

WILLIAN RAPHAEL MANCIO

MUDANÇAS NO PADRÃO DE CONCORRÊNCIA DA INDÚSTRIA DE
REFRIGERANTES BRASILEIRA ENTRE 1990 E 2005

Monografia apresentada para obtenção de
título de Bacharel em Ciências Econômicas,
Setor de Ciências Sociais Aplicadas,
Universidade Federal do Paraná

Orientador: Prof. Dr. José Guilherme Silva
Vieira

CURITIBA

2009


TERMO DE APROVAÇÃO

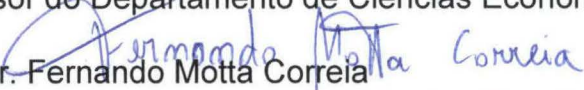
WILLIAN RAPHAEL MANCIO


MUDANÇAS NO PADRÃO DE CONCORRÊNCIA DA INDÚSTRIA DE REFRIGERANTES BRASILEIRA ENTRE 1990 E 2005

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção de grau de Bacharel no curso de Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientador:


Prof. Dr. José Guilherme Silva Vieira
Professor do Departamento de Ciências Econômicas, UFPR


Prof. Dr. Fernando Motta Correia
Professor do Departamento de Ciências Econômicas, UFPR


Profª. Dayane Rocha
Professora do Departamento de Ciências Econômicas, UFPR

Curitiba, ____ de dezembro de 2009

RESUMO

O padrão de concorrência da indústria de refrigerantes passou por mudanças a partir da década de 1990. A indústria que no começo dos anos 1990 era concentrada na mão de poucos fabricantes, aproximadamente 50, viu esse número saltar para mais de 700 no fim do ano de 2005. A entrada desses novos concorrentes se deu basicamente a dois fatores. O primeiro foi a introdução da Garrafa PET como embalagem padrão para os refrigerantes, essa embalagem levou a redução de diversas barreiras que beneficiavam os grandes produtores de refrigerantes, como custos altos de logística, investimentos iniciais maiores, fidelização dos clientes, devido as embalagens de vidro, que oneravam o cliente quando este decidia consumir um produto de outra marca. O segundo fator foi a expansão do consumo, devido à estabilidade econômica trazida pelo Plano Real. Com a economia estabilizada e o conseqüente maior poder de compra das classes baixas, o consumo de refrigerantes aumentou no Brasil, permitindo a entrada de mais empresas. Portanto, com um mercado em expansão, custos menores e barreiras à entrada mais brandas, novas empresas puderam ingressar no mercado. A concorrência na indústria de refrigerantes se tornou mais dinâmica, de forma que o preço do refrigerante no Brasil ficou estável, apesar da inflação, novos produtos e sabores foram introduzidos no mercado, buscando a diferenciação de produtos, e ocorreram inovações técnicas na forma de produzir e comercializar o produto.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1 - EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO E DO VOLUME DE REFRIGERANTES NOS AUTO SERVIÇOS BRASILEIROS.....	27
FIGURA 1 - DISTRIBUIÇÃO DAS UNIDADES DE PRODUÇÃO DO SISTEMA COCA-COLA.....	30
GRÁFICO 2 - NÍVEL MÉDIO DE CONFIANÇA DOS CONSUMIDORES EM PUBLICIDADE & PROPAGANDA.....	33
GRÁFICO 3 - EVOLUÇÃO ÍNDICE HH 1990 – 2005.....	36
GRÁFICO 4 - PREÇO MÉDIO DO REFRIGERANTE NO BRASIL.....	49
GRÁFICO 5 - EVOLUÇÃO DO PREÇO MÉDIO R\$/LITRO.....	50
GRÁFICO 6 - CRITÉRIOS UTILIZADOS PELOS CONSUMIDORES NA DECISÃO DE COMPRA DE REFRIGERANTES.....	51

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - PARTICIPAÇÃO DE MERCADO 2004.....	26
TABELA 2 - PARTICIPAÇÃO DE MERCADO, 1990-2005.....	35
TABELA 3 - ÍNDICE HH.....	36
TABELA 4 - IPCA ACUMULADO NO ANO, 1991- 1998.....	38
TABELA 5 - PROPORÇÃO DE POBREZA PARA: RECIFE, SALVADOR, BELO HORIZONTE, SÃO PAULO E PORTO ALEGRE.....	39
TABELA 6 - VALORES DAS LINHAS DE POBREZA.....	39
TABELA 7 - VOLUME DE PRODUÇÃO, 1986-2005.....	40
TABELA 8 - PARTICIPAÇÃO DO CANAL DE VENDA NO TOTAL PRODUZIDO, 2000.....	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 PADRÃO DE CONCORRÊNCIA NA VISÃO DE STEINDL.....	10
2.1.1 Caso de uma indústria com inúmeros pequenos produtores.....	10
2.1.2 O caso de uma indústria na qual o ingresso é difícil.....	12
2.2 PADRÃO DE CONCORRÊNCIA DO OLIGOPÓLIO DIFERENCIADO...	13
2.2.1 O oligopólio diferenciado.....	14
2.2.2 Diferenciação de produtos.....	16
2.3 BARREIRAS À ENTRADA.....	17
2.3.1 Barreiras à entrada através da propaganda.....	22
2.4 ÍNDICE DE CONCENTRAÇÃO INDUSTRIAL HIRSCHMAN-HERFINDAHL (HH).....	23
3 CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA DE REFRIGERANTES	24
3.1 HISTÓRIA DA INDÚSTRIA NO BRASIL.....	24
3.2 CARACTERÍSTICAS DO SETOR.....	25
3.3 BARREIRAS À ENTRADA E BARREIRAS DE MOBILIDADE.....	28
3.3.1 Barreiras à entrada através da logística de distribuição.....	29
3.3.2 Barreiras à entrada e de mobilidade através de Publicidade & Propaganda.....	32
4 MUDANÇA NO PADRÃO DE CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA DE REFRIGERANTES	34
4.1 CAUSAS DA MUDANÇA DO PADRÃO DE CONCORRÊNCIA.....	37
4.1.1 Expansão do consumo.....	38
4.1.2 Introdução da garrafa PET.....	42
4.2 CONSEQUÊNCIAS DA MUDANÇA DO PADRÃO DE CONCORRÊNCIA.....	44

4.2.1 Surgimento da AmBev.....	45
4.2.2 Aumento da concorrência via diferenciação de produtos.....	46
4.2.3 Aumento da concorrência via preços.....	47
4.2.4 Aumento da concorrência em supermercados bares, restaurantes e lanchonetes.....	50
4.2.5 Aumento da inovação tecnológica.....	52
5. CONCLUSÃO.....	53
REFERÊNCIAS.....	56

1 INTRODUÇÃO

A indústria de refrigerantes no Brasil começou a se desenvolver de forma tímida no início do século XX, a primeira linha de produção foi estabelecida pela F. Diefenthalerr em 1906 em Santa Maria, RS. Pouco tempo depois companhias como Brahma e Antarctica também lançaram seus refrigerantes. Devido à falta de infraestrutura, estradas principalmente, a indústria de refrigerantes era composta quase que exclusivamente por fabricantes regionais.

Durante a década de 1940 a Coca-Cola chega ao Brasil, estabelecendo mini fábricas no Nordeste para atender os soldados americanos que desembarcavam no Brasil, no caminho para a guerra na Europa. Em 1945 a empresa já possuía três fábricas no Brasil: duas no Rio de Janeiro e uma em São Paulo. A Pepsi chega ao Brasil na década de 1950, através do sistema de produção de franquias, sendo a Brahma a franquia Pepsi no Brasil. Nesse momento já estavam definidos os principais produtores de refrigerantes no Brasil: Coca-Cola, Companhia Antarctica Paulista e Companhia Cervejaria Brahma.

Entre a década de 1950 e meados de 1990 o mercado foi dominado por estas três grandes companhias, ao todo existiam aproximadamente cinquenta produtores de refrigerantes no Brasil. Porém, com exceção das três grandes companhias citadas, as parcelas de mercado dos outros produtores somadas eram muito pequenas.

A concorrência entre Coca-Cola, Brahma e Antarctica era de certa forma pouco acirrada, pois nenhuma companhia tinha o interesse de desencadear uma guerra de preços, já que isso reduziria a margem de lucro de todas elas.

Essa situação relativamente estável começa a mudar durante a década de 1990, há a entrada de novos produtores de refrigerantes no mercado, produtores regionais (conhecidos como tubaínas). Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e Bebidas não Alcoólicas (ABIR), existem hoje 835 fabricantes de refrigerantes, ou seja, 16,7 vezes mais do que na década de 1980. Um aumento expressivo se considerar o período de tempo.

A entrada desses novos produtores aconteceu devido a dois fatores: introdução da embalagem descartável PET e aumento do poder de consumo da população, após o Plano Real.

Os produtores regionais, que até então possuíam uma pequena participação no volume total produzido, passaram a ter uma parcela de mercado significativa. Com esses novos produtores o padrão de concorrência na indústria de refrigerantes passou por uma transformação. Barreiras à entrada deixaram de existir ou se tornaram menos efetivas e a concorrência se tornou mais acirrada.

Durante o ano de 2004, segundo a ABIR, a indústria de refrigerantes vendeu R\$ 14,2 bilhões e empregou diretamente 60 mil pessoas, além de 520 mil empregos indiretos, em todo o país. O Brasil é atualmente o terceiro maior produtor mundial, atrás apenas de Estados Unidos e México. O setor representa quase 1% do PIB. Devido, a importância do setor para a economia nacional e as mudanças pelas quais ele passou nos últimos anos, é que este tema foi escolhido.

O objetivo do trabalho é analisar as causas que levaram a mudança do padrão de concorrência e também quais foram às conseqüências que essa mudança trouxe para a indústria de refrigerantes.

Para a realização desse estudo utilizar-se-á de diversas fontes: fatos históricos, dados do Instituto ACNielsen, dados da Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e Bebidas não Alcoólicas, artigos acadêmicos e monografias.

O primeiro capítulo do estudo consiste numa revisão bibliográfica de assuntos importantes para a compreensão do tema. São apresentados o padrão de concorrência na visão de Steindl e o padrão de concorrência do ponto de vista do oligopólio diferenciado. A seguir um item sobre barreiras a entrada, dando ênfase a contribuição de Bain ao assunto, e a relação entre barreiras à entrada e Publicidade & Propaganda. E por último para finalizar o primeiro capítulo o Índice de Concentração Herfindahl-Hirschman, também conhecido como Índice HH.

No segundo capítulo, serão analisadas as características da indústria de refrigerantes no Brasil, bem como o seu histórico. Esse capítulo ainda dará ênfase a uma característica fundamental dos oligopólios: as barreiras à entrada. Serão

apresentadas as principais barreiras presentes no setor e também as barreiras de mobilidade.

O terceiro capítulo apresentará a estrutura e o novo padrão de concorrência da indústria, quais foram os fatores que levaram á esse novo padrão de concorrência e quais as conseqüências sofridas pelo setor, devido a essa mudança de padrão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PADRÃO DE CONCORRÊNCIA NA VISÃO DE STEINDL

Steindl define dois tipos de padrão de concorrência: o caso de uma indústria com inúmeros pequenos produtores e o caso no qual o ingresso na indústria é difícil.

2.1.1 Caso de uma indústria com inúmeros pequenos produtores

Neste tipo de indústria as pequenas firmas são responsáveis por uma produção razoável no total da indústria. Para essas firmas são atribuídos “lucros normais” e a estrutura de preços corresponde às diferentes qualidades e tipos de produto. (STEINDL, 1983, p. 61)

Steindl (1983, p. 62) faz duas importantes hipóteses. Em primeiro lugar, as firmas realizam investimentos apenas em sua própria indústria. Em segundo, o aumento do capital empresarial da firma é um importante incentivo ao investimento por parte do empresário e o aumento do capital ocorre por acumulação interna, que é a retenção de parte dos lucros por meio de poupança. Em terceiro lugar, a taxa de crescimento da indústria é um dado, ou seja, ela é dada para toda a indústria.

