capital são totalmente diferentes das que dispõe a empresa individual. Na empresa individual a utilização do crédito é limitado pela magnitude do capital próprio, já a sociedade anônima independe dessa barreira, tanto para a fundação quanto

para a expansão ou para novos investimentos. "A sociedade anônima pode, portanto, organizar-se de forma tecnicamente superior e, o que é quase igualmente importante, manter sempre essa superioridade técnica. Via de regra, ao empresário individual só se concede um crédito equivalente no máximo ao seu capital circulante"¹⁹.

A sociedade anônima recebe crédito mais facilmente porque sua forma de organização facilita extraordinariamente a fiscalização mediante a simples nomeação de uma pessoa de confiança do banco. No caso, o banqueiro industrial pode ser substituído por um funcionário do banco.

Graças a sua estrutura, no entanto, a sociedade anônima é superior ainda na guerra de preços. O acionista tem características de capitalistas monetário; de seu capital investido ele só espera o juro. Apesar de reduzido pelo lucro do fundador, o rendimento pode superar em muito o juro.

A sociedade anônima se empenha em fazer capital acionário render juro. De uma forma geral, a sociedade anônima pode existir enquanto não trabalhar com prejuízo. Para ela não existe absolutamente a obrigação de trabalhar com lucro líquido, uma exigência catastrófica que existe para o capitalista individual quando ele reduz seu capital. Essa exigência afeta eventualmente o acionista e o obriga a vender suas ações. Portanto, Hilferding (1965) afirma que, mesmo que opere com prejuízo, a sociedade anônima ainda se revela mais resistente.

Com a expansão do sistema acionário, o desenvolvimento

econômico desliga-se das casualidades da dinâmica da propriedade que rege o destino das ações, mas não o da sociedade anônima. Neste caso, "com a expansão do sistema acionário, a propriedade capitalista cada vez mais se converte em uma propriedade limitada que confere ao capitalista um simples título de mais-valia, que não lhe permite intervir decididamente no andamento da produção. Os proprietários dos meios de produção já não existem individualmente, mas formam uma sociedade na qual o indivíduo só tem o direito a uma alíquota do rendimento" (Hilferding, 1985, p. 131).

Como intermediários da transformação do dinheiro improdutivo em capital monetário, os bancos criam novo capital para os capitalistas produtores. Os bancos levam igualmente capital aos produtores, mas não como empréstimo. Fazem-no transformando o capital monetário em capital fictício, efetuando eles mesmos a transformação, transformação em capital fictício, ou seja, em títulos de renda capitalizada. O banco apenas coloca à disposição do mercado, sob a forma de capital fictício, o capital monetário destinado à transformação em capital industrial. É aí que se vende o capital fictício e o banco realiza seu lucro de fundador, lucro que se origina da transformação do capital industrial em capital fictício.

Quanto maior se torna o poder dos bancos, tanto mais perto o dividendo reduzido chega ao valor juro, e tanto maior a parte do lucro de fundador absorvido pelo banco. Empresas fortes e sólidas conseguem, pelo contrário, assegurar à própria empresa parte do

lucro de fundador por ocasião dos aumentos de capital. Desenvolve-se então uma espécie de luta visando a distribuição do lucro de fundador (entre a sociedade e o banco), o que fornece ao banco mais uma razão para garantir o seu domínio sobre a empresa.

"O lucro do empresário vai para o banco, não como rendimento anual, mas capitalizado como lucro de fundador. O lucro do empresário é um rendimento ininterrupto, pago, de uma vez, ao banco, como lucro de fundador. O banco instituiu a distribuição da propriedade como lei eterna e imutável, e ele desconta de uma vez esse lucro eterno de fundador. Ele se conforma com o fato de não ter direito algum à indenização pela suspensão dessa distribuição da propriedade. Seus honorários já se encontram em caixa"²⁰.

Vê-se que, através de toda a teoria de Hilferding, no qual os bancos estão sempre a procura de diversificar seus investimentos no setor industrial, na vida prática, ou seja, hoje os bancos estão sempre ampliando suas estratégias neste setor.

Um caso recente aconteceu no Rio, quando "o Grupo Bamerindus teve que investir mais US\$ 100 milhões no dia 05/05/93, para assegurar a conclusão do leilão de privatização da CSN. Com isso, garantiu o controle da empresa pelo grupo de acionistas do qual faz parte. O banco, que já tinha gasto US\$ 43 milhões no leilão do dia 02/05/93, com os US\$ 100 milhões do dia 05/05/93 aumentou sua participação no consórcio que comprou a CSN para 9,1%"²¹.

Servindo, também, como exemplo bem atual, vê-se o caso do Bradesco, um banco que tem hoje US\$ 130 milhões em letras

hipotecárias para investir em 1993, especialmente em ações de empresas negociadas em bolsa.

"O Bradesco ampliará sua estratégia de investimento no setor industrial em 1993. O Bradesco aprofundará uma tendência de diversificação de seus investimentos iniciada em 1988. Uma oportunidade que o banco vê para 1993 é a troca de suas moedas de privatização por ações de empresas que entrarem nos leilões de compra de estatais."²²

A política deste banco, contudo, é não participar como controlador das empresas, nem mesmo em conselhos de administração, para não desviar a atuação de sua atividade principal.

Apesar do Bradesco não divulgar o total de sua diversificação, a estimativa do mercado é que o valor ultrapasse os US\$ 250 milhões. O perfil de investimentos do Bradesco no setor industrial é elevado. Este banco detém posições importantes em grupos como Brasmotor, Tupy, Alpargatas, Metal Leve, Monteiro Aranha, Antarctica PB e outras.

O Bradesco participa com 13,72% sobre o capital votante (ações ordinárias) da Antarctica PB e tem também posições inferiores a 5% do capital votante na Brahma, Duratex e outras. O grupo Bradesco assemelha-se ao grupo Garantia, já que ambos estão sempre buscando diversificar suas atividades em setores industriais. Sua diferença encontra-se no fato de que o Bradesco não participa no controle das empresas, já o Garantia trabalha ao lado das empresas, buscando sempre a excelência destas empresas,

através do seu estilo de banco.

O banco Garantia segue esta estratégia de diversificação, quando os sócios deste banco assumem em outubro de 1989, o controle acionário da Cia. Cervejaria Brahma. Ocorreu então, não só uma mudança de controle acionário, mas uma profunda mexida na companhia, na busca de uma crescente melhora em seu desempenho.

Após a participação do Banco Garantia, a Brahma passa por um novo modelo de administração. Comunicações franqueadas, livre tráfego de idéias, frugalidade, informabilidade, meritocracia, espírito de time, simplicidade - tudo isso faz parte do que se poderia chamar de cultura Garantia.

Assim, no ano de 1990, a força da Brahma adequada a essa nova filosofia administrativa "faturou US\$ -897 milhões e lucrou US\$ 70 milhões. Emprega 23.000 funcionários, e produz 29 milhões de hectolitros por ano e é a líder entre as cervejarias"²³. Sem dúvida ela foi uma das poucas companhias que cresceram de fato em 1990; a Brahma apresentou uma rentabilidade de 28,1% sobre o patrimônio. Com 13,3% das vendas das vinte maiores do setor, obteve 36% do lucro. "Melhor porém faz o governo. Recebeu da Brahma nada menos que US\$ 500 milhões de impostos, enquanto os acionistas ficaram com US\$ 69 milhões de lucro, a maior parte reinvestida na própria Brahma"²⁴.

