



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS



Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo



60

2010

**Fábio Eiki Ueno**

**ESTRATÉGIAS DAS INDÚSTRIAS DE REFRIGERANTES  
POPULARES  
DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Relatório final do projeto Estratégias das Indústrias de Refrigerantes Populares do Estado de São Paulo realizado na Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), da Fundação Getúlio Vargas (FGV), sob a orientação do Prof. Dr. Luciel Henrique de Oliveira.

*Luciel*

## Sumário

<b>1. Introdução</b> .....	3
1.1. <i>O setor das indústrias de refrigerante no Brasil</i> .....	5
1.2. <i>Mercado de refrigerantes por Sabores</i> .....	7
<b>2. Referencial teórico</b> .....	9
2.1. <i>Estratégias Genéricas de Porter</i> .....	10
2.2. <i>Estratégias para atuação em mercados de baixa renda</i> .....	11
2.3. <i>Mercado em questão – conceitos e definições</i> .....	18
<b>3. Procedimentos Metodológicos</b> .....	20
<b>4. Resultados finais</b> .....	27
4.1. <i>Material levantado (dados, tabelas, referencial conceitual, entrevistas, observações realizadas, etc.)</i> .....	27
4.2. <i>Análise do Material Coletado</i> .....	43
<b>5. Conclusão</b> .....	51
<b>6. Referencias Bibliográficas</b> .....	54
<b>Anexo 1 – Cronograma da Pesquisa</b> .....	59
<b>Anexo 2 – Modelo de carta enviada às empresas</b> .....	60

## 1. Introdução

O verbete "tubaína" não consta nos dicionários Aurélio e Michaelis. Tubaína é o nome de um refrigerante sabor "tutti-frutti", produzido por indústrias nacionais, com muitas variações regionais. Segundo Pentead, citado em matéria da Revista Recall (2003), o nome "tubaína" foi criado pelo italiano Pedro Pattini e utilizado para batizar, inicialmente as balas por ele fabricadas no início de sua atividade empresarial no Brasil. Na década de 1940, quando passou a produzir refrigerantes, estes herdaram o nome. Hoje, a Ferráspari utiliza em seus rótulos "Tubaína" ou "Turbaína", marcas registradas no INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial).

Assim, tubaína é marca registrada da empresa Ferráspari, de Jundiaí (SP), e se popularizou graças aos concorrentes que, ainda nas décadas de 1940 e 1950, pediram autorização ao proprietário da marca para utilizarem o sufixo do nome em seus produtos. Com isso, surgiram a Taubaína, a Itubaína e algumas outras. Segundo Pentead, citado em matéria da Revista Recall (2003) a Ferráspari optou por permitir que empresas maiores utilizassem esta denominação para promover, indiretamente, o seu produto, gerando o neologismo, que significa refrigerante popular, de baixo preço, de sabor mais adocicado, geralmente comercializado em garrafas de cerveja ou em garrafas PET. A popularização do nome deve-se à metonímia, fenômeno lingüístico que se dá quando a marca assume o nome do objeto.

Em geral, os refrigerantes populares, muito doces, com preço mais baixo e marca local são conhecidos pelo nome genérico de tubaínas. Enquanto alguns fabricantes até tiram proveito do nome, outros vêem o termo como um sinônimo pejorativo e não querem ser associado a ele. Em alguns pontos de venda, uma garrafa de tubaína chega a custar menos do que uma garrafa de água. Atualmente, uma das mais conhecidas é o refrigerante "Itubaína", um produto da Schincariol.

Os pequenos e médios fabricantes de refrigerantes usam a estratégia de conquistar os consumidores pelos seus preços populares, e alguns têm conseguido roubar importantes fatias do mercado de multinacionais. Na última década, além de oferecer preços atrativos, estas empresas também têm investido em qualidade para

ampliar vendas e mudar a imagem dos seus produtos, através da diversificação de estratégias de promoção e venda, de embalagens, da produção de marcas próprias para redes de hipermercados e até mesmo conquistando mercado externo, investindo em novos sabores e fórmulas.

Grandes e profundas mudanças no mercado de refrigerantes nacional ocorreram na década de 1990, dentre as quais se pode destacar a intensificação das vendas dos refrigerantes de marcas menores, que com a implantação do plano real, obtiveram um aumento significativo de suas vendas. Após anos de superação de grandes marcas, como a Coca-Cola, algumas alterações no cenário dos refrigerantes – como o aumento do poder aquisitivo da população, as embalagens PET, entre outras – contribuíram para que as tubaínas aumentassem sua participação no mercado, visto que a fidelidade a marca não é mais um fator determinante para compra. É interessante observar que foi a própria Coca-Cola a precursora do vasilhame PET (MIRANDA, 2001).