As firmas que possuem economias de escala possuem uma tendência natural à expansão, pois conseguem maiores margens de lucro bruto e lucro líquido se comparadas às firmas pequenas, portanto acumularão internamente mais recursos a uma taxa crescente, já que quanto maior forem as vantagens diferenciais maiores serão os lucros. As firmas pequenas obtêm lucros normais e, portanto nada acumulam, dessa forma a participação de mercado das grandes firmas se ampliará, pois elas estão acumulando lucros e investindo-os na própria indústria. A participação das grandes firmas só não irá aumentar caso o mercado esteja crescendo, no mínimo, na mesma taxa que crescem estas firmas. A participação das pequenas firmas será garantida por um aumento no seu número. (STEINDL, 1983, p. 62)

Caso a acumulação interna das firmas “bem situadas” seja suficientemente grande para dar a elas uma taxa de expansão superior à taxa de expansão da indústria, elas poderão garantir uma participação maior no mercado por meio de uma “campanha especial de vendas”, há três formas de realizar essa campanha: investir em publicidade; ou vender seus produtos por valores inferiores aos praticados pelas pequenas firmas; ou então melhorar a qualidade de seus produtos e vender eles por preços iguais aos das pequenas firmas. (STEINDL, 1983, p.62)

Quanto aos esforços de venda citados acima, a primeira opção irá diminuir apenas a margem de lucro líquida, devido às despesas com publicidade. Já as duas últimas opções irão diminuir a margem de lucro bruto, que conseqüentemente reduz a margem de lucro líquida. Porém, essas reduções de margens não irão anular completamente as vantagens que fizeram essas empresas obterem uma acumulação interna superior à taxa de expansão da indústria. (STEINDL, 1983, p. 63)

Há o caso especial em que a acumulação interna das grandes firmas supera um nível crítico, que é a taxa máxima de expansão das grandes, firmas, que dada a taxa de expansão da indústria, é consistente com uma participação absoluta constante de outras firmas. Portanto, se as grandes firmas expandirem-se num ritmo superior a esse nível irá ocorrer uma concentração absoluta no mercado, culminando com a expulsão de determinadas firmas. Nesse caso o aumento da acumulação interna seria conseqüência da adoção de novos métodos técnicos que

reduziriam os custos e aumentariam as margens de lucro das grandes firmas. (STEINDL, 1983, p.63)

A expulsão irá ocorrer caso a campanha, ou esforço, de venda de uma determinada firma leve a uma diminuição das vendas das outras firmas. Estas para se manter no mercado terão que reduzir os preços ou aumentar a qualidade do produto ou então aumentar os gastos com publicidade. Porém, as firmas menores que possuem custos mais elevados e menos flexibilidade financeira não terão recursos suficientes para realizar uma campanha de vendas, que seja suficiente para evitar a saída do mercado. Quando esse processo de eliminação terminar, um novo equilíbrio irá surgir, com as taxas de expansão das firmas voltando a permanecer dentro de certos limites. Resumindo: as reduções de custo por parte da firmas mais inovadoras aumentarão excessivamente a margem de lucro até o ponto que as firmas de custo mais elevado serão eliminadas, a partir desse momento o mercado atinge um novo equilíbrio e as margens de lucro se tornam menores. (STEINDL, 1983, p.65)

A inovação traz uma redução de custo de produção, dando a firma uma maior lucratividade que dá condições de romper as barreiras da concorrência imperfeita. (STEINDL, 1983, p. 69)

Steindl (1983, p.70) afirma ainda que no caso de uma indústria que possui uma taxa de expansão excepcionalmente alta, a pressão competitiva se tornará menos intensa, ocasionando um aumento dos lucros das firmas pequenas, que até então auferiam “lucros normais”. A consequência será à entrada de novas firmas nessa indústria.

2.1.2 O caso de uma indústria na qual o ingresso é difícil

Nesse caso as firmas que auferem “lucros normais” não são necessariamente consideradas pequenas¹, pois possuem um poder de permanência relativamente alto e possuem também certa flexibilidade financeira. Dessa forma, o esforço de

¹ Lucros normais não são, portanto uma característica de pequenas firmas, mas sim característica de qualquer indústria em que haja pressão competitiva forte por parte das firmas maiores.

venda necessário, por parte das grandes empresas, para eliminar essas firmas marginais é elevado, envolvendo uma redução grande nas margens de lucros tornando muitas vezes o processo de eliminação inviável. (STEINDL, 1983, p. 72)

Mesmo que as firmas maiores realizem uma campanha de venda com gastos em publicidade e aumento de qualidade, as firmas marginais possuem capacidade de melhorar a qualidade de seus produtos e até mesmo realizar campanhas publicitárias. (STEINDL, 1983, p. 72)

Portanto, nesse tipo de padrão o processo de concorrência será bastante prejudicado e só voltará a funcionar quando as firmas maiores atingirem vantagens diferenciais suficientemente grandes para conseguir eliminar as outras firmas da indústria. Entretanto, o tempo necessário para atingir o ponto que possibilita a eliminação das firmas marginais pode ser longo. (STEINDL, 1983, p. 73)

Esse tipo de padrão de concorrência permite que se quebre a suposição feita no padrão descrito anteriormente, de que todo o investimento é feito no interior de uma indústria. Admite-se que recursos acumulados em uma indústria possam ser investidos em outra indústria. Porém, nesse tipo de indústria é mais fácil uma firma já instalada ampliar sua produção do que uma nova firma entrar no mercado. Pois, nesse tipo de indústria, geralmente, é necessário um espaço de tempo grande para se começar a ter lucros, podendo até passar um intervalo grande de tempo tendo prejuízos. Além, que uma nova firma precisará de gastos adicionais para formar uma carteira de clientes (STEINDL, 1983, p.73-74)

2.2 PADRÃO DE CONCORRÊNCIA DO OLIGOPÓLIO DIFERENCIADO

A indústria é um grupo de firmas engajadas na produção de mercadorias semelhantes em seus processos de fabricação e o termo mercado é definido como a demanda por um grupo de mercadorias que são substitutas próximas entre si. Portanto, produtos de uma mesma indústria podem ser produtos remotos entre si, como sapatos de adulto e sapatos de criança e produtos de indústrias diferentes podem ser substitutos próximos entre si, como no caso de sapatos de couro e

sapatos de borracha. A importância desses conceitos é que eles delimitam qual a área que uma indústria pode expandir-se. (GUIMARÃES, 1987, p.33).

Guimarães (1987, p. 34) caracteriza o oligopólio da seguinte forma: existência de barreiras à entrada; existência de economias de escala, oriundas de diferenciais de custo; os produtores menores, de custo mais elevado, possuem lucros superiores a zero, ou seja, apresentam resistência financeira.

2.2.1 O oligopólio diferenciado

Neste tipo de estrutura de mercado a disputa ocorre, principalmente, por meio de diferenciação de produtos. Embora haja também concorrência por meio de preços, porém esse tipo de disputa coloca em risco a estabilidade do mercado, já que pode desencadear uma guerra de preços, e também requer um *mark-up* muito alto e rígido à baixa, pois um movimento irregular dos preços teria uma incidência grande sobre os custos indiretos unitários, que geralmente são altos devidos aos gastos com publicidade. (POSSAS, 1984)

A necessidade por diferenciação de produtos não é apenas um meio para conquistar novos clientes, mas também uma condição para garantir sua participação no mercado, pois caso um concorrente ataque a fatia de mercado de uma firma introduzindo um novo produto, esse ataque só pode ser neutralizado quando a firma realiza também uma diferenciação de produtos. (GUIMARÃES, 1987, p.52)

A concorrência por meio de diferenciação de produtos ocorre, geralmente, em mercados de bens duráveis e não duráveis e o esforço necessário para conquista de parcelas de mercado está associado com despesas em Publicidade & Propaganda e também uma constante inovação de produtos (POSSAS, 1984).

“A realização de atividades de P&D e o processo de diferenciação de produtos refletem condições de mercado” (GUIMARÃES, 1987, p.53). Gastos em P&D ou com diferenciação de produtos são custos para a firma, portanto esta só irá realizar esses gastos quando as condições de mercado atuais colocam limites ao crescimento ou capacidade de auferir lucros da firma. A firma irá empreender esses

gastos quando se sentir pressionada pelo mercado ou quando busca se antecipar às condições adversas do mercado. (GUIMARÃES, 1987, p.53)

A inovação de produtos visa atender consumidores de diferentes níveis de renda, hábitos ou idade e é apoiada em gastos em pesquisa e desenvolvimento com o objetivo de desenvolver novos produtos, modelos, desenhos, qualidade e preços. (POSSAS, 1984)

O processo de diferenciação de produtos, associado com gastos em P&D ajuda a evitar que o potencial crescimento da indústria supere o crescimento da demanda, no sentido que acelera o último e reduz o primeiro. (GUIMARÃES, 1987, p.53-54)

Quando uma firma introduz um novo produto no mercado, ela tende a auferir por algum tempo lucros de monopólio, a magnitude desses lucros dependerão de três fatores. Primeiro, do grau em que o produto é considerado pelo mercado como diferente e melhor, já que será a preferência que determinará a elasticidade-cruzada da demanda e conseqüentemente a margem de lucro. Em segundo, a magnitude dos lucros dependerá também de como irá evoluir a demanda pelo produto ao longo do tempo. Em terceiro dependerão do tempo em que a firma conseguirá manter o seu produto livre de imitadores, utilizando proteção por meio de patentes ou então por manter em segredo a tecnologia utilizada para a produção do novo produto. A imitação de um produto inovador, por parte das demais firmas, tende a diminuir a margem de lucro, devido à redução das vendas, embora possa haver a uma redução de preço dificilmente ocorrerá uma guerra de preços. (GUIMARÃES, 1987, p.54)

Para assegurar uma contínua taxa elevada de lucro a firma deve freqüentemente lançando novos produtos no mercado. Esse processo, na medida, que se torna comum a todas as firmas, fortalece as barreiras à entrada, além de tornar a taxa de lucro mais elevada para a indústria como um todo. (GUIMARÃES, 1987, p.54)

Barreiras à entrada estão presentes em qualquer tipo de oligopólio e nesse tipo específico elas estão ligadas às economias de escala de diferenciação, relacionadas com hábitos e marcas, que necessitam altos gastos em propaganda para conquistar uma determinada faixa de mercado que justifique o investimento.

Gastos em propaganda possuem um efeito cumulativo, que torna o tempo um fator decisivo na fixação de marcas e produtos pelo consumidor. Os investimentos em publicidade provocam um efeito de *spill over*, ou seja, transbordamento entre marcas e produtos de um mesmo fabricante, dessa forma uma firma com uma linha de produtos ampla e diversificada leva vantagens ao investir em publicidade, comparada a uma firma com uma linha de produtos menos diversificada. (POSSAS,1984)

A entrada de novas firmas pode acontecer quando ocorre um hiato entre a demanda e a capacidade produtiva da indústria. Esse hiato ocorre quando a taxa de expansão do mercado é superior a taxa de expansão da indústria. A demanda insatisfeita tornaria ineficaz as barreiras à entrada, resultantes de economias de escala, portanto reduziria a necessidade de se fazer maciços esforços de venda para entrar no mercado e conquistar parcelas dele. As firmas já estabelecidas podem tentar evitar a entrada de novos competidores intensificando o processo de diferenciação de produtos, dessa forma as firmas estabelecidas criam vantagens diferenciais que os entrantes ainda não possuem. (GUIMARÃES, 1987, p.55-56)

2.2.2 Diferenciação de produtos

Diferenciação de produtos é a introdução de uma nova mercadoria na linha de produtos da firma, substituto próximo de algum outro produto já fabricado pela firma. Como nova mercadoria, entende-se uma mudança nas características do produto (modificação na especificação ou na qualidade). Uma mercadoria nova na linha de produtos de uma firma, não significa necessariamente que ela seja nova para o mercado, pois algum outro produtor já pode estar produzindo ela. (GUIMARÃES, 1987, p. 36-37)

A aceitação pelo público de um produto inovador depende em que grau os consumidores potenciais irão o considerar melhor do que os produtos já existentes. A possibilidade de diferenciação de produto será maior quando o comprador potencial encontrar dificuldade em avaliar a qualidade do novo produto, pois nesse caso os compradores irão formar sua opinião baseados em informações fornecidas

pela própria firma inovadora em seu esforço de venda, por exemplo, um medicamento. (GUIMARÃES, 1987, p. 37-38)

O ritmo de avanço do conhecimento científico, relacionado aos produtos e processos produtivos, irá afetar o nível de engajamento de uma indústria na busca por diferenciação de produto.

Nas indústrias com vocação para a diferenciação de produtos os consumidores costumam ser leais a determinados produtos ou marcas. O consumidor pode também ficar “amarrado” a uma determinada firma, devido à proteção, da tecnologia utilizada na produção, por meio de patentes. Portanto, a preferência dos consumidores pode ser uma barreira à entrada na indústria. Esse tipo de barreira pode ser superado pelas firmas entrantes por meio de um esforço de venda. Portanto, as firmas se voltarão para a diferenciação de produtos tanto por ser um meio de competição, como por ser um meio de reforçar barreiras à entrada (GUIMARÃES, 1987, p. 41-42)

A diferenciação de produtos como forma de competição possui um efeito diferente dos cortes de preços. Uma redução de preços como meio de aumentar as vendas de uma firma, pode ser neutralizada pelas demais, já que alguns produtores poderão reduzir seus preços na mesma magnitude. Já na competição por diferenciação de produto, não é sempre possível que as demais firmas possam imitar a inovação, dessa forma a firma inovadora possui uma vantagem, geralmente temporária, sobre os demais competidores. (GUIMARÃES, 1987, p. 42)

O efeito que um corte de preços terá sobre a participação de uma firma no mercado depende das elasticidades cruzadas de demanda pelos diversos produtos presentes no mercado. São necessários cortes significativos de preço para conseguir deslocar significativas parcelas do mercado.

2.3 BARREIRAS À ENTRADA

Firmas que estão inseridas em um determinado mercado podem querer afastar a entrada de outras firmas, com o objetivo de proteger suas posições ou reservar oportunidades para que possam ser aproveitadas posteriormente. (PENROSE, 2006)

Segundo Penrose (2006), essas barreiras fazem com que em algumas atividades, firmas novas sejam obrigadas a fazer altos investimentos de capital para poder produzir de forma eficiente. Dessa forma, a entrada de produtores nesse mercado se torna mais difícil.

Possas (1984) define entrada como o ato de estabelecer uma nova entidade legal no mercado ou o acréscimo de capacidade produtiva.

Bain² (citado por Possas, 1984) inaugura um novo tipo de exposição, misturando proposições teóricas com indicações empíricas. Bain³ (citado por Possas, 1984) desloca as barreiras à entrada para o centro da análise da estrutura do mercado e da formação de preços em oligopólio.