Vê-se então, que após a Brahma ser administrada pelo capital bancário, seu ritmo acelerou, ou seja, o grupo Garantia assumindo o controle industrial dessa companhia, fez com que ela avançasse, em termos de vendas, apesar das dificuldades do país, ou seja, a

Brahma vendeu cerveja como nunca vendera, ganhou dinheiro como jamais ganhara. "A liberalização dos preços em 1990, colaborou para os resultados obtidos, já que com um lucro acomodado entre US\$ 20 e 30 milhões, espichou-se para US\$ 70 milhões" (Exame, 1991, p. 52). Contudo, com a volta do acompanhamento de preços pelo governo, a Brahma não vai esperar repetir o mesmo desempenho.

2.3. Teoria da Organização Industrial envolvendo as Variáveis Propaganda & Publicidade e Vendas

Com base num trabalho feito por Barrionuevo (1990), será mostrado nesta seção, que o tema P&P é parte da teoria da Organização Industrial, e a partir daí, é que será examinado a correlação entre P&P e Volume de Vendas (lucratividade). "Alguns estudos mostram forte correlação entre estas variáveis, mas foram duramente criticados quanto à existência de causalidade nesta relação. Primeiro pelo fato de as pequenas não levarem em consideração a distinção entre diferenciação de produto e publicidade intensa; segundo, e mais importante, certas características do produto e do mercado determinam tanto os gastos de publicidade como a lucratividade, o que torna circular qualquer relação entre estas variáveis"²⁰.

"Para melhor apreender as influências da publicidade sobre a lucratividade, Comanor-Wilson (1979), analisam alguns estudos a respeito de seu impacto sobre o comportamento do consumidor,

vendas e maximização de seu retorno para a empresa. Um deles é o de Porter (1986), que coloca a publicidade dentro de um portfolio de fontes de informação utilizado pelo consumidor. Desta forma, o papel desempenhado pela publicidade depende da relação custo-benefício do uso de outras fontes. Outro ponto é abordado por Schmalensee, analisando a otimização dos gastos com publicidade e os considerando influenciados pelo volume de vendas. Além disso, estes gastos dependem de fatores como margem preço-custo, efetividade dos gastos e resposta esperada dos rivais; se considerarmos os dois últimos fatores como constantes, torna-se difícil medir os impactos de gastos de P&P sobre margens e volumes de vendas, pois eles seriam ao mesmo tempo variáveis dependentes e independentes, somente estimáveis, portanto, por meio de um conjunto de equações simultâneas (com todas as dificuldades de estimação envolvidas neste caso). Strickland e Weiss (1976) realizam estudo nesta direção e a variável "gastos de publicidade sobre vendas" tem influência perceptível na equação onde a margem preço-custo é a variável dependente"²⁶.

"Outros tópicos que são abordados por Comanor-Wilson em relação à importância dos gastos de publicidade para a performance competitiva são: publicidade como um investimento de capital, e economias de escala em P&P. O primeiro aspecto refere-se à durabilidade dos efeitos das campanhas publicitárias. Há uma polêmica sobre a mesma, e diversos estudos econométricos apontavam uma longa vida para estes efeitos, sendo que um, de Weiss, estimava uma taxa de depreciação de 33% a.a. para estes

gastos. Entretanto, um estudo mais recente de Clark estimou a duração cumulativa dos efeitos de P&P sobre as vendas entre três e quinze meses. Desta forma, uma boa parcela destes gastos não deve ser amortizada e sim considerada como despesa corrente, ainda mais quando sabemos que parte significativa destes gastos é realizada com propósitos defensivos, como resposta à publicidade de concorrentes, e não como investimento para construção de marca. Existem ainda outros estudos que estimam a durabilidade dos efeitos da propaganda: a maior parte deles encontra rápidas taxas de depreciação, variando entre 50% e mais de 100% ao ano. Observe-se que nestes estudos também fica clara uma relação direta entre gastos com propaganda e lucratividade"²⁷.

"O segundo aspecto é aquele relacionado à existência de escala nos gastos com publicidade. Em princípio é difícil separar as vantagens de escala específicas da publicidade de outras formas de economias de escala. De qualquer maneira, podemos caracterizar, em linhas gerais, dois tipos de economia de escala específicas: preços mais baixos, resultantes de um grande volume de anúncios, e maior impacto entre os consumidores devido ao seu grande volume. Quanto ao primeiro item, existe discussão sobre se um maior volume implica maior desconto de preços junto à mídia. Nos EUA, Porter defende que, no caso específico da televisão, as redes nacionais são mais sensíveis aos descontos de grandes anunciantes. Isto implica uma barreira à entrada para novos produtores, na medida em que as redes locais não tem a mesma prática comercial, criando um diferencial de preços para as

empresas que não podem adaptar desde o início uma comercialização em nível nacional. Este estudo, entretanto, é bastante criticado, e outros autores demonstraram que este diferencial não é tão significativo"²⁸.

"Mais difícil ainda é medir o segundo tipo de economia de escala. Estudos empíricos nas indústrias da cerveja e do fumo levam a conclusões distintas. No primeiro caso, há uma relação clara entre volume de propaganda e lucratividade; no segundo, isto já não é assim tão seguro, pois existe um impacto adverso forte dos gastos publicitários dos competidores. Mesmo neste caso, todavia, há uma conclusão que favorece as empresas já estabelecidas em relação a entrantes potenciais, pois, embora os efeitos do volume de publicidade não sejam importantes para as marcas já estabelecidas, existe uma diferença significativa para as novas marcas. Um novo produto teria que gastar 48% a mais de publicidade para ter um impacto similar ao de marca já estabelecida. A conclusão dos autores é de que em geral a existência de gastos muito intensos de publicidade devem ter um impacto positivo sobre a lucratividade da indústria e das empresas que a compõem"²⁹.

O estudo de Barrionuevo examina, então, todos os aspectos envolvendo as variáveis P&P e lucratividade. Seu estudo é o resultado de exames detalhados em diversas companhias, verificando suas estratégias e limites, através de pesquisas e trabalhos de vários autores, o que possibilitou a esta relação, tornar-se parte da sabedoria econômica convencional. Portanto, o

Objetivo deste trabalho é buscar, a partir de estudos empíricos recentes, analisar a validade da relação P&P-lucratividade, levando todos estes aspectos acima citados, em consideração. Na seção seguinte, por meio destes estudos empíricos, será analisado, então, o comportamento das variáveis P&P-vendas (lucratividade) da indústria em questão, no caso a Cervejaria Astra S.A.

CAPÍTULO III - VERIFICAÇÃO EMPÍRICA DO MODELO TEÓRICO

Somente depois da exposição teórica do capítulo anterior, sobre uma Empresa Oligopolista Diferenciada controlada pelo Capital Bancário, é que será analisado, através do modelo teórico, as variáveis Propaganda e Publicidade (P&P) e Volume de Vendas. Aqui, tenta-se verificar o comportamento destas variáveis, a relação entre ambas, ou seja, como P&P influenciam nas vendas, e se os dados referentes a estas variáveis, confirmam as previsões teóricas a este respeito. O objetivo deste capítulo busca, portanto, observar a correlação existente entre P&P e volume de vendas reais na indústria cervejeira, mas exatamente, a Cervejaria Astra S.A. E para um maior sigilo dos dados, todos os valores foram multiplicados por uma variável aleatória. Também por razões administrativas, não foi possível obter-se os dados referentes a gastos com P&P do ano de 1991.