O consumo de refrigerantes no Brasil é de 14.339 bilhões de litros, situando-se em 2009 (ABIR, 2009). Apesar do crescimento das tubaínas, a Coca-Cola ainda detém o domínio deste mercado com uma participação bem superior a de seus concorrentes. A Ambev aparece em segundo lugar. Esta estratégia de união de marcas como Brahma e Antarctica, visava reduzir a diferença existente entre a Coca-cola no segmento de refrigerantes, fato que não se consolidou. Segundo a ABIR (2009), em 2009 a Cola-Cola teve 56,6% de participação de mercado, a Ambev 17,8%, Schincariol 4,0% e as outras marcas somaram 21,6%, mostrando o crescimento e agressividade das pequenas e médias empresas do setor.

É notório que o refrigerante, é um bem extremamente dependente do poder aquisitivo da população. Isto se comprova através do período de estabilização econômica que o país vivenciou em meados da década de 1990, colocando-se como o terceiro maior consumidor de refrigerantes, atrás apenas de México e Estados Unidos. Devido ao período turbulento pelo qual o país passou em fins da década 90 e início dos anos 2000, o Brasil, em 2003, encontrava-se na quarta colocação, sendo ultrapassado pela Alemanha. Isto se deveu também a fatores como baixa expectativa de crescimento econômico, altas taxa de juro, entre outros

fatores, que inibem os investimentos e conseqüentemente o poder de compra do consumidor em geral.

Este trabalho é um estudo exploratório, com o objetivo geral de descrever a situação da indústria brasileira de refrigerantes, sob a ótica dos pequenos e médios fabricantes de produtos populares do Estado de São Paulo. Quais as estratégias usadas pelas indústrias de tubaínas para enfrentar as grandes empresas do setor? Como estas empresas conseguem sobreviver e crescer em um mercado tão competitivo? Esse estudo procura descrever a importância econômica da indústria de refrigerantes, a sua cadeia produtiva, analisar as estratégias desenvolvidas pelas pequenas e médias indústrias de refrigerantes, e destacar casos particulares de indústrias localizadas no interior do estado de São Paulo.

### ***1.1. O setor das indústrias de refrigerante no Brasil***

A indústria brasileira de refrigerantes teve como determinante básico para seu sucesso na década de 90, a implantação do Plano Real em 1994, cujo programa de estabilização da economia permitiu um aumento da capacidade de compra do público em geral. Como o refrigerante é um bem supérfluo não tido como essencial, suas vendas dependem em muito do poder aquisitivo da população.

A estabilização econômica do país em 1994 permitiu que as vendas de refrigerante crescessem em uma média histórica. De acordo com o Panorama Setorial Gazeta Mercantil (1998), o dinamismo da indústria de refrigerantes depende diretamente do nível do poder aquisitivo da população. Por exemplo, imediatamente após a implantação do Plano Real, o consumo de refrigerantes cresceu 41,93%. O quadro 1 sintetiza dados sobre vendas, participação de mercado e consumo de matéria prima do setor, nos anos de 2002 e 2003, e permite perceber a importância econômica do setor. Segundo a ABIR (2002), existem cerca de 700 fábricas de refrigerantes no país, produzindo 3.500 marcas diferentes, distribuídas em cerca de um milhão de pontos de venda, gerando 60 mil empregos diretos e 520 mil indiretos.

No cadastro da Associação Brasileira da Indústria de Refrigerantes e de Bebidas não Alcoólicas (ABIR), existem registradas 40 indústrias de refrigerantes independentes. Já a Associação dos Fabricantes de Bebidas do Brasil (AFREBRAS)

contra com aproximadamente 130 associadas. Enquanto na década de 1980 as empresas nem entravam nas estatísticas, em 2001, todas juntas movimentaram cerca de R\$ 3,5 bilhões e, em 2003 já conquistavam 32% deste mercado no Brasil, segundo estimativas de Menezes, diretor da ABIR, citado pela Revista Recall (2003).

**Quadro 1: Participação de mercado e consumo de matéria prima no setor de refrigerantes**

Vendas e participação de mercado	Venda de refrigerantes em 2008: 14,148 bilhões de litros Venda de refrigerantes em 2009: 14,339 bilhões de litros (aumento de 5,44% em relação a 2001)
Consumo anual de matérias-primas no setor (2002)	Açúcar: 1,196 milhão toneladas Laranja: 120 mil toneladas (suco pronto para beber) Uva: 12 mil toneladas (suco pronto para beber) Limão: 9 mil toneladas (suco pronto para beber)
Participação Mercado de Refrigerantes (2009)	Coca-Cola..... 56,6% AmBev..... 17,8% Outras..... 25,6%

Fonte: ABIR (2009)

A estabilização econômica também possibilitou que um grande número de pequenas empresas, conhecidas como “tubaineiros”, crescessem significativamente concorrendo regionalmente com as grandes empresas. Este impulso deve-se também à vulgarização do uso das embalagens PET, as quais por terem custos menores e serem descartáveis possibilitaram que estas empresas vendessem refrigerantes a um preço bem inferior. Antes da possibilidade de uso deste tipo embalagem, a expansão de marcas menores era limitada pela dificuldade de trabalhar com a logística de embalagens retornáveis.