Bain⁴ (citado por Possas, 1984), em Estruturas de Mercado em Oligopólio, diz que empresas em oligopólio fixam seus preços de modo que sejam inferiores ao nível que maximizaria os lucros no curto prazo, porém cria uma barreira à entrada, que impedindo que novos competidores entrem no mercado os lucros são maximizados no longo prazo.

Duas considerações são feitas acerca da Teoria de Bain: a análise de formação de preços se desloca para o longo prazo e as empresas passam a considerar a concorrência externa ou potencial ao formularem suas estratégias. As empresas passam a fixar o preço acima do nível competitivo, porém inferior ao de oligopólio. (POSSAS, 1984)

As Barreiras para Bain⁵ (citado por Possas, 1984) podem ser avaliadas pela capacidade que a firma possui de elevar seu preço acima do nível considerado competitivo sem que induza a entrada de novas firmas. Ele definiu quatro escalas possíveis de entrada e denominou como “condição geral de entrada”, são elas:

² BAIN, J. **Industrial Organization**. New York: Wiley, 1968. p. 7

³ BAIN, J. **Barriers to New Competition**. Cambridge: Harvard U. P., 1956.

⁴ Id.

⁵ Ibid. p.9.

- Fácil: quando o preço que impede a entrada não for superior ao nível competitivo.
- Ineficazmente impedida: quando o preço não é suficiente para garantir um máximo de lucros no longo prazo, sendo grande o suficiente para permitir a entrada de novas firmas.
- Eficazmente impedida: quando o preço que impede a entrada for superior aos custos e se obtenha em longo prazo um fluxo de lucros maior que na condição ineficazmente impedida.
- Bloqueada: quando o preço que impede a entrada de novos concorrentes maximiza os lucros no longo prazo.

Bain⁶ (citado por Possas, 1984) identifica três circunstâncias que levam a existência de barreiras à entrada.

- Vantagens absolutas de custos: controle de métodos de produção, insumos, equipamentos, tipos de qualificação do trabalho, capacidade empresarial, etc.
- Vantagens de diferenciação de produtos: preferência por produtos existentes, consolidadas através das marcas, patentes de desenhos, sistemas de distribuição protegidos e permanente inovação de produtos.
- Economias reais ou monetárias de escala de produção, distribuição, promoção de vendas e acesso a mercados.

Possas (1984) faz alguns esclarecimentos sobre as peculiaridades das barreiras à entrada por meio de economias de escala: quando se trata de um concorrente grande em relação ao mercado, mesmo que esse concorrente potencial tenha acesso à mesma margem de lucros das firmas já estabelecidas, ele pode desistir de entrar se as economias de escala o obrigar a operar abaixo da capacidade considerada ótima ou então abaixo da plena capacidade, tendo uma elevação dos custos unitários.

Possas (1984) menciona que segundo o “Postulado de Sylos”, quando há a entrada de um novo concorrente as firmas já estabelecidas mantêm o nível de

⁶ Ibid. p. 15-17.

produção e que esta é a suposição mais pessimista por parte do entrante, que permite as firmas estabelecidas fixarem o maior preço impeditivo à entrada.

As empresas não têm o hábito manter o preço elevado na maior parte do tempo e baixar apenas quando uma ameaça de fato aparecer, porque fazendo isso maiores serão os preços pós-entrada e mais provável que o concorrente potencial entre no mercado. Dessa forma, a entrada não estaria sendo impedida, é a situação definida por Bain como ineficazmente impedida. O preço será formulado pelas empresas líderes levando em conta um quadro de possíveis entrantes, que só será confirmado *ex-post*.

Para Bain⁷ e Labini⁸ (citado por Possas, 1984) existem outros tipos de barreiras à entrada, como as barreiras por diferenciação de produtos, que representam vantagens absolutas das firmas já estabelecidas. A diferenciação ocorre por meio de marcas, características exteriores do produto e criação de uma variedade de produtos no mesmo mercado.

Segundo Labini⁹ (citado por Kon, 1994), as barreiras determinadas por marcas são ligadas ao custo que é necessário para tornar o produto conhecido pelo público. Porém, para Possas (1984) as barreiras determinadas por marcas, características exteriores do produto e de diversificação de produtos no mercado (que tendem de modo geral a elevarem os custos dos produtos) continuarão a ter seus níveis determinados pela relação preço/custo unitário, continuando válida a “condição geral de entrada” elaborada por Bain.

Os consumidores estão dispostos a pagar um prêmio para proteger suas marcas favoritas (pelo menos enquanto o desempenho destas empresas for satisfatório para o público) e dessa forma se tornam fiéis a determinadas marcas. (PENROSE, 2006)

Labini¹⁰ (citado por Possas, 1984) afirma que o crescimento muito rápido da demanda ameaça a ruptura do equilíbrio da estrutura, quer pela maior facilidade de

⁷ Ibid. p. 105

⁸ LABINI, P. **Oligopólio e Progresso Técnico**. Turim: Einaudi, 1956. cap. 2.

⁹ LABINI, P. **Oligopólio e Progresso Técnico**. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

¹⁰ LABINI, P. **Oligopólio e Progresso Técnico**. Turim: Einaudi, 1956. cap.2.

entrada de novas empresas de diferentes tamanhos (e custos), quer pela expansão da capacidade, através inclusive de novas plantas das firmas já estabelecidas.

Porter, em *Estratégia Competitiva: técnicas para análise da concorrência* define seis fontes que geram barreiras à entrada, são elas: economias de escala, diferenciação de produto, necessidades de capital, custos de mudança, acesso as canais de distribuição, desvantagens de custos independentes da escala e política governamental.

Economias de escala se referem a quedas no custo unitário de um produto na medida em que o volume absoluto produzido por período aumenta. Elas bloqueiam a entrada, no sentido que a empresa que quiser entrar em larga escala correrá o risco de sofrer forte retaliação das empresas já instaladas. Já a empresa que entrar em pequena escala sofrerá uma desvantagem de custo. “As duas opções são indesejáveis”. As economias de escala podem estar presentes em quase todas as funções do negócio: fabricação, compras, pesquisa e desenvolvimento, *marketing*, rede de serviços, utilização da força de vendas e distribuição. (PORTER, 1986, p. 25-26)

As barreiras de entrada derivadas de economias de escala podem surgir também quando ocorrem integrações verticais, seja na operação em estágios sucessivos ou na distribuição, que produzam vantagens econômicas. Neste caso a empresa entrante enfrentará uma desvantagem de custos. (PORTER, 1986, p. 27)

A *Diferenciação de produto* faz com que “as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, originados do esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor diferenças de produto ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria”. A barreira criada pela diferenciação de produto força os entrantes a efetuar gastos irrecuperáveis na formação da marca, investimentos que são arriscados e podem levar tempo para dar os primeiros resultados. (PORTER, 1986, p. 27)

Necessidades de capital é a necessidade de se investir vastos recursos financeiros para entrar em uma indústria. Este capital pode ser necessário não só para as instalações de produção, mas também para capital de giro, publicidade, pesquisa e desenvolvimento. “Mesmo se o capital estiver disponível nos mercados

de capitais, a entrada representa um uso arriscado desse capital". (PORTER, 1986, p. 27-28)

Os *Custos de mudança* podem ser os custos relacionados a uma troca de fornecedor de produto para outro, custos de treinamento de empregados, custo de novo equipamento auxiliar, custo e tempo para testar uma nova fonte, necessidade de assistência técnica e novo projeto de um produto. Se esses custos de mudança forem altos, os entrantes deverão oferecer uma vantagem, seja em custo ou desempenho, para que o consumidor faça a mudança de produto. (PORTER, 1986, p. 28)

Acesso aos canais de distribuição. A empresa entrante precisa assegurar a distribuição para o seu produto, ela deve persuadir os canais a aceitarem o seu produto, por meio de descontos, campanhas de publicidade, medidas que irão reduzir a margem de lucro da empresa entrante. Quanto mais limitados forem os canais de distribuição, tanto no atacado ou no varejo, mais difícil será a entrada na indústria. Os concorrentes podem ter ligações com os canais de distribuição com base em relacionamentos duradouros. (PORTER, 1986, p. 28)

Desvantagem de custo independente de escala, que não poderão ser igualadas pelas empresas entrantes. Podem ser por meio de tecnologia patenteada, acesso mais fácil às matérias-primas, localização favorável, subsídios oficiais, curvas de aprendizagem ou experiência. (PORTER, 1986, p. 29)

Política governamental. O governo pode limitar ou mesmo proibir a entrada em indústrias. Para isso pode utilizar controles, licenças de funcionamento e limites ao acesso à matéria-prima. (PORTER, 1986, p. 30-31)

2.3.1 Barreiras à entrada através da propaganda

Gastos com propaganda podem criar barreiras à entrada de novos competidores na medida em que esses gastos são custos irrecuperáveis, que fortalecem a marca da empresa. Os novos competidores deverão arcar com custos elevados em propaganda para entrar no mercado e terem suas marcas

reconhecidas pelo público. Dessa forma, quando a empresa entrante não tem condições de arcar com esses custos irrecuperáveis ou a entrada se torna pouco atrativa ela acaba desistindo de ingressar no mercado (KUPFER; HASENCLEVER, 2002, p.462-463)

Para manter a marca com uma boa imagem é necessário além dos investimentos em propaganda, experiência acumulada dos consumidores, dessa forma a firma consegue obter vantagens comparativas em relação aos entrantes. Essa vantagem é como um capital acumulado que garante à firma usufruir de certo grau de monopólio, podendo ter lucros acima do nível normal. Outro ponto importante é que as empresas estabelecidas precisam gastar menos para protegerem suas marcas do que uma empresa entrante, isso se deve aos efeitos cumulativos da propaganda (KUPFER; HASENCLEVER, 2002, p. 463)

2.4 ÍNDICE DE CONCENTRAÇÃO INDÚSTRIAL HIRSCHMAN-HERFINDAHL (HH)

“Índices de concentração pretendem fornecer um indicador sintético da concorrência existente em um determinado mercado” (KUPFER; HASENCLEVER, 2002, p. 74). Quanto mais concentrado for o mercado, maior será o poder de mercado da indústria e mais desigual será a distribuição de mercado entre as empresas. (KUPFER; HASENCLEVER, 2002, p. 74)

O indicador de concentração busca capturar o “poder de mercado individual” das empresas dentro de uma indústria. Esse poder de mercado é relacionado com a capacidade da empresa em controlar o preço de venda do produto, ou seja, manter o preço de venda em um nível acima dos concorrentes sem perda de participação de mercado. (KUPFER; HASENCLEVER, 2002, p. 74-75)

Participação de mercado é a razão entre as vendas de uma empresa e as vendas totais da indústria. Embora, possa ser usado como medidas de concentração outros dados, como: patrimônio líquido, capacidade produtiva instalada ou o número de empregados. (KUPFER; HASENCLEVER, 2002, p. 75)

Um dos principais índices para medir a concentração industrial é o Índice Hirschman-Herfindahl (HH). Ele é definido por:

$$HH = \sum_i s_i^2$$

O índice eleva cada parcela de mercado ao quadrado, dessa forma atribui às empresas maiores possuem um peso relativo maior. Quanto maior o índice HH, maior será a concentração e menor a concorrência. (KUPFER; HASENCLEVER, 2002, p. 78)

O limite inferior do índice é $1/n$, já o limite superior é 1. O limite superior é o caso de um monopólio, já o inferior quando todas as empresas possuem o mesmo tamanho. Esse limite inferior irá se tornar menor, conforme se aumenta o número de empresas no mercado, porém isso não significa que quanto maior o número de empresas, menor será a concentração, pois o índice HH depende tanto do número de empresas, quanto da “relativa repartição de mercado entre elas”. (KUPFER; HASENCLEVER, 2002, p. 78-79)

3 CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA DE REFRIGERANTES

3.1 HISTÓRIA DA INDÚSTRIA NO BRASIL

A primeira linha de refrigerantes industrializados no Brasil foi lançada em 1906 em Santa Maria, RS. A F. Diefenthalerr produzia as seguintes bebidas: Limonada Gasosas, o Guaraná Cyrilla e a Água Tônica de Quinino. Um ano depois a Cervejaria Brahma entra no mercado com a marca Excelsior. A Antarctica lançou seu primeiro refrigerante, a Soda Limonada, em 1912 e em 1921 lançou o Guaraná Champagne (Guaraná Antarctica) que possui sua fórmula básica, praticamente, inalterada até os dias de hoje.

A situação precária das estradas no Brasil limitava a área de atuação dos produtores de bebidas. Era comum o transporte ser feito por burros e carroças, pois

poucas estradas davam condições de acesso a caminhões. Dessa forma, surgem no interior do país diversos pequenos fabricantes. Na década de 1940 tornam-se comum no interior de São Paulo as “tubáinas”, refrigerante de sabor tutti-frutti.

A condição precária de transporte e estocagem no Brasil manteve as gigantes americanas de fora do mercado brasileiro por um bom tempo uma boa base de consumidores para as empresas regionais.

A primeira fábrica da Coca-Cola no Brasil surgiu em 1942 em Recife-PE e Natal-RN. Eram míni fábricas que visavam atender os soldados americanos que faziam parada nessas cidades no caminho até a guerra que se desenrolava na Europa.