3.1. Análise Empírica dos Dados

No gráfico da Evolução das Vendas no ano de 1990, observa-se que por três vezes a quantidade cerveja vendida neste ano, rompe a barreira dos 100.000 hectolitros, acontecendo isto no ano de 1991, cinco vezes, o que levou à Brahma, superar todas as expectativas, conseguindo o título de Empresa do ano. Em 1992, uma queda brusca nas vendas é de nítida percepção, levando a Astra superar em apenas um mês a casa dos 70.000 hectolitros

vendidos. Mesmo com esta queda expressiva nas vendas em 92, tudo ocorre também num ambiente de sazonalidade como nos outros anos.

Observando com atenção estes gráficos, nota-se que nos meses de férias, janeiro, julho e dezembro, as vendas sobem consideravelmente, tornando-se bem mais expressivas que nos outros meses. Nestes meses as programações da empresa são intensificadas, o que faz com que os eventos planejados, obtenham um forte impacto sobre as vendas. Neste caso, mesmo ocorrendo um encolhimento do mercado, a sazonalidade é regular, como é observado nos três anos.

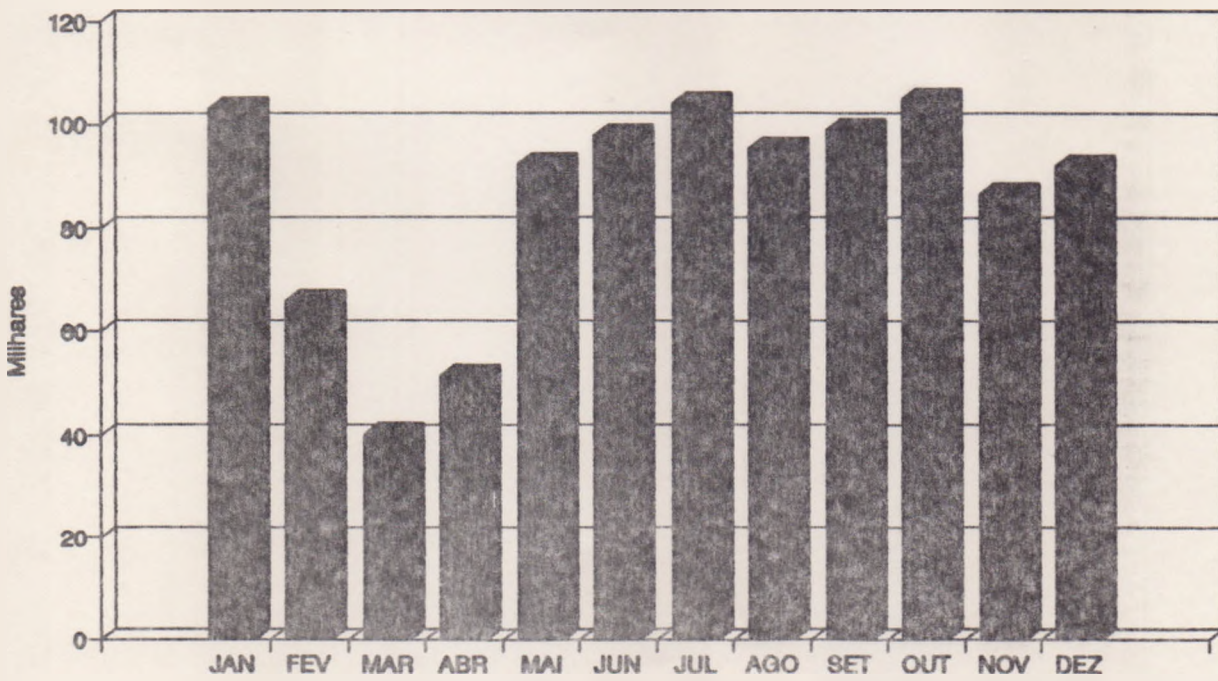
É importante destacar que, através de um minucioso planejamento, a Brahma consegue se programar para eventuais gastos que possivelmente irá realizar na empresa, referindo-se aqui aos gastos com o departamento comercial. São gastos com os eventos e programações no decorrer do ano (variáveis associadas a P&P), no qual é conhecido pelo nome de PAB (Plano Anual da Brahma). Por intermédio deste Plano, a empresa se programa para as diversas datas festivas do ano, abastecendo no mês anterior ao evento, seus distribuidores.

GRAFICO I

Evolucao das Vendas

CEARA - 1990

Hectolitros

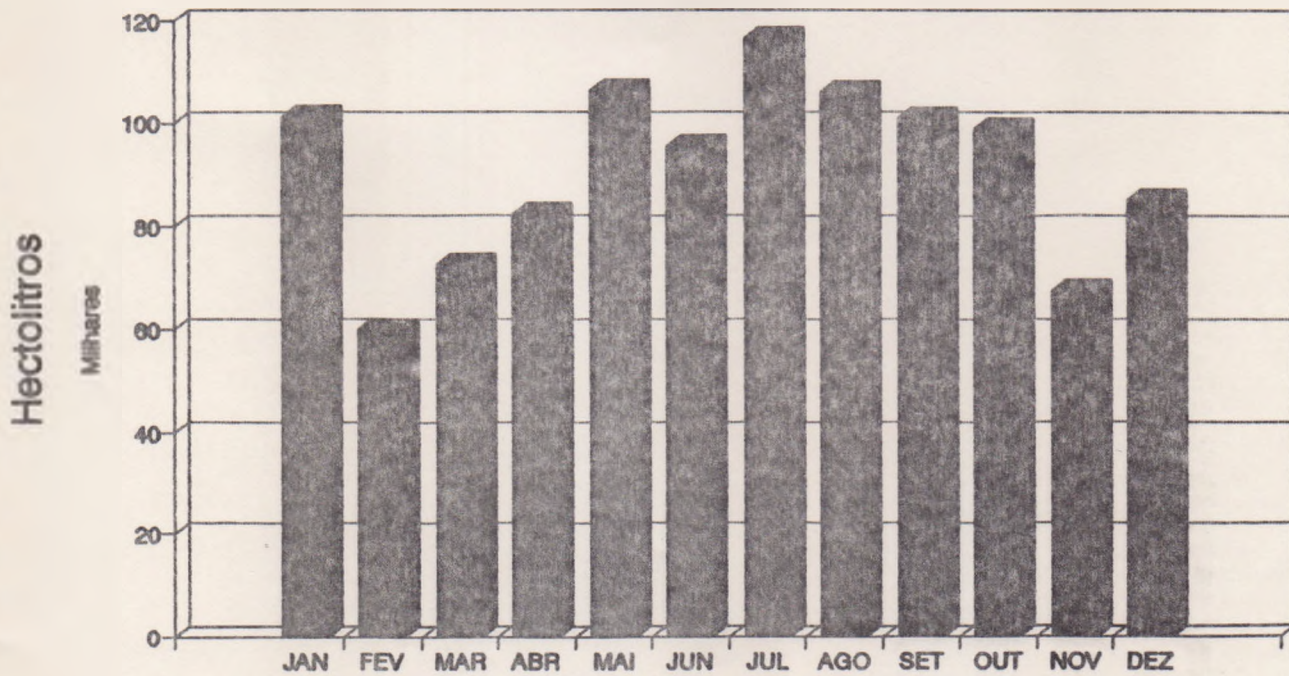


Fonte: Cervejaria Astra S.A.