O desenvolvimento dessas empresas menores e regionais possibilitou um aumento significativo na variedade de refrigerantes. Atualmente é possível encontrar nos postos de vendas não apenas os chamados refrigerantes tradicionais, mas um grande número de marca e sabores que, em sua maioria, apresentam qualidade bem inferior.

Quadro 2: Consumo de refrigerante por poder aquisitivo

Classes	A/B	C/D	E
Porcentagem da população brasileira	20%	65%	15%
Consumo total	63%	35%	2%
Consumo por pessoa (litros/ano)	174	31	8

Fonte: Abir e Panorama Setorial. Gazeta Mercantil. (1998)

Segundo o Panorama Setorial Gazeta Mercantil (1998), através de dados obtidos pela Associação Brasileira de Refrigerantes (ABIR), conforme demonstrado no Quadro 2, as classes que apresentam maior poder aquisitivo são as principais consumidoras de refrigerantes. As classes C e D representam uma fatia significativa e é vista como a faixa mais promissora pelas indústrias para promover um aumento nas vendas, visto que a fidelidade à marca não é mais uma característica forte. Por último encontram-se os brasileiros mais pobres, dentre os quais o consumo de refrigerantes é pequeno e prevalece a venda dos refrigerantes de segunda linha, as popularmente chamadas “tubaínas”.

### **1.2. Mercado de refrigerantes por Sabores**

De acordo com Panorama Setorial (1998), a maior preferência dos consumidores é pelas colas, segmento em que predominam marcas como Coca-Cola principalmente e Pepsi-Cola. O guaraná apresenta-se na segunda colocação no gosto dos consumidores, sendo que o guaraná Antarctica (da AmBev) encontra-se na primeira colocação nesse mercado. Nos últimos anos o guaraná Antártica vem sofrendo ameaça do Kwat da Coca-Cola, devido ao seu crescimento, impulsionado por campanhas publicitárias e pela qualidade semelhante ao guaraná da Ambev. Em seguida estão os sabores: laranja, limão, uva, e tônica. Destacam-se dentro desses sabores refrigerantes como Fanta Laranja e Uva, Sprite, Soda Limonada, Sukita entre outros. O Quadro 3 sintetiza a participação de mercado por sabores de refrigerantes, destacando a preferência nacional por refrigerantes do sabor “cola”, seguido pelos sabores “guaraná” e laranja.

**Quadro 3: Participação de mercado por sabores em milhões de litros – 2003 a 2007**

	2003	2004	2005	2006	2007
Todas	12.194.94	12.713.89	12.940.20	13.574.27	14.320.86
Maçã	102.06	74.39	65.82	66.19	69.23
Mistura de frutas	128.49	110.23	124.71	103.58	91.04
Cola	5.550.44	6.264.62	6.593.10	7.083.81	7.663.81
Uva	394.69	410.48	426.90	456.79	488.76
Guaraná	3.290.22	3.299.73	3.200.02	3.120.56	3.019.44
Limão	748.49	733.81	770.23	890.99	1.093.96
Laranja	1.528.86	1.398.54	1.381.48	1.430.76	1.482.79
Mistura de Laranja		19.56	35.01	38.86	42.80
Outras Frutas	356.57	302.56	242.33	277.73	263.05
Água Tônica	95.13	99.96	100.59	105.00	105.98

Fonte: ABIR (2009)

## 2. Referencial teórico

A Indústria brasileira de refrigerantes caracteriza-se pela sua representação no segmento de bebidas no mercado nacional. De acordo com o Panorama Setorial Gazeta Mercantil (1998, p.5), “a indústria brasileira de refrigerantes é uma das mais avançadas e maiores do mundo. É dotada de uma estrutura tecnológica que atende praticamente sozinha a demanda do mercado”.

Demanda esta, que se caracterizou, nos últimos anos, pelo surgimento das tubaínas e que levou as grandes companhias a intensificarem seu marketing, visando alcançar diferentes categorias de consumidores e tornando a abrangência de mercado um fator essencial. Conforme Kotler (2000), a Coca-Cola procura colocar seu refrigerante facilmente ao alcance de todos, utilizando o marketing de massa, por meio do qual a empresa oferece um produto e até mesmo serviços de forma padronizada a todo mercado.

Já empresas menores, que aumentaram significativamente sua participação no mercado, enfocam suas estratégias em regiões específicas visando distribuir e vender os refrigerantes nestas áreas principalmente. Kotler (2000, p.39), define estas empresas como aquelas que praticam o marketing de segmento: “São empresas que projetam seus produtos e serviços para um ou mais segmentos específicos em vez de para todo mercado”.