A primeira fábrica da Coca-Cola no Brasil foi inaugurada em São Cristovão, no Rio de Janeiro. Em 1943 a empresa chega a São Paulo. A segunda fábrica no Brasil também é instalada em São Cristovão em 1945, ano que a Coca-Cola inicia a produção por franquia, instalando sua primeira franquia em Porto Alegre. É o início do sistema Coca-Cola no Brasil. A Pepsi chega ao Brasil em 1953, na cidade de Porto Alegre-RS, e também adota o sistema de franquias. A principal franquia era a Brahma, atualmente AmBev.

3.2 CARACTERÍSTICAS DO SETOR

A indústria de Refrigerantes no Brasil é bastante concentrada. Metade do mercado é dominado por apenas uma empresa, a Coca-Cola. Ainda há a AMBEV e Schincariol como produtores com parcelas significativas do mercado. O restante do mercado pertence às empresas regionais, apelidadas de “tubáinas”. A entrada dessas empresas na indústria ocorreu na década de 1990 e trouxe transformações no padrão de concorrência. A forma como ocorreu essa entrada de empresas regionais e as conseqüências serão exploradas melhor no decorrer dessa monografia.

Veja na tabela (TABELA 1) abaixo as parcelas de mercado da indústria de refrigerantes em 2004. Esta tabela traz o cálculo do Índice HH para o ano de 2004.

Um índice HH de 3712,95 pontos representa uma indústria muito concentrada, pois HH acima de 2500 já faz com que a indústria seja considerada concentrada.

TABELA 1 -
PARTICIPAÇÃO DE
MERCADO 2004

Fabricante	(%)
Coca-Cola	50,1
AmBev	16,9
Schincariol	2,3
Outras	30,2
Índice HH	0,371295

Fonte: ABIR (2009)

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Refrigerantes e Bebidas não Alcoólicas (ABIR), em 2004 o setor obteve um faturamento de R\$ 14,2 bilhões, número 15.45% maior que o resultado de 2003. A produção foi de 12,2 bilhões de litros, 6,09% maior que em 2003. Até junho de 2004 havia no mercado 835 fábricas de refrigerantes e mais de 3.500 marcas. A indústria gera 60 mil empregos diretos e 520 mil empregos indiretos.

O Brasil é o terceiro maior produtor de refrigerantes do mundo, apesar do consumo per capita de cerca de 66 litros anuais por habitante colocar o país apenas como o 12º maior consumidor per capita da bebida. Esse baixo consumo é explicado pelas desigualdades de renda no Brasil, que faz que o produto ainda seja caro para uma parcela significativa das famílias brasileiras.

O consumo de refrigerante possui uma sazonalidade associada ao clima. Consome-se 20% mais nos meses mais quentes em comparação aos meses de temperaturas mais amenas.

O gráfico abaixo (GRÁFICO 1) mostra a evolução do faturamento e volume de produção entre o período que vai de Novembro de 2001 à Dezembro de 2003. Os dados foram levantados pelo instituto ACNielsen.

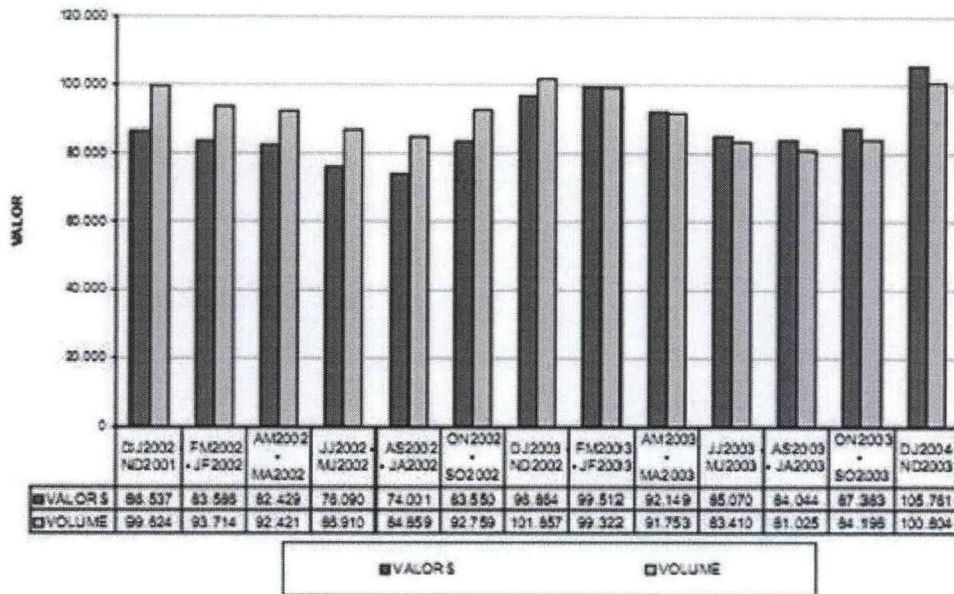


GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO E DO VOLUME DE REFRIGERANTES NOS AUTO SERVIÇOS BRASILEIROS

FONTE: Estudo sobre o Mercado: Entendendo o Consumidor – ACNielsen (2004)

A indústria de refrigerantes é um oligopólio do tipo diferenciado. A concorrência ocorre via diferenciação de produtos, embora não seja descartada a hipótese de concorrência via preços. Os produtos são diferentes entre si e há uma elevada elasticidade-cruzada entre os diversos tipos de refrigerante, tornando eles substitutos entre si.

Uma das características das organizações industriais do tipo oligopólio é a presença de barreiras à entrada. Na indústria de refrigerantes não há barreiras ligadas elevadas ligadas à tecnologia de produção, que é fácil assimilação. Mas, há grandes barreiras à entrada ligadas à logística de distribuição e também barreiras ligadas à presença de corporações que investem massivamente em publicidade e propaganda, criando marcas muito fortes, que impedem a entrada de outras marcas sem um esforço significativo em investimento em propaganda.

A indústria de refrigerantes pode ser dividida em dois grupos. O primeiro formado por duas grandes corporações, que possuem cerca de 70% do mercado, a Coca-Cola e a AMBEV. São empresas com presença em todo o território nacional, possuem fortes esquemas de distribuição, possuem como foco o consumidor de

renda mais alta e investem pesado em diferenciação de produtos e em propaganda para fortalecer a marca.

O segundo grupo é formado por diversas pequenas empresas, com representatividade regional, que possuem individualmente pequenas parcelas de mercado. Somado a parcelas dessas empresas, chega-se a 30% do *market share*. Essas empresas são apelidadas de “tubáinas” e o foco delas é o consumidor de baixa renda. Elas procuram a concorrência via preço e não por diferenciação de produtos.

A atuação dessas empresas era bastante difícil até a década de 1990, devido aos altos custos de distribuição que eram associados à embalagem retornável de vidro (padrão de embalagem predominante até o início da década de 1990). As embalagens de vidros além de terem um raio de distribuição pequeno, exigiam outros custos como o de coletar essas garrafas novamente e então higienizá-las para consumo futuro. Com a introdução da Garrafa PET essa barreira se tornou menor, embora ainda haja uma barreira ligada à distribuição da bebida. Esse assunto será tratado em breve de forma mais aprofundada.

3.3 BARREIRAS À ENTRADA E BARREIRAS DE MOBILIDADE

Uma das principais características de mercados organizados sob a forma de oligopólio é a presença de barreiras à entrada. Essas barreiras são a forma, que as empresas já instaladas no mercado protegem suas parcelas de mercado de potenciais entrantes.

Há várias formas de impedir a entrada de outras empresas no mercado. Joe. Bain formulou nas décadas de 1940 e 1950 a idéia de “preço limite”, ou seja, as empresas já instaladas vendem seus produtos por um valor abaixo do preço de oligopólio, porém acima do nível normal, e dessa forma impedem que empresas entrem no mercado, deslocando a maximização do lucro do curto para o longo prazo. O baixo preço do produto faz com que, o retorno do investimento seja lento e, portanto deixa de ser interessante.

O bloqueio pode acontecer também por falta de acesso à tecnologia. O produto pode demandar técnicas de produção que são conhecidas apenas por uma empresa ou grupo de empresas, essas técnicas podem ser protegidas ou não por patentes. Dessa forma outras empresas não podem ingressar no mercado devido à falta de acesso à tecnologia necessária para produzi-la.

Na indústria de refrigerantes não encontramos esse tipo de barreira à entrada ligada à técnica de produção, pois a tecnologia utilizada é de fácil domínio e pode ser usada em mercados regionais. (SANTOS; AZEVEDO, 2000)

Porém, a indústria de refrigerantes apresenta outros tipos de barreiras. Os investimentos em *Propaganda & Marketing* criam dois tipos de barreira: de entrada e de mobilidade. Há também o problema da distribuição do produto que limita o crescimento da firma e pode bloquear a entrada no sentido que essa condição pode tornar inviável a entrada de uma determinada firma no mercado.

3.3.1 Barreiras à entrada através da logística de distribuição

O refrigerante é um produto de baixo valor agregado, nesse tipo de produto o transporte é um componente importante do custo total. É inviável, por exemplo, produzir refrigerante no Norte do Brasil e comercializá-lo no Sul com preços competitivos.

O padrão brasileiro agrava ainda mais esse problema de custo de transporte, pois nosso padrão é o rodoviário. O transporte rodoviário possui custos moderados, alta taxa de manutenção e é indicado para distâncias curtas. Não é o padrão de transporte mais adequado para as dimensões continentais do Brasil, o ideal seria o transporte ferroviário ou aquaviário, pois possuem custos mais baixos e são indicados para transporte de produtos de baixo valor agregado.

Além do padrão de transporte não ser o mais adequado para a dimensão do país, há ainda o estado precário de conservação da maioria das rodovias brasileiras, que encarece ainda mais o custo de transporte.

Dado que o custo de transporte é alto no Brasil e que esse tipo de custo possui uma grande participação no preço final dos refrigerantes. As engarrafadoras desse tipo de bebida possuem um raio de distribuição de cerca de 400 quilômetros, podendo chegar a 500 quilômetros, caso a empresa possua uma grande participação de mercado. (SANTOS; AZEVEDO, 2000, p.4)

Para conseguir entregar em todo o território nacional o refrigerante a um preço competitivo é necessário que exista uma rede grande de engarrafadoras e de distribuição por todo o Brasil. As grandes empresas do setor (Coca-Cola e AmBev) não enfrentam esse problema.

A AmBev possui 29 unidades de produção no Brasil, número suficiente para atingir os pontos de venda em todo território nacional. Já a Coca-Cola, utiliza o Sistema Coca-Cola Brasil, que consiste em um sistema de franquias com 16 grupos empresariais independentes. Esse sistema de produção possui 39 unidades fabris espalhadas pelo Brasil. Veja na figura abaixo (FIGURA 1) a distribuição das unidades do Sistema Coca-Cola Brasil, os pontos vermelhos representam as unidades de produção.



FIGURA 1 – DISTRIBUIÇÃO DAS UNIDADES DE PRODUÇÃO DO SISTEMA COCA-COLA

FONTE: www.cocacola.com.br (2009)

A Schincariol, apesar de ter um *market share* muito inferior à Coca-Cola e AmBev não pode ser chamada de empresa regional, pois possui sete unidades de produção de refrigerantes em todas as regiões do Brasil

Porém, essa não é a realidade para a maioria das empresas do setor, que são empresas de alcance apenas regional. Essas empresas não possuem condições financeiras para expandir, criando novas unidades de fabricação, elas ficam reféns da sua própria região, e dessa forma não podem vender seus produtos para outras regiões, devido aos já mencionados custos de transporte, que são relativamente altos para os refrigerantes. Essa dificuldade em expandir a produção constitui um limite para a expansão da firma, pois torna mais difícil a expansão das vendas para outras regiões. Este custo alto de distribuição pode ser uma barreira à entrada, já que um empresário sabendo destes, que para vender seus produtos em outros mercados deverá realizar investimentos altos em distribuição, pode desistir da idéia de investir nesta indústria.

A distribuição já foi por si só uma barreira à entrada relevante na indústria de refrigerantes. Atualmente cerca de 80% do refrigerante comercializado em embalagens descartáveis do tipo PET. Porém até o início da década de 1990 o padrão de embalagem na indústria eram as embalagens de vidro retornáveis.

Esse padrão de embalagem, que vigorava na indústria até a década de 1990, formava uma forte barreira à entrada na indústria. As garrafas de vidro precisavam retornar à fábrica para serem higienizadas. Para iniciar uma fábrica de refrigerantes era necessário, portanto fazer um alto investimento em garrafas de vidros, além da compra de equipamentos necessário para fazer a higienização das embalagens. O esquema de distribuição era mais complexo, pois além de vender o produto final, a fábrica deveria recolher as garrafas vazias para serem higienizadas e armazenadas. Isso limitava o raio de distribuição das unidades de produção, que era de apenas 200 quilômetros. Dessa forma, uma unidade de produção poderia suprir metade da área que ela supre hoje.

A reutilização das embalagens criava uma complexidade logística, tornando imprescindível a existência de um elevado estoque de garrafas de vidro, para garantir o bom funcionamento do sistema de distribuição e venda de refrigerantes. As empresas de refrigerantes tornavam-se obrigadas, portanto a fornecer aos canais de distribuição e revenda do produto uma quantidade de vasilhames suficiente para o *feedback* do sistema. (SANTOS; AZEVEDO; 2000, p. 5)

Haviam ainda outros problemas relacionados com esse tipo de embalagem. Por exemplo, se o consumidor possuía uma garrafa da marca “A”, ele só poderia comprar a marca “A”, caso ele quisesse consumir a marca “B” de refrigerante, ele deveria, portanto comprar a garrafa vazia da marca “B”, também chamada de “casco”. Isso tornava o produto da marca “B” mais caro para o consumidor, dessa forma era mais barato para ele continuar consumindo a marca “A”, ou seja, ele se tornava um consumidor fiel da marca “A”.