GRAFICO II

Evolucao das Vendas

CEARA - 1991

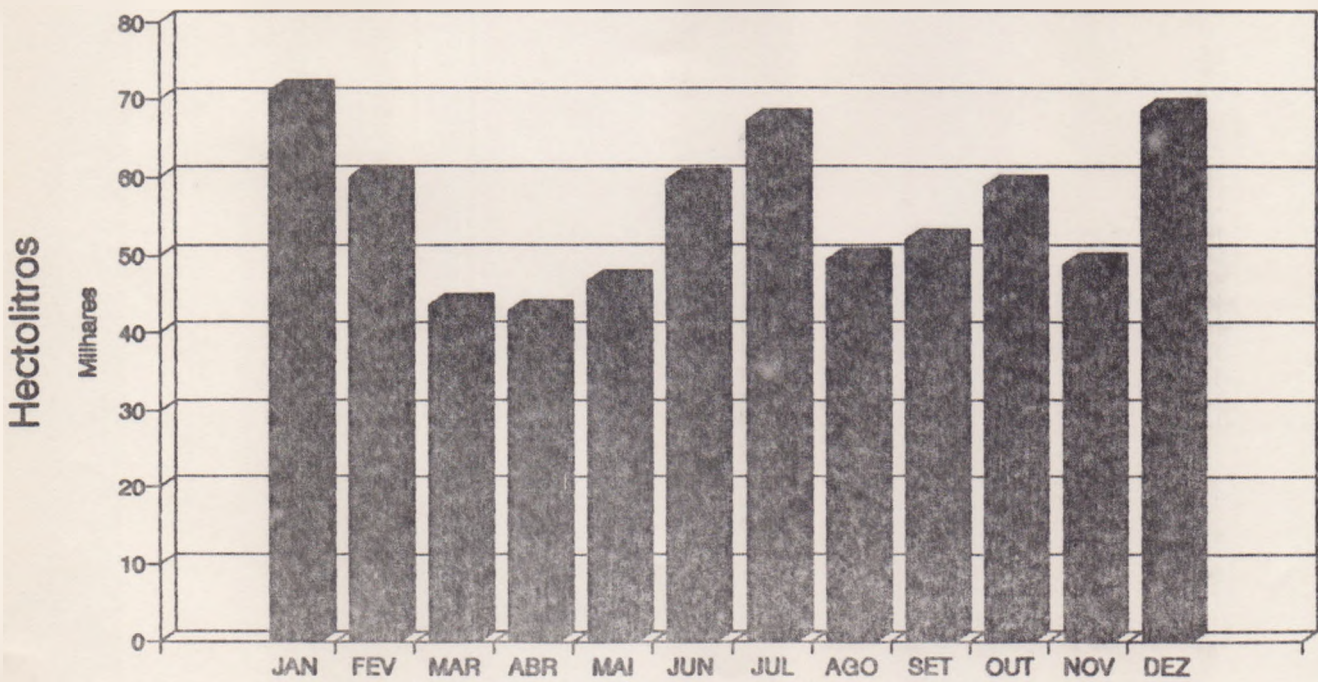


Fonte: Cervejaria Astra S.A.

GRAFICO III

Evolucao das Vendas

CEARA - 1992



Fonte: Cervejaria Astra S.A.

Com este gráfico IV, tem-se a noção exata que o comportamento das vendas é o mesmo para os três anos. O que pode ser bem observado, é que apenas no ano de 1992, o volume de vendas é bem menor que nos outros anos, mantendo-se regular a característica da sazonalidade.

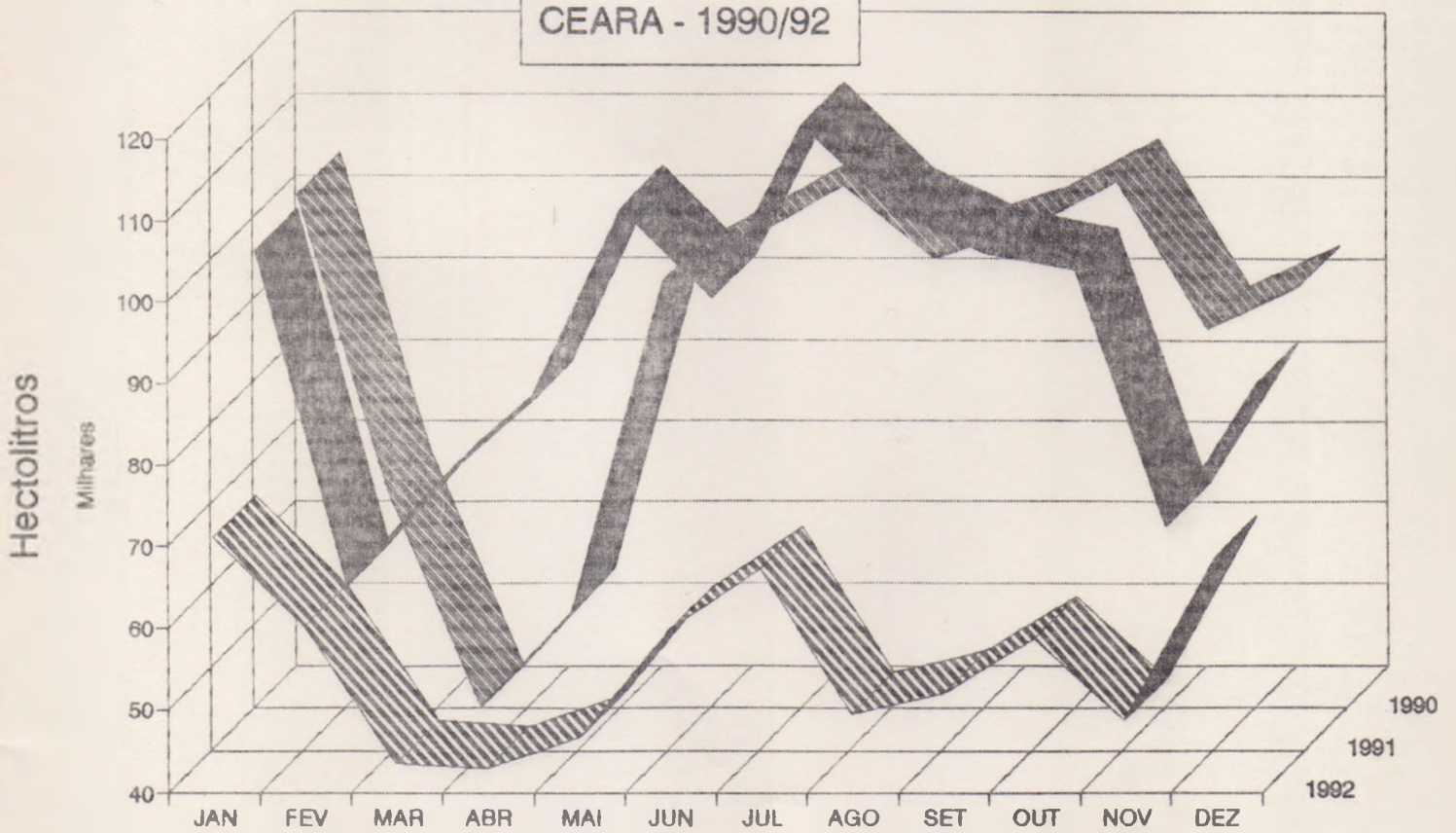
Por intermédio deste gráfico IV, tem-se a noção exata de como é mantida a regularidade nas vendas, ou seja, há meses em que o volume de vendas é extremamente expressivo, superando certas expectativas, como há também, os meses em que as vendas caem até mais que o esperado, são os meses de poucas programações. Estes meses se encontram entre o período das férias, o que de certa forma faz com que o mercado encolha, levando a sazonalidade a uma maior regularidade e percepção. Neste meses de pouca venda, a empresa parece acompanhar o ritmo desacelerado nos gastos, só investindo alto em P&P nos meses de elevado retorno.