Apesar de grandes empresas como Coca-Cola, desfrutarem de um benefício importantíssimo – que é a marca – as indústrias de refrigerantes não concorrem somente entre elas. Bebidas como, chá gelado, isotônicos, sucos entre outros intensificam ainda mais a concorrência. De acordo com Keller et all (2002, p.95):

A Coca-Cola compete com a Pepsi, entre outros refrigerantes. Há circunstância, porém, em que o padrão de referência será constituído por marcas de diferentes categorias. Coca-Cola, Gatorade e Snapple, pertencem à categoria dos refrigerantes, das bebidas esportivas e dos chás gelados, respectivamente. Mas compartilham potencialmente de uma estrutura de referência que compreendem todas as bebidas que saciam a sede.

Para compreender a análise da concorrência é importante demonstrar quais os concorrentes que deverão ser examinados. Os concorrentes importantes já existentes e que apresentam um crescimento significativo devem ser analisados, bem como aqueles que ainda pode vir a integrar este mercado. Estes últimos são denominados, segundo Porter (1986), como concorrentes potenciais, cuja previsão é uma tarefa difícil. Para identificar estes concorrentes, Porter (1986, p.63), dividiu-os em grupos:

- empresas que não estão na indústria, mas que podem vir a superar barreiras de entrada de um modo particularmente barato;
- empresas para as quais existe óbvia sinergia por estarem na indústria;
- empresas para as quais competir na indústria é uma extensão óbvia da estratégia empresarial;
- clientes ou fornecedores que podem vir a integrar-se para trás ou para frente.

### **2.1. Estratégias Genéricas de Porter**

Em *Estratégia Competitiva* (1986) e *Vantagem Competitiva* (1990), Michael Porter desenvolveu o seu modelo de competitividade empresarial definindo os conceitos de estratégia genérica e de cadeia de valor que se tornaram referência básica da análise estratégica. Ghemawat (1999) argumenta que as estratégias genéricas de Porter conseguiram apelo dos estrategistas porque na época elas captavam uma tensão comum entre custo e diferenciação, e com frequência uma empresa precisava incorrer em custos mais altos para entregar um produto ou serviço pelo qual os clientes estavam dispostos a pagar mais. Além disso, as estratégias genéricas eram atraentes uma vez que as capacidades, a estrutura organizacional, o sistema de premiação e a cultura de liderança são, à primeira vista, contrários entre liderança em custos e diferenciação.

Porter (1986 e 1990) identificou e definiu três estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação e foco. A “liderança em custo” enfatiza a produção padronizada pelo menor custo possível por unidade para atender o público com demanda sensível a preço. “Diferenciação” refere-se à produção visando atender uma demanda que é pouco sensível a preço; e “foco” significa atender os desejos de um

grupo particular que ocupa uma parte pequena da demanda de toda a indústria. A opção por uma estratégia genérica de liderança em custos, assim como uma estratégia de diferenciação visa atender toda a indústria enquanto uma estratégia de foco visa atender apenas uma parte do mercado.

Porter argumenta que cada uma destas estratégias necessita de arranjos organizacionais específicos: "... sua colocação em prática (estratégia genérica) com sucesso exige diferentes recursos e habilidades. As estratégias genéricas também implicam arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos" (Porter, 1986, p. 54).

Porter defende a opção por uma única estratégia genérica: "...conseqüentemente, o compromisso contínuo com uma das estratégias (genéricas) como alvo primário é geralmente necessário para que o sucesso venha a ser atingido" (Porter, 1986, p. 54).

O autor ainda critica fortemente as empresas que se fixam no meio termo: "A empresa que se fixou no meio termo é quase garantida uma baixa rentabilidade... A empresa no meio termo provavelmente também sofre de uma cultura empresarial indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação. (Porter, 1986, p.54)

No livro *Vantagem Competitiva* Porter reforça a importância da escolha de uma estratégia genérica bem definida: "A noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia e para obtê-la é preciso que a empresa faça uma escolha..." (Porter, 1990, p.10) "cada estratégia genérica é um método fundamentalmente diferente para a criação e sustentação de uma vantagem competitiva..." (Porter, 1990, p.10)

## ***2.2. Estratégias para atuação em mercados de baixa renda***

A literatura especializada revela algumas inovações realizadas pelas empresas que atuam no mercado popular, ou de baixa renda. As inovações foram compiladas em cinco categorias e em 25 sub-categorias, sistematizadas por Zancul (2005). Estas subcategorias (gerais para toda indústria) serão utilizadas para analisar as

estratégias utilizadas pelas indústrias de refrigerantes populares, seja formalmente ou não, conscientemente ou não.