Esta necessidade de manter em estoque uma grande quantidade de embalagens onerava significativamente o custo em se operar no setor, criando dificuldades para a atuação das firmas pequenas. “Além disso, era fundamental que o sistema de distribuição fosse extremamente ágil, visto que a ausência de cascos vazios nos pontos-de-venda do produto representava num desestímulo à compra do refrigerante”. (SANTOS; AZEVEDO; 2000, p. 5)

Em resumo, a entrada era bloqueada, devido: aos custos iniciais altos, pequeno raio de distribuição e fidelização do consumidor pelo fato dele possuir o “casco” de uma determinada marca.

3.3.2 Barreiras à entrada e de mobilidade através de Publicidade & Propaganda

Nem sempre a decisão do consumidor é baseada nas características do produto ou no seu preço. Em muitos casos os consumidores continuam dando preferência a um determinado produto, mesmo que ele não tenha o preço mais vantajoso ou a melhor qualidade, pois são fiéis à marca (PINHO, 1996, p. 119). O investimento em publicidade pode ser encarado como um custo para realizar um determinado esforço de venda, pois ele diminui a margem líquida de lucro da empresa.

Gastos em publicidade no Brasil costumam produzir esse efeito de “fidelização” devido à grande confiança depositada pelos consumidores na Publicidade & Propaganda. Segundo a ACNielsen, 67% dos brasileiros confiam na publicidade, ou seja, a maioria dos consumidores. Veja no Gráfico 2 (GRÁFICO 2)

que os consumidores brasileiros estão entre os que mais possuem maior confiança na publicidade no mundo, o Brasil é representado pela barra de cor vermelha.

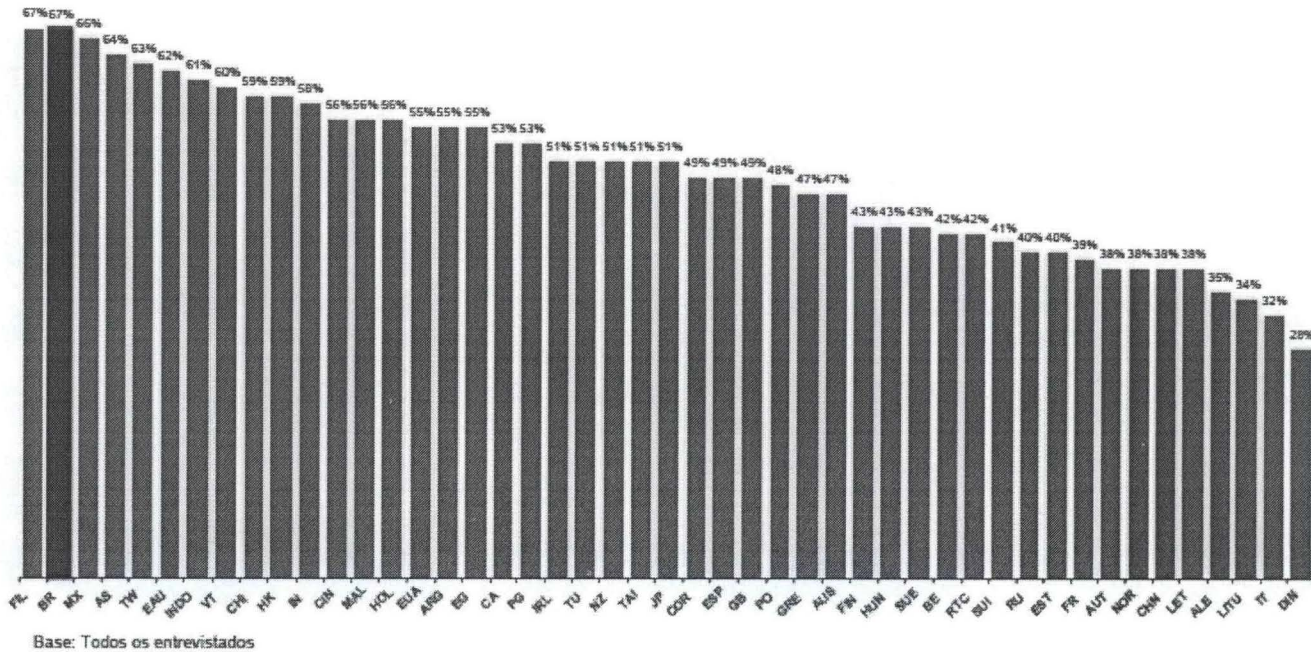


GRÁFICO 2 – NÍVEL MÉDIO DE CONFIANÇA DOS CONSUMIDORES EM PUBLICIDADE & PROPAGANDA

FONTE: Nielsen – Pesquisa Global Sobre Confiança em Publicidade & Propaganda (2007)

Na indústria de refrigerantes a fidelidade a determinadas marcas (principalmente Coca-Cola, Pepsi e Guaraná Antarctica), criam duas barreiras: de entrada e de mobilidade. A primeira é um bloqueio à entrada de novas empresas na indústria, pois a firma entrante para se firmar no mercado deverá fazer investimentos expressivos em Publicidade & Propaganda.

A barreira de mobilidade é originada de uma divisão que existe no mercado, as empresas maiores, que realizam investimentos altos em publicidade, vendem, principalmente, para as classes A e B. Já as empresas regionais, chamadas de tubainas, não possuem capacidade financeira para realizar gastos elevados em publicidade. Essas empresas buscam competir por meio de preço mais baixo, mesmo que para isso precisem oferecer um produto de qualidade inferior, porém de custo menor. O foco é o consumidor das classes C, D e E, que dão uma importância maior para o fator preço.

Para as empresas menores atingirem as classes A e B elas devem na medida em que melhoram a qualidade do seu produto, aumentar os gastos em publicidade. Porém, a capacidade financeira delas não permite que realizem essas despesas, ficando impedidas de conquistarem os consumidores das classes mais altas.

O custo de conquistar um novo cliente é cinco vezes maior que o custo de se manter um cliente. Quanto maior o tempo que a empresa manter o consumidor ao seu lado, menores serão os gastos necessários em publicidade. (PINHO, 1996, p. 132). Sendo assim, as marcas que já estão estabelecidas possuem uma posição favorável em relação às empresas entrantes ou as que desejam ampliar seu número de consumidores.

As duas principais empresas da indústria, Coca-Cola e AmBev, investem cifras altas em Publicidade & Propaganda, dessa forma elas possuem uma relação de fidelidade com os consumidores das classes A e B.

4 MUDANÇA NO PADRÃO DE CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA DE REFRIGERANTES

Durante a década de 1990 a indústria de bebidas passou por uma transformação. A indústria que até então era polarizada por dois produtores (Coca-Cola e Pepsi), passa por uma desconcentração significativa.

O aumento do consumo de refrigerantes e a introdução da garrafa descartável PET mudaram o padrão de concorrência da indústria de refrigerantes, que até então era estável, sem grandes transformações. Estes dois fatores citados acima reduziram as barreiras à entrada existentes na indústria, permitindo a entrada de diversas novas empresas.

Segundo a ABIR, a indústria de refrigerantes no início da década de 1990 era formada por 50 empresas, atualmente são 835 empresas e mais de 3500 marcas diferentes. Essa entrada de empresas produziu uma ligeira desconcentração do mercado, apesar do poder de oligopólio dos grandes fabricantes permanecerem inalterados. Mas, seu principal efeito está no acirramento da concorrência entre dois

grupos estratégicos. As grandes empresas com capacidade de distribuição em todo o território nacional e as pequenas empresas regionais.

Até a década de 1990 a concorrência na indústria de refrigerantes se dava basicamente por venda casada de refrigerantes com cervejas e era relativamente estável, não havia grandes ameaças. A entrada de novas firmas era difícil e, portanto não havia grande concorrência para os dois principais fabricantes: a Coca-Cola e a Brahma (franquia da Pepsi no Brasil). A situação muda com o advento da garrafa PET e a expansão do consumo proporcionada pela estabilização da economia.

Veja na tabela abaixo (TABELA 2) a participação de mercado para os anos de 1990, 1999 e 2005.

TABELA 2 - PARTICIPAÇÃO DE MERCADO
(%)

	1990	1999	2005
Coca-Cola	59,8	49,5	53,3
Pepsi	15,4	-	-
Antarctica	9,8	-	-
Brahma	5,8	-	-
Ambev	-	17,5	17
Schincariol	-	-	2,8
Regionais	9,2	33	27

FONTE: Santos e Azevedo (2000); ABIR (2009)

Em 1999 ocorreu a fusão entre Antarctica e Brahma, formando a AmBev, portanto, as parcelas de mercado correspondente a Pepsi, Antarctica e Brahma formam a parcela de mercado correspondente a AmBev. A tabela deixa claro o crescimento das marcas regionais no período, de 9,2% de *market share* em 1990 elas passaram a ter 27% em 2005 e um pico de 33% em 1999.

O índice de concentração Hirschman-Herfindahl (HH), é utilizado para o cálculo da concentração industrial. Ele varia entre zero e um, quanto maior o valor encontrado, mais concentrado é o mercado. Na tabela abaixo (TABELA 3) encontram-se calculados os índices de concentração para os anos de 1990, 1999 e 2005.

TABELA 3 - Índice HH

1990	0,4028
1999	0,3846
2005	0,3867

Fonte: Santos e Azevedo (2000); ABIR (2009)

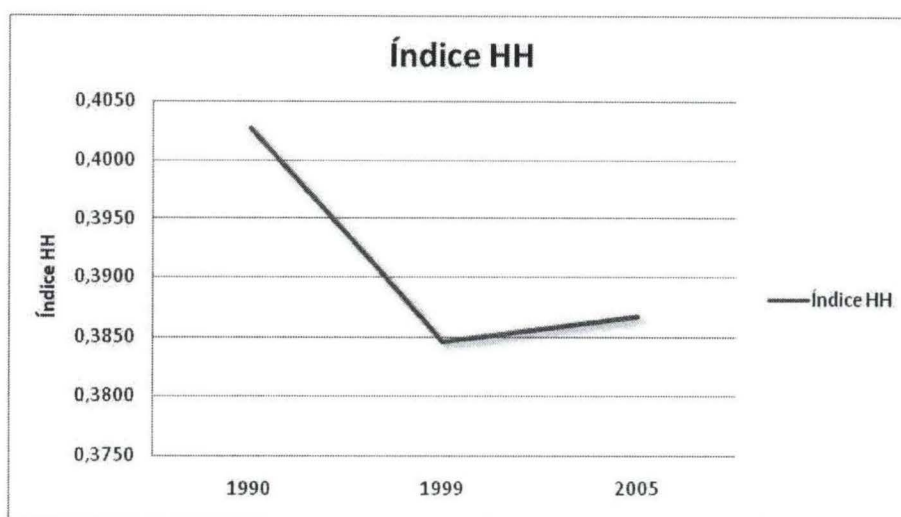


GRÁFICO 3 – EVOLUÇÃO ÍNDICE HH 1990 – 2005

FONTE: Santos e Azevedo (2000); ABIR (2009)

A diminuição da concentração poderia ter sido maior se não houvesse a fusão que originou a AmBev.

Entre 1998 e 2000 as marcas líderes perderam mercado em cerca de 63% das 157 categorias de produtos pesquisadas pela ACNielsen. As perdas aconteceram principalmente nas indústrias de: bebidas não alcoólicas, alimentos e produtos de limpeza. A pesquisa apontou também que as marcas de baixo custo avançaram em seis das dez categorias pesquisadas.

Essa diminuição da concentração na indústria de bebidas, não significa que houve uma queda significativa do poder de oligopólio das grandes empresas. O que houve na década de 1990 foi uma redução de algumas barreiras à entrada no mercado de refrigerantes, que produziram alterações no padrão de concorrência da

indústria. Mas, não houve alteração nos padrões de mobilidade entre as empresas que operam para atender as classes C, D e E e aquelas que operam para atender as classes A e B. Já que há a necessidade de investimentos contínuos em Propaganda & *Marketing*, o que limita a atuação das pequenas empresas. (SANTOS; AZEVEDO; 2000, p. 7)

Essa desconcentração aconteceu basicamente por dois fatores: introdução da embalagem pet, que como foi citado no capítulo anterior reduziu as barreiras à entrada ligadas à distribuição do produto e a expansão do consumo, que houve com a introdução do Plano Real em meados da década de 1990.

Até esses dois fatores acontecerem, o padrão de concorrência da indústria de era o caso definido por Steindl (1983) como indústria no qual o ingresso é difícil. Nesse caso o processo de concorrência é prejudicado já que, mesmo as firmas pequenas presentes na indústria possuem alguma capacidade financeira para suportar um esforço de venda por parte das grandes firmas. (STEINDL, 1983, p. 72)

As empresas maiores não realizam esforços de venda, como diferenciação de produtos e redução de preços, porque dificilmente eliminariam as outras firmas da indústria.