Toda a forma de diferenciar seu produto dos demais é usado, o que motiva o consumidor a preferir certa marca. A empresa usa estratégias e operações adequadas com esta finalidade, para a conquista da preferência.

GRAFICO IV

Evolucao das Vendas

CEARA - 1990/92



Fonte: Cervejaria Astra S.A.

O desempenho da Cervejaria Astra no tocante ao volume de vendas reais, parece acompanhar o comportamento sazonal da venda física.

Estes movimentos tiveram um fator preponderante no ano de 1990. "Além das providências tomadas internamente, a Cia. Brahma contou com um importante fator externo para melhorar seus resultados em 1990: a liberalização de preços. Não que tenha aumentado seus preços abusivamente. Enquanto a inflação foi de 1.795%, a variação média no ano dos preços das cervejas e dos refrigerantes da empresa ficou entre 1.473% e 1.560%. É que, sem controle de preços, ganha-se agilidade para ajustar a operação ao aumento de custos"³⁰. Esse fator foi importante para todas as filiais e associadas da Brahma, sendo portanto, o caso da Cervejaria Astra. Não esquecendo que em 1990, a Copa do Mundo, foi um outro fator que possivelmente elevou as vendas. No ano de 1991, contudo, volta-se ao acompanhamento de preços pelo governo, e a Cia. Brahma, e no caso estudado neste trabalho, a Cervejaria Astra, também não esperava repetir o mesmo desempenho. Ao contrário disto, todas as Cervejarias Brahma conseguiram manter e ampliar suas vendas. O crescimento das vendas motivou o reconhecimento público, recebendo o título de empresa do ano. Já em 1992, a Cervejaria Astra não acompanhou o mesmo ritmo dos outros anos em vendas, apesar disso, o comportamento entre vendas reais e quantidade de hectolitros de cerveja vendidos neste ano, mantiveram-se num mesmo grau de regularidade dos outros anos. Isto provavelmente, ocorreu também nas outras cervejarias da

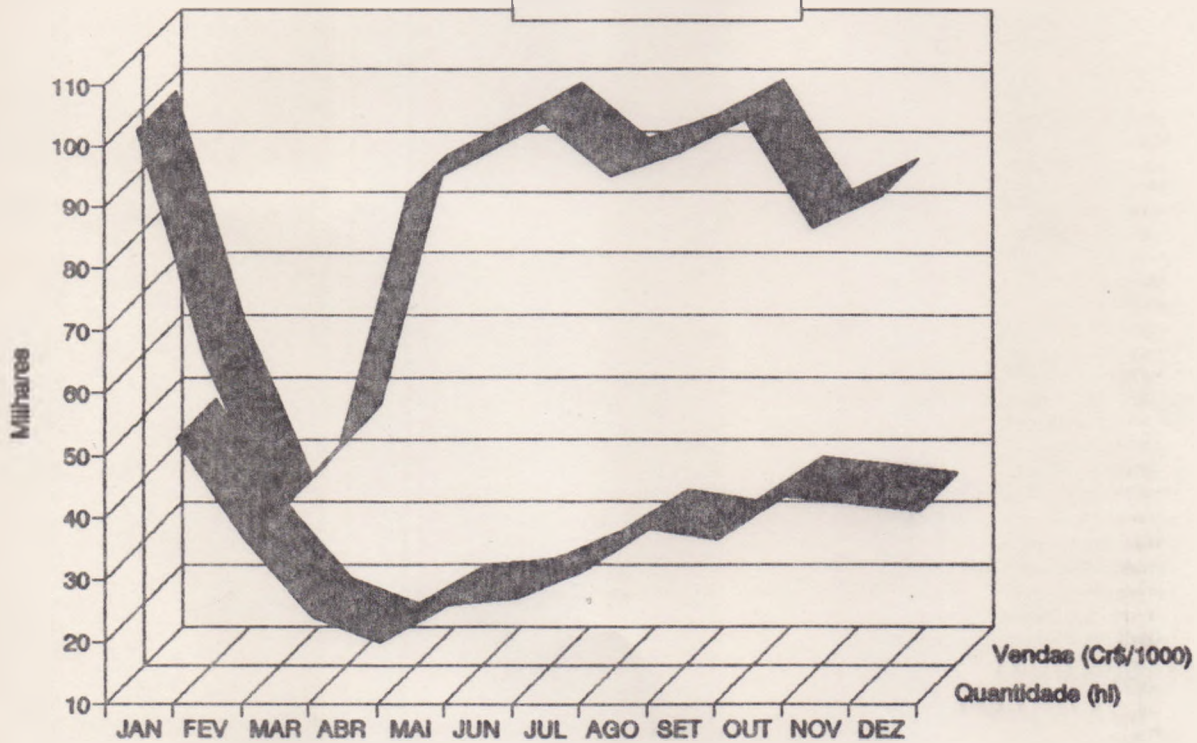
Brahma.

Os gráficos, neste caso, confirmam a teoria das Empresas Oligopolistas Diferenciadas, mostrando pouca motivações à mudanças agudas de preços. De fato, a semelhança das tendências de vendas (lucratividade) e quantidade de hectolitros vendidos, mostram que a diferença entre as duas é uma constante.

GRAFICO V

Comparativo Vendas/Quantidade

CEARA - 1990

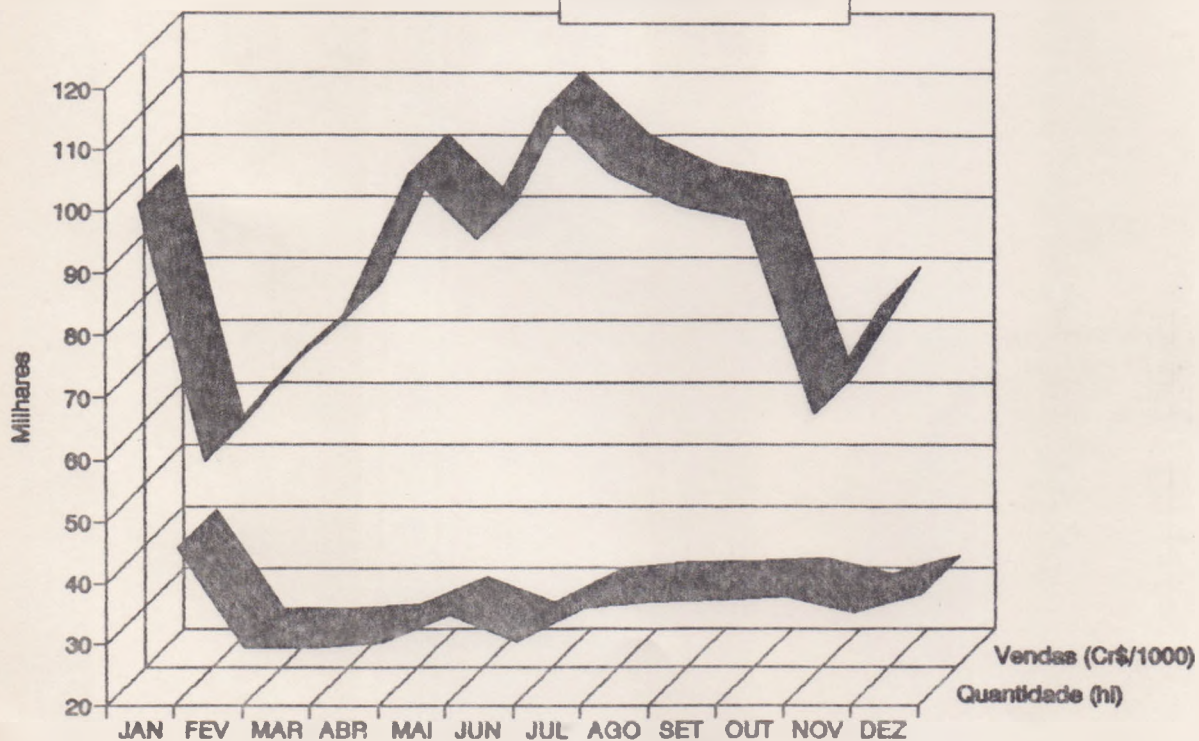


Fonte: Cervejaria Astra S.A.