### 2.2.1. Categoria 1 – Modelo de negócios para mercados de baixa renda

- 1) Modelo de negócios específico para baixa renda versus atuação segmentada – Prahalad e Lieberthal (1998) enfatizam que as empresas devem constituir modelos de negócios distintos para competir em mercados populares. Algumas empresas seguem esse pressuposto. É o caso da Casas Bahia (BLECHER, 2004a). Na prática outras empresas mantêm uma atuação segmentada com sucesso. A Sorvetes Alaska atua em dois segmentos: sobremesas sofisticadas para restaurantes e sorvetes baratos para lojas populares (NOGUEIRA et al., 2003). A L'oréal atua primordialmente em produtos de luxo, mas possui uma divisão de produtos de massa, chamada L'oréal Garnier (PINSKI et al., 2004). A constituição de uma operação independente para mercados populares ou a segmentação são então duas possíveis opções estratégicas.
  
- 2) Baixo capital investido versus verticalização – Apesar dos autores enfatizarem também a necessidade de baixo capital investido nesse mercado (PRAHALAD & LIEBERTHAL, 1998; PRAHALAD & HART, 2002), algumas empresas verticalizaram alguns aspectos de sua operação para reduzir custos ou para viabilizar a estratégia. Para viabilizar a distribuição em pequenas redes de supermercado de bairro a Massas Scala optou por realizar a distribuição com frota própria (MARINO et al., 2003). A Casas Bahia fabrica grande parte dos móveis vendidos em suas lojas, possui frota própria para a distribuição dos produtos e possui uma grande equipe de analistas de crédito com cerca de novecentas pessoas (BLECHER, 2004a). Todas essas atividades são geralmente terceirizadas em outras redes de varejo.

- 3) Alta eficiência de capital – A alta eficiência do capital investido também é citada na literatura como um dos fatores que contribui para a redução dos custos unitários (PRAHALAD & LIEBERTHAL, 1998). Nesse sentido, a Sorvetes Alaska utiliza equipamentos arrendados de fornecedores de máquinas (NOGUEIRA et al. 2003) e a Gol Linhas Aéreas adota um procedimento diário de manutenção que reduz o tempo total de manutenção e garante maior aproveitamento da utilização das aeronaves (BLECHER, 2004b).
  
- 4) Foco em ganhos de escala e produção para terceiros – Para garantir maior volume de produção e ganhos de escala algumas empresas fabricam produtos para terceiros. A Massas Scala fabrica macarrão para concorrentes para otimizar a ocupação de seus equipamentos (MARINO et al., 2003). A Latina Eletrodomésticos produz máquinas de lavar com a marca própria de redes varejistas.
  
- 5) Foco em redução de custo – Todas as empresas analisadas enfatizam a preocupação em redução de custos. Por exemplo, a estrutura organizacional é bastante enxuta na Refrigerantes Convenção (GARCEZ et al., 2004) e na Massas Scala (MARINO et al., 2003). Essa característica também foi observada na Latina Eletrodomésticos.

### **2.2.2. Categoria 2 – Processo de desenvolvimento de produtos populares**

- 6) Entendimento claro do consumidor de baixa renda – Nessa categoria uma das maiores dificuldades é a “distância” existente entre os funcionários que atuam no desenvolvimento de produtos nas empresas e o consumidor de baixa renda (BLECHER & TEIXEIRA, 2003). Para superar essa “distância” a Unilever contratou a Fundação Getúlio Vargas para realizar uma pesquisa sobre clientes de baixa renda (FGV, 2003). A Latina mantém uma base de dados de clientes com grande quantidade de registros. A fim de incentivar a

participação dos consumidores, a Latina oferece extensão gratuita de garantia para os clientes que se cadastrarem em sua base de dados.

- 7) Utilização intensiva do conceito de plataformas e de produtos derivados – O conceito de plataforma é baseado em alta comunalidade de partes entre produtos de uma família e resulta em ganhos de escala mesmo com a oferta de maior variedade de produtos ao mercado. A Latina desenvolve plataformas de lavadoras de roupa que são então vendidas em diversos modelos derivados. Na L'oréal Garnier, o desenvolvimento de novas colorações consiste basicamente na substituição do tonalizante em uma fórmula base (PINSKI et al., 2004).
- 8) Testes realizados por funcionários – No Brasil, os funcionários de nível operacional nas empresas são típicos clientes de classe C. Considerando isso, na Sorvetes Alaska os novos sabores de sorvetes são testados pelos próprios funcionários (NOGUEIRA et al. 2003). O procedimento também é realizado para lavadoras de roupa na Latina Eletrodomésticos.
- 9) Foco em baixo custo de desenvolvimento – Na Massas Scala, o desenvolvimento de produtos é realizado por uma equipe pequena que não possui dedicação exclusiva ao desenvolvimento (MARINO et al., 2003). A Escapamentos Mastra enfatiza alta produtividade dos engenheiros (em número de projetos) e o reaproveitamento de informações de projetos anteriores para reduzir o tempo de desenvolvimento (MARSON et al. 2003).
- 10) Emprego de tecnologias e de processos comprovados (empresa não faz P&D avançado) – Nenhuma das empresas analisadas realiza pesquisa avançada de novas tecnologias para o desenvolvimento de produtos populares.