Porém, com menores barreiras à entrada e com a conseqüente entrada de novas firmas, a indústria passa para o padrão de concorrência, definido por Steindl (1983) definido como o caso de uma indústria com inúmeros pequenos produtores. Nesse caso as pequenas empresas possuem uma parcela de mercado considerável e há diferenciação de preços de acordo com a qualidade do produto. (STEINDL, 1983, p. 62)

Segundo Steindl (1983, p. 62), as firmas maiores podem ganhar mercado e expulsar as firmas menores realizando uma campanha especial de vendas, que consiste em três medidas: aumentar a qualidade do produto, reduzir o preço e investir em publicidade. Pode-se incluir nessa campanha de vendas, apesar de não ter sido abordado por Steindl, a diferenciação de produtos. Já que produtos diferenciados também podem atrair consumidores. Segundo Guimarães (1987, p. 54), quando uma firma introduz um novo produto no mercado, ela tende a auferir por algum tempo lucros de monopólio.

4.1 CAUSAS DA MUDANÇA DO PADRÃO DE CONCORRÊNCIA

Os dois fatores que causaram essa diminuição da concentração e acirraram a concorrência na indústria foram: aumento do consumo após o Plano Real e a introdução das embalagens descartáveis PET como embalagem predominante na indústria.

4.1.1 Expansão do consumo

O aumento do consumo após a estabilização econômica é um dos fatores que levaram a uma indústria de refrigerantes menos concentrada. Uma expansão rápida da demanda leva a uma diminuição das barreiras à entrada e conseqüentemente há a entrada de novas firmas na indústria.

Este aumento do consumo tem origem na estabilização da economia brasileira. Antes da implantação do Plano Real a economia brasileira passava por uma hiper inflação, que penalizava principalmente as classes mais baixas, diminuindo o poder de compra dessa classe.

A tabela abaixo (TABELA 4) demonstra a inflação acumulado no mês de dezembro para o período que vai de 1991 até 1998. O Plano real entrou em vigor em Julho de 1994. Veja a queda que houve na inflação após a implantação do plano.

TABELA 4 - IPCA Acumulado no Ano 1991 - 1998
(%)

	Índice Geral	Alimentação e bebidas
dez/91	472,70	472,13
dez/92	1.119,10	1.152,22
dez/93	2.477,15	2.468,20
dez/94	916,46	1.024,13
dez/95	22,41	8,41
dez/96	9,56	1,71
dez/97	5,22	1,22
dez/98	1,65	1,95

FONTE: IBGE - Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (2009)

Um dos principais efeitos de uma inflação elevada é o Imposto Inflacionário, que é a receita que o governo obtém ao emitir moedas. Como as classes mais pobres não possuíam acesso a serviços bancários para se protegerem da inflação, estas classes eram as mais afetadas. Como consequência o poder de compra destas classes se tornava cada vez menor. Com a estabilização da economia, as classes baixas deixam de ser afetadas pelos malefícios da inflação e passam a ter condições de consumir mais produtos.

Observe na tabela abaixo (TABELA 5) a proporção de pobres antes e depois da implantação do Plano Real. Entre julho de 1994 e dezembro de 1995 a proporção de pobres na população brasileira diminuiu 27,11%. Um resultado expressivo para um período de apenas um ano e meio.

TABELA 5- Proporção de Pobreza para: Recife
Salvador, Belo Horizonte, São Paulo e Porto
Alegre

	Prop. Pobres (%)	Nº Pobres (mil)
jul/94	38,22	14.782,90
jul/95	28,24	11.062,00
dez/95	27,34	10.774,70
jan/96	28,75	11.327,20

FONTE: Rocha (1996)

A tabela abaixo (TABELA 6) traz outros dados importantes para demonstrar o aumento poder de consumo da população. Observe que para todas as regiões metropolitanas o salário mínimo aumentou seu tamanho em relação à linha de pobreza.

TABELA 6 - Valores das Linhas de Pobrezas

Regiões Metropolitanas	jul/94		dez/95	
	R\$	Sal. Min*	R\$	Sal. Min*
Salvador	51,05	78,80	67,41	67,40
Belo Horizonte	44,69	69,00	60,50	60,50
Rio de Janeiro	57,74	89,10	76,34	76,30
São Paulo	63,96	98,70	91,13	91,10
Porto Alegre	44,53	68,70	58,10	58,10

FONTE: Rocha (1996)

* Valor da linha de pobreza em relação ao salário mínimo vigente na época expresso em porcentagem

Com um poder de compra superior o consumidor mudou seus hábitos de consumo e o refrigerante passou a fazer parte da cesta de consumo das famílias de renda mais baixa. Segundo Lavinias¹¹ (citado por SILVA, J M, da; PAULA, N. M. de, 2003, p.5) entre o início do Plano Real e o final de 1997 houve um aumento significativo do poder de compra principalmente dos 40% mais pobres.

Para Silva e Paula (2003, p.1) o aumento do poder aquisitivo levou a uma diversificação da cesta de consumo das famílias, além do aumento do trabalho feminino levou a cada vez mais a necessidade de consumo de produtos práticos, já prontos. Podendo o refrigerante ser enquadrado nesses tipos de produtos.

Segundo Silva e Paula (2003, p.1), a implantação do Plano Real trouxe uma aceleração da alteração estrutural dos hábitos alimentares dos brasileiros, que possibilitou uma recomposição das cestas de consumo. “Um amplo contingente de consumidores foram incorporados ao mercado ao mesmo tempo, que alguns segmentos da população elevaram seu padrão de consumo, migrando para alimentos mais sofisticados”. Esse contingente que foi incorporado ao mercado era formado por indivíduos das classes baixas.

A tabela abaixo (TABELA 7) traz a evolução do volume de produção ao longo dos anos. Veja que entre 1993 e 1996 a produção aumentou 62,86%. Este dado dá uma dimensão do aumento do consumo de refrigerantes que a estabilização econômica proporcionou.

¹¹ LAVINAS, L. Acessibilidade alimentar e estabilização econômica no Brasil nos anos 90, IPEA, Rio de Janeiro, set. 1998, texto para discussão 591. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/pub/td/td0591.pdf>> Acesso em: 12 mar. 2003. p.14-15.

TABELA 7 - Volume de Produção (mil litros)

	Produção	Variação (%)
1986	4.895.835	-
1987	5.305.593	8,37
1988	5.095.788	-3,95
1989	5.800.108	13,82
1990	5.769.264	-0,53
1991	5.978.175	3,62
1992	5.147.758	-13,89
1993	5.615.803	9,09
1994	6.440.397	14,68
1995	9.146.041	42,01
1996	9.861.493	7,82
1997	10.574.528	7,23
1998	11.029.351	4,30
1999	11.052.303	0,21
2000	11.516.598	4,20
2001	11.585.868	0,60
2002	11.968.630	3,30
2003	11.571.945	-3,31
2004	12.208.950	5,50
2005	12.422.058	1,75
2006	13.012.102	4,75
2007	13.661.293	4,99
2008	14.148.363	3,57

FONTE: ABIR (2009)

Com a estabilização da economia e mais dinheiro para gastar a população de baixa renda muda seus hábitos de consumo, passando a comprar maiores quantidades de determinados produtos. As classes C, D e E representam 31 milhões de lares, ou seja, 72% dos domicílios urbanos brasileiros. Em 2003 eles foram responsáveis por 42% de todo o consumo nacional. Consumiram cerca de R\$ 372,5 bilhões dos R\$ 887 bilhões consumidos naquele ano. (BLECHER e TEIXEIRA JR., 2003)

Com uma demanda crescendo rapidamente os mecanismos de barreiras à entrada deixam de ser eficientes. O que se tem nesse período de estabilização econômica é uma grande entrada de novas empresas, que focam quase que exclusivamente o novo consumidor de refrigerantes, a classes C, D e E.

Estas empresas possuem atuação regional, devido aos excessivos custos relacionados à distribuição citados no capítulo anterior, como o foco delas são os consumidores de renda baixa, essas empresas buscam concorrer via preços baixos. A entrada destas novas empresas faz com que a participação delas no mercado passe de cerca de 9% em 1990 para algo em torno de 33% em 1999.

A entrada destas empresas regionais aconteceu porque as grandes empresas instaladas na indústria não estavam preparadas para atender à nova demanda. Pois, estavam já pressionadas pelas redes de varejo e com pouco poder de barganha, dessa forma a rentabilidade já era reduzida e sendo assim, não era possível as grandes marcas baixarem seus preços para competir com as marcas regionais que vendiam o produto com baixo custo.

4.1.2 Introdução da garrafa PET

No final da década de 1980 se dá início à troca do padrão de embalagens na indústria de refrigerantes, que é a substituição da garrafa retornável de vidro pela garrafa descartável PET. Este novo padrão de embalagens representou uma redução de custos e diminuiu uma série de barreiras à entrada, possibilitando a entrada de novos fabricantes no mercado.

“A incorporação do progresso tecnológico pelas empresas de embalagens no final da década de 80 possibilitou a criação de uma embalagem plástica flexível, o polietileno tereftalato, denominado popularmente de PET”. (MACHADO; SILVA; CAMPOS FILHO; 2004. p. 5)

Conforme foi citado no capítulo anterior, as embalagens retornáveis de vidro eram responsáveis por uma importante barreira à entrada no setor, eram necessários elevados investimentos em garrafas e garrafeiras para atender aos distribuidores e postos de vendas, a logística de distribuição era complexa (era necessário ser transportadas de volta, lavadas e armazenadas), além, que impossibilitavam a compra por impulso, já que o consumidor só poderia comprar o refrigerante da marca da garrafa vazia que ele possuía, caso contrário, era

necessário um gasto extra, superior ao produto em si, para adquirir o vasilhame do produto desejado. (MACHADO; SILVA; CAMPOS FILHO; 2004. p. 4)

A introdução dessas novas embalagens resultou em alterações no comportamento de compra do consumidor, no padrão de concorrência e no *market-share*. Deu maior liberdade de escolha ao consumidor, que deixou de ser refém da marca cujo vasilhame ele possuía. "Pela ótica da concorrência, a redução dos custos operacionais, refletida pela simplicidade da logística, viabilizou economicamente a entrada de pequenas e médias empresas na indústria de refrigerantes, aumentando a competição e redefinindo o mapa da participação dos atores no mercado". (MACHADO; SILVA; CAMPOS FILHO; 2004. p. 4)

A embalagem é um componente importante da imagem do produto e possui influência direta na decisão de compra de um determinado produto. Uma embalagem pode agregar valor suficiente a um produto a ponto de diferenciá-lo dos demais. A embalagem produz um estímulo visual a decisão de compra, é função dela atrair o consumidor através de um *design* gráfico chamativo, com combinações de cores e padronizações. "Insatisfações com a embalagem podem resultar na não aquisição de um produto. (SANTOS; AZEVEDO; 2000, p. 4)

Segundo Cobra¹² (citado por SANTOS; AZEVEDO; 2000), no ponto de venda a embalagem transmite mais informações sobre determinado produto do que a própria marca. Uma boa embalagem deve reunir as seguintes características: conveniência, proteção e conservação do produto, custo, boa relação com o meio ambiente entre outros. Nas garrafas descartáveis do tipo PET podem se destacar as seguintes características: custo inferior e conveniência devido ao menor peso da embalagem, maior resistência do material a quedas e atritos e a facilidade de descarte (não-retornável). (SANTOS; AZEVEDO; 2000, p. 5)

As embalagens constituem elementos importantes no processo de diferenciação de produtos, porém não é este o principal impacto do PET sobre o padrão de concorrência no setor de bebidas. Um dos principais impactos está na redução do custo do produto, que foi possibilitado pelo uso destas embalagens pelas empresas de refrigerantes. "No entanto, o maior ganho associado às garrafas PET

¹² COBRA, M. - *Administração de Marketing*, 2ª ed., São Paulo: Atlas, 1992.

está na redução dos custos logísticos, decorrentes da eliminação de atividades de transporte de retorno e estocagem na indústria de bebidas”. (SANTOS; AZEVEDO; 2000, p. 7)

“Em síntese, a introdução dessa nova tecnologia de embalagem produziu fortes impactos sobre uma das variáveis-chave de concorrência no mercado de refrigerantes: a logística”. Até 1991 se observa uma estabilidade no mercado, porém com a introdução da garrafa PET, ao longo da década de 1990, observa-se um intenso crescimento das empresas regionais (tubaínas), a participação delas no mercado sai de 9% em 1991 para 33% em 1999, estas novas embalagens criam um novo padrão de concorrência, que altera as estruturas de mercados. (SANTOS; AZEVEDO; 2000, p. 7)

A principal vantagem da embalagem descartável do tipo PET está na simplificação do sistema de logística, pois não há a necessidade da devolução das embalagens para a recompra do produto, dessa forma, elimina-se a necessidade de se manter um numeroso estoque de garrafas, beneficiando todos os elos da cadeia produtiva, ou seja, desde o fabricante do produto passando por todos os intermediários até chegar ao consumidor final. A redução das escalas mínimas eficientes intra-regional diminui a necessidade de formação de grandes redes de distribuição. Pois, a garrafa PET pode atingir uma região duas vezes maior que a garrafa de vidro retornável. O resultado imediato foi a retração dos custos de transporte e de estocagem, aumentando as vantagens em se operar no setor. (SANTOS; AZEVEDO; 2000, p. 5)

O PET possui algumas desvantagens em relação à garrafa de vidro. A primeira delas é o fato desse tipo de embalagem ser um derivado do petróleo, o que a torna vulnerável as variações de preço do mercado internacional de petróleo. A segunda é relacionada à questão ambiental, pois não há um sistema de obrigatoriedade de reciclagem. O PET causa mais danos ao meio ambiente que as garrafas de vidro, primeiro porque o volume de produção de lixo é maior, já que uma embalagem é retornável e a outra descartável e segundo porque a reciclagem do vidro é mais fácil que a do plástico PET (SANTOS; AZEVEDO; 2000, p. 6). Porém, no Brasil esse problema acaba sendo minimizado, devido aos altos índices de reciclagem.