GRAFICO VI

Comparativo Vendas/Quantidade

CEARA - 1991

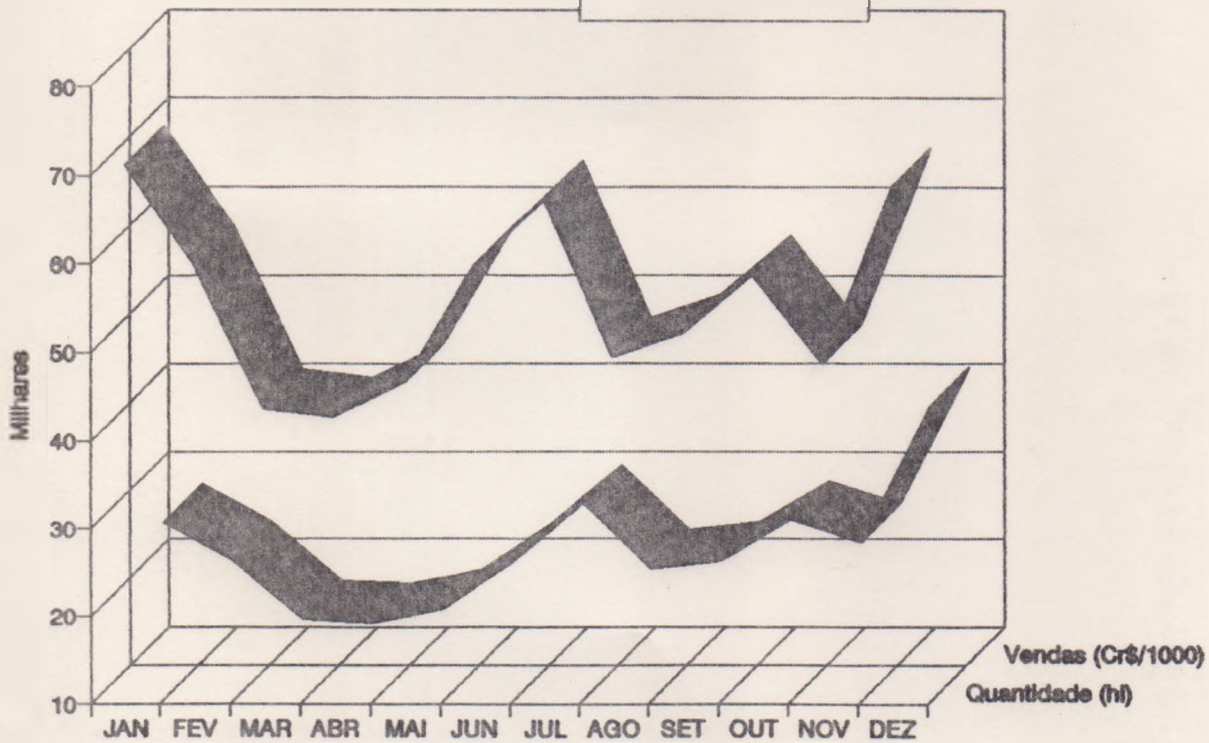


Fonte: Cervejaria Astra S.A.

GRAFICO VII

Comparativo Vendas/Quantidade

CEARA - 1992



Fonte: Cervejaria Astra S.A.

Verificando-se a relação entre as vendas do ano de 1990 e os gastos com P&P, observa-se que neste ano, as tendências não são casuais. A Brahma está sempre procurando sustentar sua posição no mercado, através da fixação da imagem do seu produto, usando os eventos, como o carnaval, por exemplo, como uma estratégia. Em janeiro, as vendas sobem consideravelmente, já que as revendas se reabastecem para o carnaval. Neste mês, a empresa investe alto em material de publicidade, tais como, bandeirolas, ventarolas, blusas, chapéu e em propagandas. Por exemplo, "no ano de 1993 a Brahma investiu US\$ 3 milhões no carnaval"³¹. Os dados, portanto, vem apenas confirmar as previsões teóricas a este respeito, no sentido dos gastos em P&P buscarem o alcance de um maior patamar no nível de vendas. É feito então, toda uma programação e promoções diversas (como eventos nacionais), para atingir o público alvo.

Ao observar-se, então, o gráfico VIII de vendas X P&P de 1990, da Cervejaria Astra, verifica-se uma tendência quase que semelhante para ambas variáveis. Nos meses em que foi preciso investir mais em P&P, as vendas seguiram no mesmo ritmo. Tal conclusão reforça estudos empíricos anteriormente realizados, onde foram observados correlações entre P&P e lucratividade na indústria de cerveja. A variável P&P, torna-se, neste caso, um tipo de barreira à entrada para que outras empresas não consigam avançar suas participações no mercado, isto faz com que a Brahma incremente seus gastos com P&P para que outras empresas não

conseguir superar este mercado⁹.

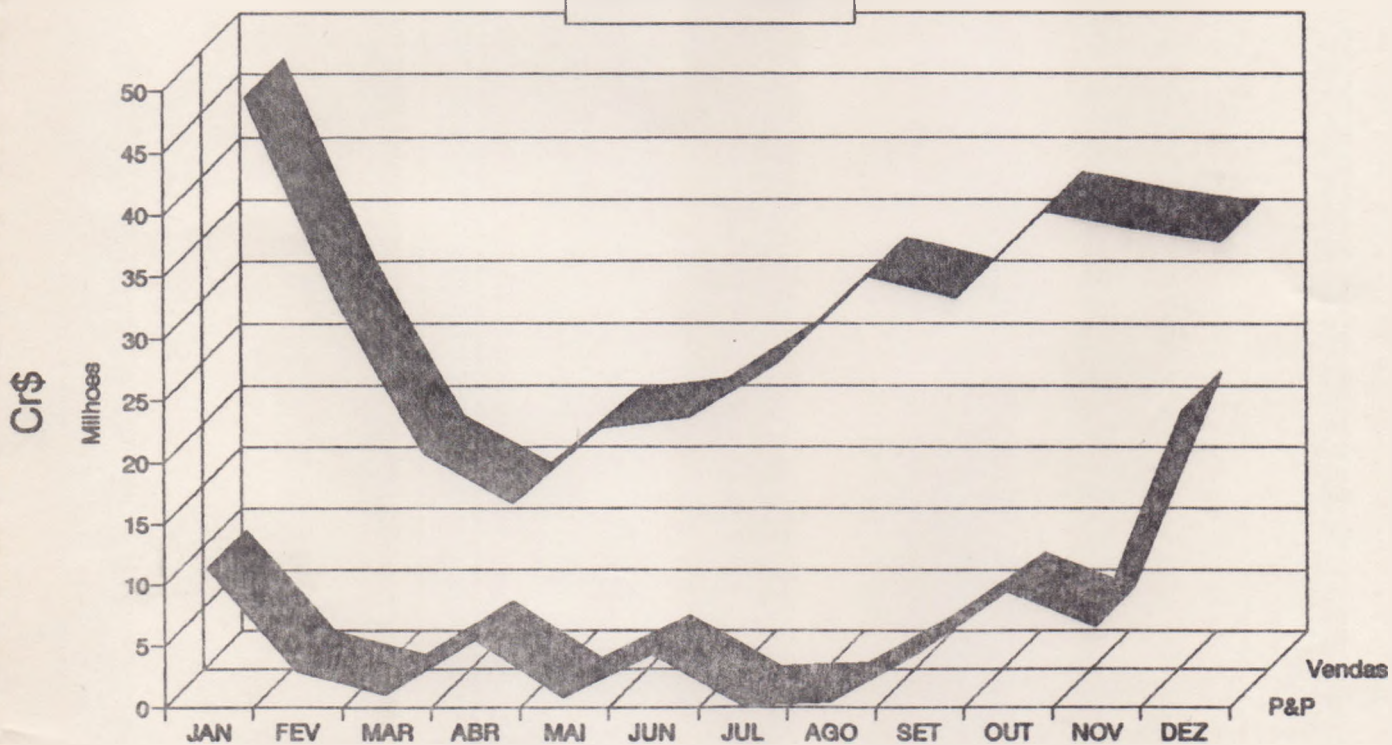
O mesmo filtro, com relação aos gastos com P&P não é observado no ano de 1992, tendo como fator preponderante, a queda nas vendas, ou seja, o encolhimento do mercado consumidor. Neste ano, a Companhia passou por mudanças estruturais. Assim, segundo a Cervejaria Astra (1992), enxugou-se 20% dos seus funcionários na folha de pagamento, e terceirizou-se vários setores da empresa. Foi um ano de crise, o que levou a reduções nos custos, como também, a queda brusca dos produtos Brahma no mercado. Mesmo assim, permaneceu o período das férias, como os meses de maiores vendas, como se observa no gráfico 9. O ano de 1992 foi, portanto, um ano difícil para a Brahma. As evidências sugerem, contudo, uma busca constante na conquista e ampliação da sua participação no mercado.