11) Atuação como seguidor rápido (fast follower) – A atuação como seguidor rápido possibilita que as empresas invistam em uma inovação quando a probabilidade de sucesso é maior por já ter sido testada em outra empresa. A Refrigerantes Convenção procura seguir rapidamente o posicionamento das empresas líderes na introdução de novos processos de produção e de novas embalagens, como foi o caso da embalagem PET (GARCEZ et al., 2004). A Mastra Escapamentos faz engenharia reversa de produtos já existentes (MARSON et al. 2003).

### 2.2.3. Categoria 3 – Características dos produtos populares

12) Inovação em embalagens – A inovação em embalagens visa adequar a exposição do produto "refrigerantes populares" ao mercado consumidor e reduzir custos. A fim de dar uma imagem mais nobre ao seu produto, a Massas Scala desenvolveu novas embalagens semelhantes às embalagens de produtos importados (MARINO et al., 2003) enquanto que a Refrigerantes Convenção reduziu o peso próprio da embalagem para economizar matéria-prima (GARCEZ et al., 2004).

13) Inovações para redução de preços – As principais inovações realizadas para reduzir o preço dos produtos são a redução de atributos e a substituição de materiais caros por mais baratos. Nesse sentido, a Gol Linhas Aéreas eliminou as refeições a bordo de seus aviões (BLECHER, 2004b), as lavadoras de roupa da Latina não possuem a função de centrifugação e Multibrás Consul substituiu o aço inox pelo plástico em lavadoras (BLECHER & TEIXEIRA, 2003).

14) Produtos com alta qualidade – As empresas analisadas enfatizam que a qualidade dos produtos não pode ser negligenciada apesar do baixo preço de venda. Produtos robustos para enfrentar condições mais severas – Os

produtos populares precisam ser projetados considerando que os clientes de baixa renda muitas vezes submetem os produtos a condições de uso diferenciadas, como uso mais intenso (as famílias são maiores) e operação adversa (ruas esburacadas, exposição a intempéries, entre outros fatores).

- 15) Produtos bonitos e que atribuem status – A Latina Eletrodomésticos considera que os clientes de baixa renda dão grande importância à beleza e ao status atribuído pelos produtos e por isso investe no design de produtos semelhantes aos produtos mais caros no mercado.
  
- 16) Produtos novos não adaptados de produtos sofisticados de outros mercados – O desenvolvimento de produtos populares geralmente não funciona na adaptação de produtos mais sofisticados, pois os preços continuam altos (PRAHALAD & HART, 2002). Por isso, algumas empresas estão desenvolvendo produtos específicos para o mercado de baixa renda, como a L'oréal Garnier (PINSKI et al., 2004) e a Multibrás Consul (MARGOLIS, 2004).
  
- 17) Produtos fáceis de operar – A facilidade de operação aumenta a satisfação dos usuários e minimiza o potencial de quebras por uso inadequado. Nesse sentido, a nova lavadora popular da Multibrás Consul possui botões mecânicos e instruções de operação mais simples do que as lavadoras mais completas (BLECHER & TEIXEIRA, 2003).
  
- 18) Inovações para criar condições de compra acessíveis – Para viabilizar a compra de móveis e de eletrodomésticos, a Casas Bahia possibilita que o cliente divida o pagamento de suas compras em até 18 meses (BLECHER, 2004a)

#### 2.2.4. Categoria 4 – Processos de produção

- 19) Inovação em processos com foco em redução de custos – A inovação em processos pode levar a reduções significativas de custo. É o caso de uma empresa chinesa avaliada por (PRAHALAD & LIEBERTHAL, 1998) que encontrou uma forma de produzir detergentes com processos que custam um quinto dos processos convencionais.
  
- 20) Equipamentos modernos e com alta tecnologia – Equipamentos novos proporcionam maior produtividade e menores custos. Por isso, a Refrigerantes Convenção utiliza equipamentos automatizados de última geração, semelhantes aos equipamentos utilizados por empresas líderes como a AmBev (GARCEZ et al., 2004). A Biscoitos Festivo também procura utilizar equipamentos modernos para ganhar eficiência produtiva (NASCIMENTO & YU, 2003).
  
- 21) Redução do número de fornecedores e utilização de matéria-prima nacional – Trata-se de medidas tradicionais utilizadas nas empresas para reduzir o custo de suprimentos. A Biscoitos Festivo procura ter apenas um fornecedor para cada tipo de matéria-prima e utilizar ingredientes nacionais e não importados (NASCIMENTO & YU, 2003).