4.2 CONSEQUÊNCIAS DA MUDANÇA DO PADRÃO DE CONCORRÊNCIA

As novas empresas ingressantes no mercado competem basicamente por meio de baixos preços. Dessa forma elas atingem o público das classes C, D e E e conquistam rapidamente significativas parcelas de mercado da indústria de refrigerantes.

Esta situação faz com que as principais empresas do setor adotem mudanças, para poderem competir com esses novos concorrentes. A partir desse momento há um aumento da busca por diferenciação do produto, uma redução do preço do refrigerante e uma busca maior por inovações tecnológicas.

4.2.1 Surgimento da AmBev

A criação da AmBev foi anunciada em 1º de julho de 1999. A empresa seria formada da fusão da Companhia Cervejaria Brahma com a Companhia Antarctica Paulista, criando a maior empresa de bebidas no Brasil e a quarta maior cervejaria do mundo. A nova empresa possuía 70% do *market share* da produção de cervejas e 17,5% do *market share* da produção de refrigerantes. (VELOSO, 2004, p. 27)

A formação da AmBev se deve: aos problemas pelos quais a Antarctica passava (má administração, perda de mercado); a ameaça de entrada de fabricantes externos de cerveja; aumento da concorrência no mercado de refrigerantes.

Além desses motivos, pode-se incluir também como causa da criação da AmBev a possibilidade de valorização da empresa no mercado financeiro. O que de fato aconteceu. O valor das ações da empresa, negociadas na Bolsa de Nova York, saltou de US\$ 12,68 por lote de mil ações em 19 de julho de 1999 para US\$ 19,16 em junho de 2004. (VELOSO, 2004, p. 27)

O objetivo era criar uma empresa mais forte, com capacidade para enfrentar a nova concorrência no mercado de refrigerantes e evitar a entrada de novas empresas no mercado de cervejas. Dessa forma se objetivava: criar uma empresa capaz de ser competitiva e líder do mercado global; reduzir custos, preços, obter ganhos de produtividade, logística e administração através de sinergia entre as duas empresas e economias conjuntas de escala; ter maior capacidade de investimento em tecnologia e desenvolvimento de novos produtos. (VELOSO, 2004, p. 27)

A nova empresa conseguiu acirrar ainda mais a concorrência com a Coca-Cola e internacionalizar o Guaraná Antarctica, o principal refrigerante da empresa. A empresa obteve diversos ganhos em escala: uma redução de 10% nos custos com água, energia elétrica e mão de obra; redução nos preços dos insumos, tendo em vista o maior volume de compra de insumos; e um ganho na ordem de 2% a 3% no mercado de refrigerantes. (VELOSO, 2004, p. 27)

4.2.2 Aumento da concorrência via diferenciação de produtos

As empresas buscam diferenciar seus produtos de modo que eles se moldem às preferências e necessidades dos consumidores. Pois, um produto diferenciado, lançado antes dos concorrentes, e aceito pelo mercado pode alavancar os resultados da empresa. (GREGORINI, 2006, p.50)

As grandes empresas da indústria passaram a vincular a imagem do produto ao perfil de seus diferentes consumidores. Para isso as empresas passaram a realizar pesquisas de mercado para identificar os hábitos dos consumidores e elevaram os gastos em Propaganda & *Marketing*. (GREGORINI, 2006, p.50)

A popularização das garrafas PET nivelou as embalagens disponíveis aos clientes, que gerou a necessidade das grandes empresas de ampliar as opções aos clientes, seja em novos sabores, quanto em novas embalagens. Produtos que sejam convenientes e facilitem a vida dos clientes, atendendo cada nicho de mercado. (VELOSO, 2004, p. 33)

Tanto a AmBev quanto a Coca Cola lançaram nos últimos anos diversas variações de produtos já tradicionais de ambas as marcas. Por exemplo, a AmBev lançou o Guaraná Zon e a Pepsi X, que são variações de produtos já tradicionais da empresa, adicionados de energético (bebidas energéticas estão entre as bebidas não alcoólicas que o consumo mais cresce no mundo). Há também os refrigerantes misturados com limão (Coca-Cola *Light Lemon* e Pepsi *Twist*) e o guaraná Kwat misturado com laranja, misturas que são comuns em bares e casas noturnas.

Nos exemplos citados acima fica claro que as empresas captaram novos hábitos de consumo, energéticos e misturas entre refrigerantes e frutas, e os utilizaram para diferenciar produtos já tradicionais.

A principal inovação no mercado de refrigerantes foi a criação dos refrigerantes *Diet* e posteriormente dos refrigerantes *Light*. Estas novas versões proporcionaram um crescimento em 10% das vendas de refrigerantes ao longo da década de 1990. Atualmente esse tipo de refrigerante representa 8% do total de refrigerantes vendidos. A origem desse novo produto está na liberalização do uso do Aspartame para adoçar bebidas e alimentos. As linhas *Diet/Light* conquistaram o consumidor por oferecer sabores tradicionais, porém com menos calorias e gorduras (VELOSO, 2004, p. 33).

O produto pode ser diferenciado também por meio de novos tamanhos de embalagens. Atualmente há diversas opções de tamanho, de modo que supre as necessidades dos mais diferentes tipos de consumidores. Que vão desde embalagens de 200 ml até embalagens de 3,3l.

4.2.3 Aumento da concorrência via preços

Há uma forte elasticidade-preço da demanda no mercado de refrigerantes, que faz com que uma variação no preço produza alterações significativas na quantidade demanda. Há também a elasticidade cruzada, que faz que o produto tenha vários substitutos entre si. No segmento há uma forte concorrência entre marcas e também existem “inúmeros bens substitutos dentro do mercado de

bebidas não-alcoólicas (isotônicos, sucos, água, entre outros)” (GREGORINI, 2006, p. 51).

A Coca-Cola em 1999 chegou a ter menos de 50% do *market share*, a estratégia adotada pela empresa para recuperar parte da participação perdida foi segurar os preços médios, mesmo em um cenário de inflação. A estratégia obteve sucesso, recuperando a participação da empresa no mercado, porém reduziu a lucratividade das operações no Brasil. Porém, a matriz em Atlanta não tolerou por muito tempo as baixas margens de lucro da subsidiária brasileira. (VELOSO, 2004, p. 28)

Como exemplo desta estratégia da Coca-Cola, podemos citar a instalação da Unidade de Produção de Suape em 1999. Na época era a planta mais moderna da Coca-Cola na América Latina e estava entre as mais modernas do mundo. No Brasil era a planta da Coca-Cola com capacidade de produzir com os custos mais baixos. (MACHADO; OLIVEIRA; CAMPOS FILHO, 2004, p. 6)

O motivo da instalação desta unidade foi o avanço da Frevo Brasil, uma empresa regional, que tinha conquistado 30% das vendas em Pernambuco e 16% das vendas no Nordeste. A Coca-Cola com a instalação da nova unidade reduziu seus preços em 20% nos supermercados pernambucanos. Enquanto a Coca-Cola utilizou desta estratégia a Frevo Brasil acumulou prejuízos. (MACHADO; OLIVEIRA; CAMPOS FILHO, 2004, p. 6)

Como meio de manter seus preços dentro de certo limite, tanto Coca-Cola, quanto AmBev utilizam o método chamado TTC (total tributado ao consumidor), que visa estabelecer um preço médio ao consumidor. O método consiste em a empresa fornecer o produto ao ponto-de-venda por um preço mais baixo, caso ele venda o produto pelo preço médio estabelecido (GREGORINI, 2006, p.52). Dessa forma a empresa garante que os eu produto chegará ao consumidor final por um preço compatível com o mercado.

Porém, este método de venda não funciona adequadamente em faixas litorâneas, *shopping centers* e pontos-de-venda que atendam classes mais altas da sociedade. Nestes locais os produtos costumam ser vendidos ao consumidor final por um preço superior ao preço médio, prejudicando o método da empresa.

O gráfico abaixo (GRÁFICO 4), segundo dados da ACNielsen, fica evidente que as principais empresas do setor baixam seus preços, tendo em vista a nova situação no setor, para competir com as empresas regionais.

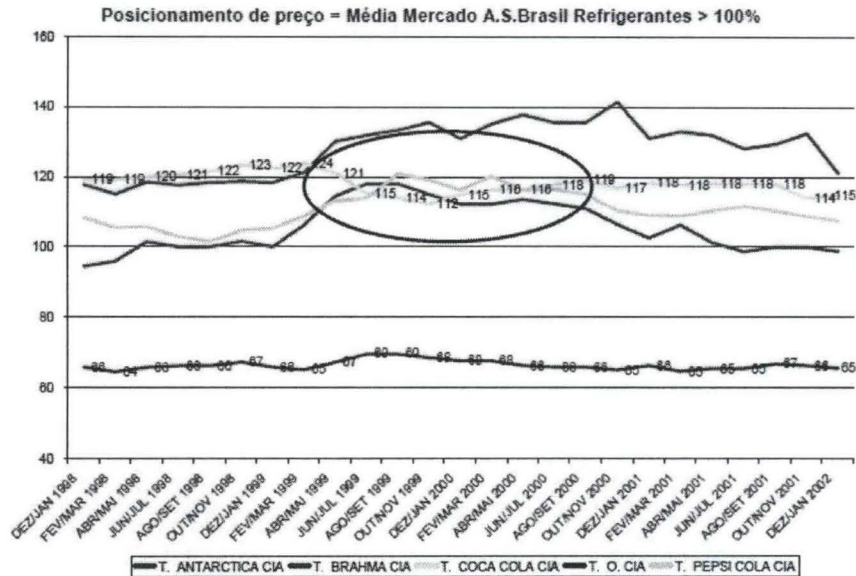


GRÁFICO 4 – PREÇO MÉDIO DO REFRIGERANTE NO BRASIL
 FONTE: Estudo sobre o Mercado: Entendendo o Consumidor – ACNielsen (2004)

Caso não ocorresse o fenômeno das empresas regionais era de se esperar um preço mais alto por litro de refrigerante brasileiro. Em 2004 um litro de Coca-Cola para o consumidor final custava cerca de R\$ 19,00 na Europa. Na Argentina o preço do litro para o consumidor final era de cerca R\$ 5,00. Enquanto que no Brasil, na época o preço do litro era de apenas R\$ 1,85. A diferença no preço entre Brasil e Europa passa de 1000% e o preço argentino é mais que o dobro do preço brasileiro (VELOSO, 2004, p. 29). Atualmente nos supermercados curitibanos pode-se encontrar Coca-Cola de um litro pelo preço médio de R\$ 1,29.

O Gráfico abaixo (GRÁFICO 5), segundo dados da ACNielsen, demonstra a instabilidade do preço do refrigerante nos supermercados brasileiros, considerando todos os tipos de embalagens disponíveis. A “Área 1” corresponde ao Nordeste, região do Brasil com maior presença de marcas regionais.

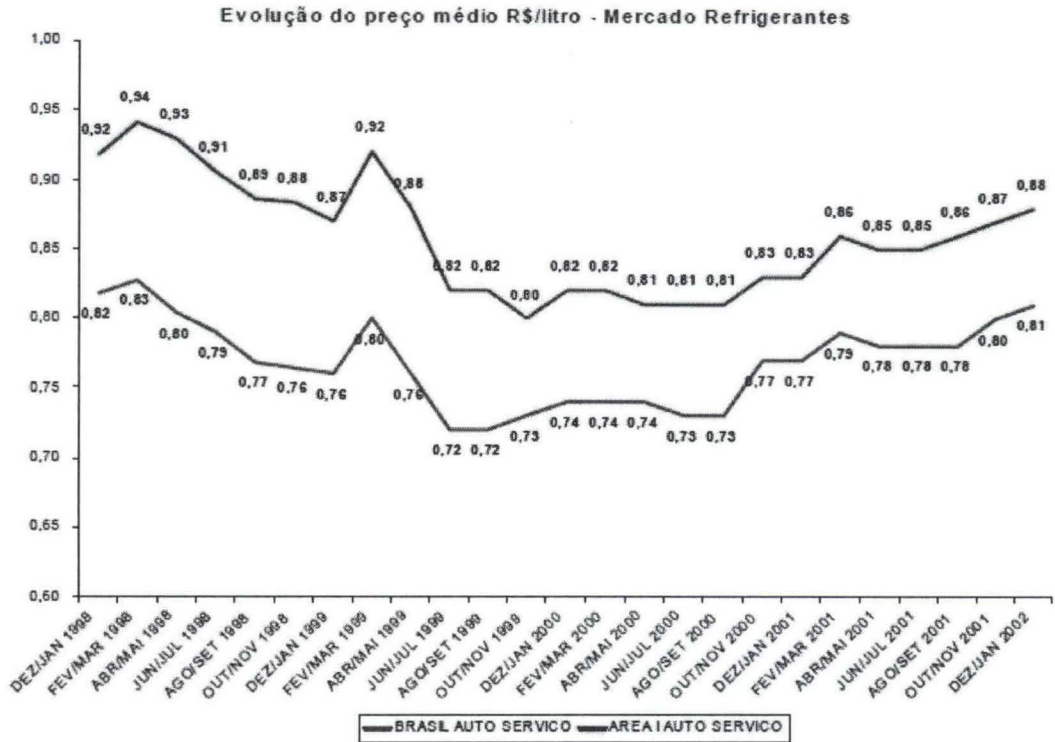


GRÁFICO 5 – EVOLUÇÃO DO PREÇO MÉDIO R\$/LITRO

FONTE: FONTE: Estudo sobre o Mercado: Entendendo o Consumidor – ACNielsen (2004)

Enquanto no Brasil entre 1998 e 2002 o preço do refrigerante se tornou 1,2% menor, no Nordeste a redução de preços foi de 4,3%. A presença das marcas regionais levou a uma redução de preço. Nesse período (1998-2002) a inflação medida pelo IPCA do IBGE foi de 42,18%.