⁹ Conforme verificações expostas na seção 2.3.

GRAFICO VIII

Comparativo Vendas/P&P

CEARA - 1990

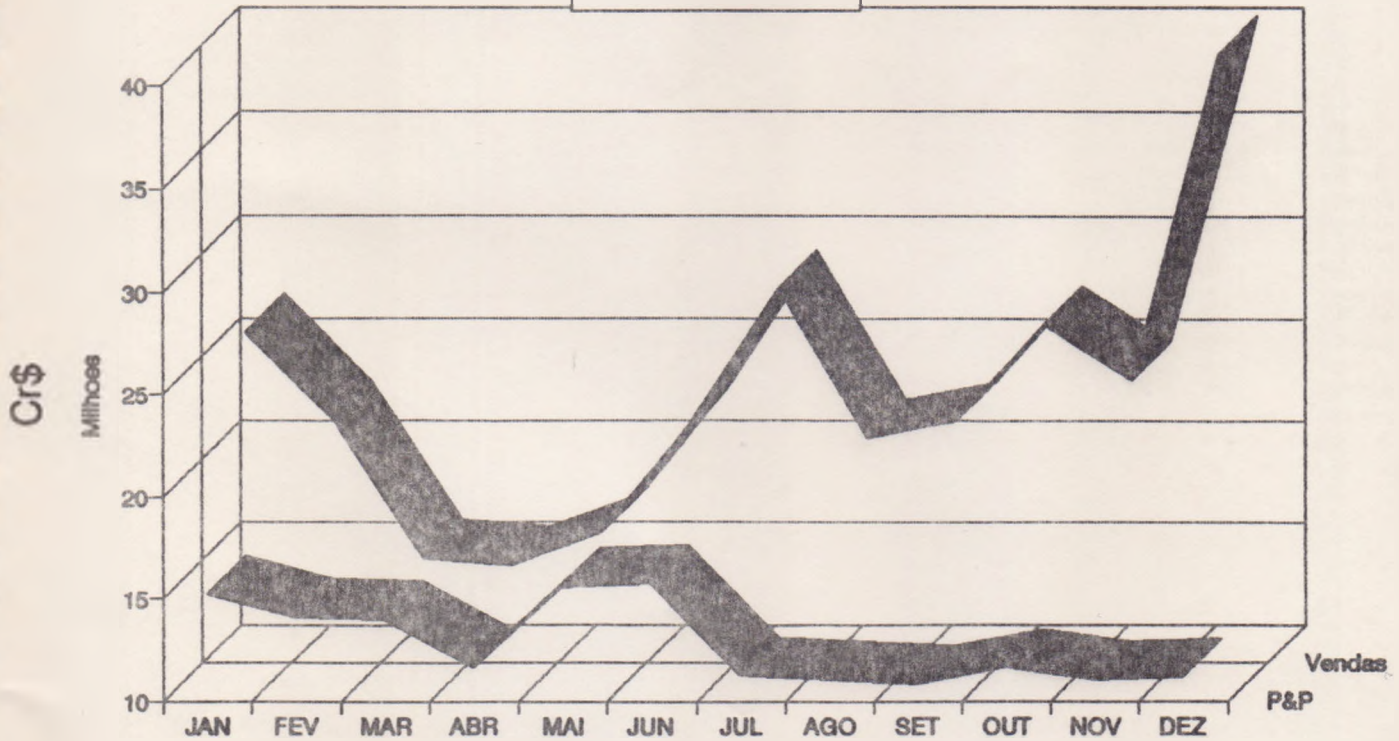


Fonte: Cervejaria Astra S.A.

GRAFICO IX

Comparativo Vendas/P&P

CEARA - 1992



Fonte: Cervejaria Astra S.A.

CONCLUSÃO

Com a expansão constante do seu parque industrial, a Cervejaria Astra vem utilizando sempre mão-de-obra local, o que representa maiores oportunidades de emprego e uma elevação da qualidade de vida da comunidade. Além disso, através do representativo volume de impostos, vem contribuindo cada vez mais com o enriquecimento da área onde atua, respondendo por 65% do consumo de cerveja na região, e de acordo com uma pesquisa da Exame, "responde hoje por 53% do consumo de cerveja no país". (Revista Exame, 1991, p. 114).

Participando ativamente da economia da região em que opera, a Cervejaria Astra adotou a avançada tecnologia Brahma na fabricação e controle de qualidade das cervejas e dos refrigerantes por ela fabricados, como acontece, aliás, com todas as fábricas das Filiais e Associadas da Brahma em todo o país. Portanto, em todos esses anos de atividades a Cervejaria Astra foi dotada de recursos tecnológicos, técnicos e materiais sempre dos mais modernos, de forma a possibilitar o constante aumento da produção e manutenção da qualidade de seus produtos.

As evidências empíricas do trabalho confirmam os modelos teóricos onde há correlação entre despesas com P&P e volume de vendas.

Esta correlação pode sugerir uma nova definição de despesas com P&P, como uma forma alternativa de barreira à entrada de

acordo com a indicação dos modelos* de Bain (1956), Steindl (1976) e Sylos-Labini (1980). Assim, as despesas com P&P, além de impulsionarem as vendas serviriam como fator de inibição à entrada de potenciais concorrentes.

A conclusão apresentada reforça a visão teórica e motiva a execução de outros trabalhos na mesma linha com intuito de ratificar, tanto a relação aqui verificada, como o conceito alternativo de barreira à entrada.

Além disso, novos trabalhos similares poderiam esclarecer também, a particularidade da gestão da Cervejaria Brahma por um grupo financeiro, principalmente se confrontados como estudos de outros grupos cervejeiros, onde não houvesse a presença de grupos financeiros no seu comando.