#### 2.2.5. Categoria 5 – Processos de vendas, distribuição e pós-venda de produtos populares

- 22) Distribuição em mercados específicos (regiões ou cidades) – Esse fator possibilita melhor adequação do produto e de seu preço às necessidades e ao poder aquisitivo dos consumidores. O sabão em pó Ala, da Unilever, é comercializado somente nas regiões Norte e Nordeste do Brasil (UNILEVER, 2009).

- 23) Soluções logísticas alternativas – Essa medida visa redução dos custos de frete. Um exemplo é a realização de parcerias para dividir as despesas com frete de retorno, realizada pela Refrigerantes Convenção no transporte interplantas (GARCEZ et al., 2004).
- 24) Mercados de exportação com características análogas ao mercado brasileiro – Além do Brasil, os produtos da Latina Eletrodomésticos são vendidos em nove países com características análogas ao mercado brasileiro.
- 25) Canais de venda alternativos com menor poder de barganha – Os canais de venda tradicionais, como grandes redes varejistas, pressionam a margem dos fornecedores em função do alto volume que comercializam. Por isso, a Massas Scala passou a direcionar seus produtos para supermercados de bairro (MARINO et al., 2003) e a Refrigerantes Convenção está incrementando as suas vendas em pequenos mercados, bares e restaurantes (GARCEZ et al., 2004). Outra possibilidade discutida é o uso da Internet como canal de vendas de produtos mais baratos. A Gol vende grande parte de suas passagens pela Internet, reduzindo os custos de comissão dos agentes de viagem (BLECHER, 2004b). A Casas Bahia, por sua vez, não vende pela Internet pois esse canal é pouco utilizado pelo público de suas lojas.

### **2.3. Mercado em questão – conceitos e definições**

A indústria de refrigerantes demonstra, ao longo dos anos, certa superioridade das grandes marcas, que tem forte participação no mercado e um sólido desempenho por todo o país. Todavia, nos últimos anos, percebe-se que estas vêm sofrendo com a concorrência das marcas regionais, cujo desempenho tem obrigado as grandes marcas a rever suas estratégias. Se antes as pequenas e médias empresas não eram alvo de atenção das grandes, com a proliferação dessas marcas e seu desempenho conjunto constantemente notável, as grandes marcas foram

obrigadas a dedicar mais tempo e trabalho para conter o avanço das menores. Apesar de sozinhas as pequenas e médias marcas de refrigerantes não terem um desempenho expressivo em âmbito nacional, o apelo que tais empresas têm junto ao público local, a tradição que carregam consigo na região em que atuam levam-nas a conseguir uma considerável fatia dos consumidores, sobretudo nas classes mais baixas. Assim, ao somar todas essas indústrias menores e locais, tem-se uma importante parcela do mercado consumidor, que concorre com as grandes marcas.

Como exemplo, há marcas como o guaraná Jesus, unanimidade no Maranhão, que, devido à sua importância no estado e relevância no volume de vendas, foi adquirido pela Coca Cola. Há também o exemplo da empresa pernambucana Frevo Brasil, que, segundo Machado, Oliveira e Filho (2004) “explora o regionalismo da marca e a forte identificação com o povo nordestino”, e procura competir por preços, fabricando produtos de qualidade a baixos custos, para se diferenciar no mercado. Outro exemplo é a Refrigerantes Convenção, que tem a inovação em produtos e processos como um de seus pilares para conseguir competir e se manter no mercado, segundo Guimarães, Garcez e Cardoso (2003). A empresa procura seguir as inovações das grandes marcas, no que se refere aos processos – como a adoção das garrafas pet, após serem introduzidas pela Coca Cola – e também desenvolve novos produtos, apesar de não possuir uma estrutura formal para isso.

Segundo Santos e Azevedo (2000), um fator que proporcionou a descentralização das indústrias de refrigerante e a proliferação de marcas menores foi exatamente o surgimento das garrafas PET (polietileno tereftalato). Com o advento das garrafas PET, foram reduzidas as barreiras de entrada no mercado, já que muito se reduziu os custos de produção.

Por fim, há também fora do Brasil empresas que conseguem sobreviver e competir com os grandes players do mercado, adotando diferentes estratégias. Conforme estudo de Bonel e Rocco (2007), na Itália, a empresa San Benedetto trabalha com o conceito de *coopetition*, trabalhando com a cooperação de empresas parceiras para conseguir competir num mercado dominado por empresas como Coca Cola, Schweppes e Pepsi.

### 3. Procedimentos Metodológicos

Este trabalho consiste em um estudo exploratório, que procura analisar a indústria de refrigerantes no Brasil, através das estratégias Genéricas de Porter, e também das estratégias para atuação em mercados de baixa renda (5 categorias e 25 subcategorias); destacando o crescimento e a estratégia dos refrigerantes populares (tubaínas), e enfocando o caso específico de indústrias localizadas no interior de São Paulo.