“Portanto, o preço de refrigerante ao longo dos anos não acompanhou o crescimento inflacionário, apesar da grande vontade das grandes fabricantes destes produtos”. (VELOSO, 2004, p.30)

4.2.4 Aumento da concorrência em supermercados bares, restaurantes e lanchonetes

Segundo o instituto ACNielsen, em 2000 a participação dos canais de vendas no volume total de refrigerante produzido estava disposto da seguinte forma (TABELA 8):

TABELA 8 - Participação do Canal de Venda no Total Produzido 2000

Canal de Venda	Participação (%)
Supermercados	46,5
Restaurantes e Lanchonetes	27,1
Bares	26,4

Fonte: Entendendo o Consumidor 2004 – ACNielsen

“É preciso distinguir os diferentes tipos de reações do mercado de refrigerantes de acordo com o canal de venda, devido à grande particularidade existente em cada um”. Nos supermercados, principalmente nas grandes redes, costuma-se ter um poder de compra maior, grande variedade de produtos e liberdade de escolha por parte da loja (VELOSO, 2004, p. 31).

Ainda sobre o estudo da ACNielsen, os consumidores dos supermercados utilizam os seguintes critérios para tomar a decisão de compra de um refrigerante: em primeiro lugar o preço, em segundo lugar a marca, em terceiro promoções de preço e por último a compra acontece ao acaso. Veja o gráfico abaixo (GRÁFICO 6):

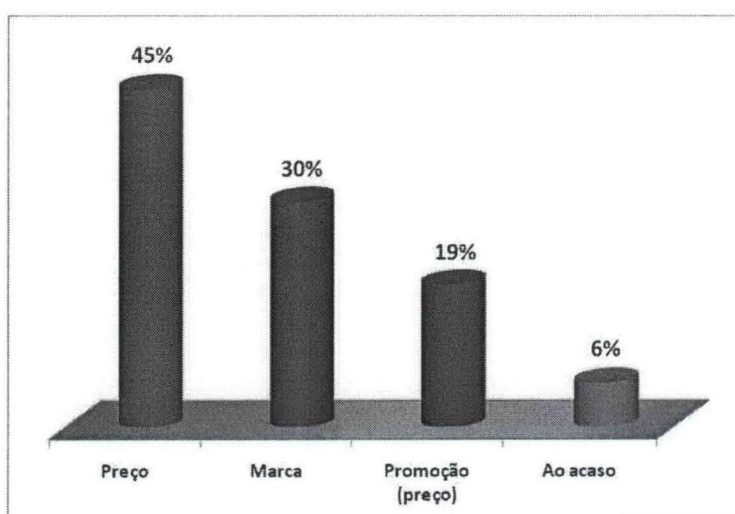


GRÁFICO 6 – CRITÉRIOS UTILIZADOS PELOS CONSUMIDORES NA DECISÃO DE COMPRA DE REFRIGERANTES

FONTE: Estudo sobre o Mercado: Entendendo o Consumidor – ACNielsen (2004)

Segundo Veloso (2004, p. 31-32), as principais medidas tomadas pelas grandes empresas para barrar o crescimento das empresas regionais nos supermercados foram:

- a) convencer os supermercados, por meio de análises financeiras, que a venda de refrigerantes de marca regionais reduz a lucratividade;
- b) aumentar a degustação dos produtos, nos pontos de venda, através de promotoras;
- c) aumento de promoções do tipo “leve três pague dois”, “compre um determinado número de produtos e ganhe um brinde”;
- d) promoções de preços mais agressivas nas lojas com maior presença de refrigerantes produzidos por marcas regionais;
- e) presença de expositores próprios nas lojas, para garantir que o produto seja exposto de forma mais vantajosa para a marca;
- f) exposições dos produtos em locais que favorecem a compra por impulso, por exemplo, expor os refrigerantes na área de congelados.

Já nos bares, restaurantes e lanchonetes a pressão exercida pelas grandes firmas é ainda maior, dado o pequeno poder de compra destes segmentos. As grandes empresas costumam “amarrar” esses clientes fornecendo vantagens para eles darem exclusividade a uma determinada empresa, como: brindes, mesas, material de *merchandising* e promoções. VELOSO, 2004, p. 32).

4.2.5 Aumento da inovação tecnológica

Os investimentos em Pesquisa & Desenvolvimento são fundamentais para ampliar as vendas e otimizar os processos. “A inovação tecnológica é utilizada para

busca de maior competitividade no mercado de bebidas, ela está inerente desde a fabricação de seus produtos até a venda do produto acabado ao cliente". (GREGORINI, 2006, p. 55)

As grandes empresas do setor investiram nos últimos anos em sistemas informatizados tanto para o processo de comercialização do produto, quanto à distribuição. Além de investimentos em estrutura tecnológica para as fábricas. (GREGORINI, 2006, p. 55)

Como exemplo de algumas inovações na comercialização dos produtos, Coca-Cola e AmBev possuem *call centers*, aonde por meio de um telefone gratuito os clientes podem fazer pedidos, sem a necessidade da visita do vendedor. Como o serviço é centralizado, as empresas economizam com recursos humanos.

5. CONCLUSÃO

A indústria de refrigerantes possui um papel importante no desenvolvimento do país, gerando empregos, diretos e indiretos, e contribuindo para a renda nacional. O setor cresceu entre 1990 e 2004 111,62%.

O setor é dividido da seguinte forma: as duas grandes empresas, Coca-Cola e AmBev, focam nos consumidores das classes A e B, investem pesado em publicidade e possuem uma relação de fidelidade com os seus consumidores; as demais empresas do setor vendem seus produtos apenas na região em que elas produzem, possuem pouca capacidade financeira para investir na ampliação da distribuição e em campanhas de marketing.

Algumas empresas regionais do setor conseguiram acumular recursos e ampliaram tanto a distribuição quanto os investimentos em publicidade, é o caso da Frevo Brasil Indústria de Bebidas e do Grupo Schincariol. A Frevo Brasil conquistou 16% do *market share* no nordeste, enquanto que a Schincariol conquistou quase 3% do *market share* nacional.

A introdução da Garrafa descartável PET e o maior poder de consumo da população com o fim da inflação diminuíram as barreiras à entrada do setor. Houve a entrada de diversas novas empresas de pequeno porte que acirraram a concorrência no setor, tornando o setor menos concentrado. Em 1990 as empresas regionais possuíam 9% do *market share*, em 1999 elas atingiram 33% do *market share*.

Até então as principais barreiras à entrada na indústria de refrigerantes eram todas ligadas à embalagem retornável de vidro. As embalagens de vidro criavam a necessidade de se fazerem elevados investimentos iniciais para fornecer gratuitamente ao cliente as primeiras garrafas de vidro, investimentos na fábrica para as instalações e equipamentos necessários para higienizar as garrafas após o consumo, limitavam o raio de distribuição da fábrica, diminuindo dessa forma o mercado consumidor que a fábrica poderia atingir, tornavam a distribuição mais complexa, aumentando o custo unitário do produto e aumentava o custo de mudança para o consumidor, fazendo com que este se tornasse fiel a uma determinada marca, simplesmente porque para consumir outra marca ele deveria adquirir primeiro um “casco” dessa marca, aumentando o custo para o consumidor final.

A consequência foi que os preços se mantiveram constantes, enquanto que a inflação no período entre 1995 e 2004 medida pelo IBGE através do IPCA foi de 135,96%, sendo o preço por litro do refrigerante brasileiro dez vezes menor que o preço praticado na Europa e metade do preço argentino.

Outra consequência observada foi o aumento de produtos diferenciados. A indústria lançou diversos novos sabores, além de bebidas de baixa gaseificação, visando atender o público com 35 anos ou mais e bebidas *light/diet* cujo foco é o público que tem restrição ao consumo de açúcar e também atende uma nova necessidade, que é oferecer produtos mais saudáveis, que atendam ao público, que está cada vez mais preocupado em consumir produtos com baixos índices de gordura e/ou açúcar.

A concorrência aumentou também em bares, restaurantes, lanchonetes e supermercados. Os produtores passaram a oferecer vantagens para os pontos de venda que garantam um preço médio para a venda do produto para o consumidor

final, dessa forma o produtor garante que o seu produto chegará ao consumidor final por um preço competitivo e o ponto de venda pode adquirir o produto por um preço menor.

A inovação aumentou tanto em produtos diferenciados quanto nos métodos de produção e venda. Novos tipos de refrigerantes surgiram: combinação de sabores, combinação entre refrigerantes e energéticos. Novos canais de venda, como pedidos por telefone, reduzindo assim a necessidade de vendedores. Foram instalados nas fábricas novos métodos de produção, mais produtivos e econômicos.

REFERENCIAS

- GUIMARÃES, E. A. **Acumulação e crescimento da firma**: um estudo de organização industrial. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- GREGORINI, G. dos S. **Estratégia competitiva no mercado de bebidas**: estudo de caso na Companhia de Bebidas das Américas (AMBEV). 69f. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Departamento de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.
- KON, A. **Economia Industrial**. São Paulo: Nobel, 2004.
- KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.
- PINHO, J. B. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise das indústrias e da concorrência. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- POSSAS, M. L. **Estruturas de mercado em oligopólio**. São Paulo: Editora Hucitec, 1987.
- STEINDL, J. **Maturidade e estagnação no capitalismo americano**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.
- VELOSO, S. A. **Competitividade e inovação na indústria de refrigerantes no mercado brasileiro**. 42 f. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Centro de Ciências Sociais, Universidade Católica de Pernambuco, Recife, 2004.
- AMBEV. **Números**. Disponível em: <http://www.ambev.com.br/emp_04.htm> . Acesso em: 10/08/2009.
- AMBEV. **A AMBEV**. Disponível em: <http://www.ambev.com.br/emp_01.htm> . Acesso em: 10/08/2009.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE REFRIGERANTES E BEBIDAS NÃO ALCOÓLICAS – ABIR. **Dados de mercado**. Disponível em: <http://www.abir.org.br/rubrique.php3?id_rubrique=180>. Acesso em: 10/07/2009.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE REFRIGERANTES E BEBIDAS NÃO ALCOÓLICAS – ABIR. **Histórico do setor**. Disponível em: <http://www.abir.org.br/rubrique.php3?id_rubrique=178> . Acesso em: 10/07/2009.
- COCA-COLA. **A empresa no Brasil**. Disponível em:

<http://www.cocacolabrazil.com.br/conteudos.asp?primeiro=1&item=1&secao=7&conteudo=48&qtd_conteudos=7>. Acesso em: 10/08/2009.

GRUPO SCHINCARIOL. **Unidades fabris e regionais**. Disponível em: <<http://www.schincariol.com.br/>>. Acesso em: 10/08/2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **IPCA/INPC**. Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc_ipca/defaultinpc.shtml>. Acesso em: 09/09/2009

MACHADO, A. G. C.; SILVA, M. V. de S.; CAMPOS FILHO, J. R. R. **Frevo arretado: os duros passos no mercado de refrigerantes**. Disponível em <http://www.fadepe.com.br/.../4_peqmediosnegocios_9_EE_Caso_Frevo.pdf>. Acesso em: 10/07/2009

NIELSEN. **Estudo sobre o mercado: entendendo o consumidor**. Local. 2004. Disponível em: <<http://br.nielsen.com/issues/consumer.shtml>>. Acesso em: 20/09/2009.

NIELSEN. **Pesquisa global sobre confiança em publicidade & propaganda**. Local. 2007. Disponível em: <http://br.nielsen.com/reports/documents/ConfiancaPublicidade_set2007.pdf>. Acesso em: 20/09/2009.

SANTOS, S. R. S.; AZEVEDO, P. F. de. **Concorrência no mercado de refrigerantes: impactos das novas embalagens**. Universidade Federal de São Carlos, 2000. Disponível em: <www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2000_E0168.PDF>. Acesso em: 10/07/2009.

SILVA, J M, da; PAULA, N. M. de. **Alterações no padrão de consumo de alimentos no Brasil após Plano Real**. Curitiba: UFPR, 2003. Disponível em: <<http://www.pet-economia.ufpr.br>>. Acesso em: 15/09/2009

ROCHA, S. **Renda e pobreza: os impactos do Plano Real**. Rio de Janeiro: IPEA, dez 1996. Disponível em: <<http://www.desafios.ipea.gov.br>>. Acesso em: 15/09/2009.