Neste caso, o presente trabalho tem um papel de estimular novas frentes de pesquisa na área da Organização Industrial, buscando novos conhecimentos sobre os conceitos de estratégias de concorrência, e manutenção e ampliação de fatias de mercado.

* Tomados como referência no artigo citado de Barrionuevo na seção 2.3.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. GUIMARÃES, Eduardo A. A. Acumulação e Crescimento da Firma, Um estudo de organização industrial. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1982, p. 39.
2. Cervejaria Astra, Cervejando, Circulação Interna, Fortaleza, Ano IV, Nº 02, Mar/Abr 1990.
3. GUIMARÃES, Eduardo A. A. Acumulação e Crescimento da Firma, Um estudo de organização industrial. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1982, p. 40.
4. IBID, p. 43.
5. COELHO, Edilson. Pequenas ganham com a guerra da cerveja. Jornal O Estado de São Paulo, São Paulo, 01 de março de 1993, p. 1.
6. FERGUSSON, C. E. Microeconomia, 11ª Edição, Rio de Janeiro, 1988, pp. 405-406.
7. GUIMARÃES, Eduardo A. A., Acumulação e Crescimento da Firma, Um estudo de organização industrial. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1982, p. 54.
8. IBID, p. 38.
9. Exame, Melhores e Maiores: A Empresa do Ano, Ed. Abril, São Paulo, setembro 1991, p. 58.
10. HILFERDING, Rudolf. O Capital Financeiro. Os Economistas, São Paulo, Ed. Nova Cultural, 1985, p. 97.
11. IBID, p. 112.
12. IBID, pp. 113-114.
13. BARRIONUEVO, Arthur Filho. A Relação entre Mark-up's, concentração e lucratividade, Revista de Economia Política, Out/Dez 1990, p. 97.
14. Exame, Melhores e Maiores: Empresas, Editora Abril, São Paulo, Novembro 1992, p. 46.
15. MARX, Karl. O Capital V. III, Parte 1ª, Cap. 27, p. 451.
16. RODBERTUS, Jaquetzow. Editado por Rudolf Meyer, Berlim, 1880, p. 259.

17. HILFERDING, Rudolf. O Capital Financeiro, Os Economistas, São Paulo, Ed. Nova Cultural, 1985, p. 123.
18. PINHEIRO, Liliana. Vicunha amplia diversificação com compra da CSN. Jornal O Estado de São Paulo, São Paulo, 06 de abril de 1993, p. 4.
19. HILFERDING, Rudolf. O Capital Financeiro, Os Economistas, São Paulo, Ed. Nova Cultural, 1985, p. 128.
20. IBID, p. 133.
21. PINHEIRO, Liliana. Vicunha amplia diversificação com compra da CSN. Jornal O Estado de São Paulo, São Paulo, 06 de maio de 1993, p. 4.
22. FERREIRA, Alcides. Bradesco amplia estratégia no setor industrial. Jornal O Estado de São Paulo, São Paulo, 17 de dezembro de 1992, p. 14.
23. Exame, Melhores e Maiores: A Empresa do Ano. Ed. Abril, São Paulo, Setembro 1991, p. 52.
24. -----, Melhores e Maiores: Bebidas e Fumos. Ed. Abril, São Paulo, Agosto 1991, p. 131.
25. BARRIONUEVO, Arthur Filho. A Relação entre Mark-up's, concentração e lucratividade, Revista de Economia Política, Out/Dez 1990, p. 92.
26. IBID, p. 92.
27. IBID, pp. 92-93.
28. IBID, p. 93.
29. IBID, pp. 93-94.
30. Exame, Melhores e Maiores: Bebidas e Fumos, Editora Abril, São Paulo, Agosto 1991, p. 131.
31. PENHA, Gerson. Cervejarias gastam US\$ 4,5 milhões. Jornal O Estado de São Paulo, São Paulo, 23 de fevereiro de 1993.

BIBLIOGRAFIA

01. A.C. (Administração Central), Histórico da Brahma, Rio de Janeiro, 1991.
02. A.C., A História da Cerveja, Rio de Janeiro, 1990.
03. BARRIONUEVO, Arthur Filho. A Relação entre Mark-up's, concentração e lucratividade, Revista de Economia Política, Out/Dez 1990, pp. 83-101.
04. Cervejaria Astra, Do Sabor ao Saber, Fortaleza, 1990, 16 p.
05. Cervejaria Astra, Cervejando, Circulação Interna, Fortaleza, Ano IV, nº 02, Mar/Abr 1990.
06. Cervejaria Astra, Relatório Periódico do Departamento Comercial, Fortaleza, Set/91 a Fev/92, 21 p.
07. Cervejaria Astra, Relatório de Avaliação da Área Industrial, Fortaleza, 1992, 68 p.
08. COELHO, Edilson. Pequenas ganham com a guerra da cerveja. Jornal O Estado de São Paulo, São Paulo, 01 de Março de 1993, p. 1.
09. COMANOR, W.S. & WILSON, T.A. The Effect of Advertising on Competition: A Survey, Journal of Economic Literature, 1977.
10. Exame, Melhores e Maiores: Bebidas e Fumos, Editora Abril, São Paulo, Agosto 1991, pp. 127, 129 e 131.
11. -----, Melhores e Maiores: A Empresa do Ano, Editora Abril, São Paulo, Setembro 1991, pp. 52-58.
12. -----, Melhores e Maiores: Cervejas, Editora Abril, São Paulo, Novembro 1991, pp. 114-115.
13. -----, Melhores e Maiores: Vencedores, Editora Abril, São Paulo, Dezembro 1991, p. 71.
14. -----, Melhores e Maiores: Empresas, Editora Abril, São Paulo, Novembro 1992, pp. 46-47.
15. FERGUSSON, C.E. Microeconomia, 11ª Edição, Rio de Janeiro, 1988, 610 p.
16. FERREIRA, Alcides. Bradesco amplia estratégia no setor industrial. Jornal O Estado de São Paulo, São Paulo, 17 de

Dezembro de 1992, p. 14.

17. SUTLHERMINE, Luiz. Brahma admite avanço das pequenas. Jornal O Estado de São Paulo, São Paulo, 01 de Março de 1993, p. 3.
18. SUIMARQUES, Eduardo A.A. Acumulação e Crescimento da Firma, Um Estudo de Organização Industrial, Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1992, 196 p.
19. HILFERDING, Rudolf. O Capital Financeiro, Os Economistas, São Paulo, Editora Nova Cultural, 1985, 346 p.
20. Jornal O Estado de São Paulo. Guerra da Brahma e Antarctica aumenta consumo geral de cerveja, São Paulo, 25 de Fevereiro de 1993.
21. Jornal O Estado de São Paulo. Philip Morris baixa preço do Marlboro, São Paulo, 7 de Abril de 1993, p. 6.
22. MACHHEIROS, Tânia. Brahma deverá investir US\$ 500 milhões até 1995. Jornal O Estado de São Paulo, São Paulo.
23. MARINS, L.A. Filho. Curso: O Sucesso em Vendas, Fortaleza, 1992, 12 p.
24. MARX, Karl. O Capital, V. III, Parte 1ª, Cap. 27.
25. PENHA, Gerson. Cervejarias gastam US\$ 4,5 milhões. Jornal O Estado de São Paulo, São Paulo, 23 de Fevereiro de 1993.
26. PINHEIRO, Liliansa. Vicunha amplia diversificação com a compra da CSN. Jornal O Estado de São Paulo, São Paulo, 6 de Abril de 1993, p. 4.
27. RODBERTUS, Jaquetzow. Editado por Rudolf Meyer, Berlim, 1880, p. 259.