O trabalho é descritivo, a partir de pesquisas bibliográficas ligados à estratégia empresarial e marketing. O Panorama Setorial Gazeta Mercantil, “A Indústria de Refrigerantes e Água”, de 1998 será o ponto de partida para o trabalho principalmente na obtenção de dados estatísticos. Pesquisas eletrônicas estão sendo utilizadas, destacando-se as pesquisas via e-mail e sites de empresas de refrigerantes do interior paulista, importantes para apuração de dados secundários.

A idéia inicial prevista no projeto era dividi-lo em três partes principais: a primeira etapa seria fazer uma análise da indústria de refrigerantes em geral, destacando a participação das indústrias regionais; num segundo momento seria feito um levantamento das indústrias de refrigerante popular existentes, destacando os casos mais interessantes; e por fim seria feita uma análise desses casos de destaque, relacionando-os com as teorias de estratégia previstas no referencial teórico do projeto. Nessa primeira metade da pesquisa, os esforços foram concentrados nessas duas primeiras partes do projeto.

Assim, nos primeiros seis meses, num primeiro momento, fez-se uma pesquisa e uma busca por dados que expusessem a importância econômica da indústria de refrigerantes, com destaque para os refrigerantes populares. Essa pesquisa iniciou-se, de fato, alguns meses antes com a elaboração do projeto de pesquisa apresentado em julho/agosto, já que desde então ela já era necessária. Entretanto, após a apresentação do projeto, ainda se conseguiu informações relevantes sobre o mercado de refrigerantes, dentre as quais se pode destacar a existência de uma associação dos pequenos e médios fabricantes (AFREBRAS), sobre a qual se discorrerá posteriormente.

Seguindo o roteiro e o cronograma previsto no projeto apresentado, na segunda fase foi feito um levantamento das principais marcas populares de refrigerantes produzidos no estado de São Paulo, descrevendo sua história e aspectos competitivos, a partir de dados secundários, sobretudo sites e reportagens encontrados na internet.

Após fazer o levantamento das pequenas e médias empresas do setor no estado de São Paulo, foram selecionados os casos julgados como os mais interessantes para o estudo em questão. Fatores como a tradição, um forte apelo regional, a disponibilidade de informações em sites na internet e reportagens e mesmo a facilidade e conveniência de se conseguir visitas e entrevistas, foram determinantes para que esses casos fossem selecionados para dar prosseguimento ao estudo.

A partir disso, foram enviadas cartas (por meio eletrônico) para as empresas selecionadas, para sondá-las, bem como seus empresários/gestores, sobre a possibilidade de realizar visitas e entrevistas. Não houve grande número de respostas, mas duas empresas se mostraram dispostas a receber-nos e colaborar com entrevistas, passada a temporada de verão, época em que o movimento é maior.

Na terceira e última fase procurou-se destacar alguns dos casos e estudá-los mais a fundo, a partir dos dados conseguidos com entrevistas e visitas, procurando encontrar exemplos de boas práticas competitivas no mercado de refrigerantes populares. A partir dos materiais coletados, procurou-se comparar as estratégias percebidas a partir das entrevistas e verificar se elas estão de acordo com as teorias de estratégia consideradas no referencial teórico.

Assim, durante todo o segundo semestre da pesquisa foram feitos contatos – através de cartas enviadas pelo correio e também ligações telefônicas – com os empresários responsáveis pelas empresas abordadas. Num primeiro momento foram enviadas cartas a aproximadamente dez empresas, e não houve nenhuma resposta. A partir disso somente é que começamos a fazer as ligações telefônicas. Uma das empresas com a qual conseguimos agendar uma visita e entrevista foi a

Refrigerantes Arco-Íris, muito em função o dono da empresa ter sido contatado por amigos comuns entre ele e o autor deste trabalho.

Trata-se de uma pesquisa exploratória, pois pode prover novas idéias e descobertas sobre o tema. De acordo com a taxonomia de Vergara (1998), essa pesquisa pode ser classificada quanto aos fins, como sendo exploratória e quanto aos meios de investigação, como pesquisa de campo - por meio do método de estudo de caso (Yin, 2001) e bibliográfica. As questões da pesquisa mostram que a estratégia mais adequada para este projeto é um estudo de caso, que trata de questões do tipo “como” e “por quê”.

Yin (2001) define o estudo de caso como o método que examina o fenômeno de interesse em seu ambiente natural, pela aplicação de diversas metodologias de coleta de dados, visando obter informações de múltiplas entidades. A análise dos casos selecionados feita através da observação direta nas indústrias e de entrevistas desenvolvidas diretamente com os executivos das empresas selecionadas (pesquisa de campo).

Os resultados da entrevistas e análises de documentos dos casos selecionados serão tratados por análise de conteúdo. O método da análise de conteúdo é uma ferramenta para a compreensão da construção de significado que os atores sociais exteriorizam no discurso. Bardin (1979) apresenta a utilização da análise de conteúdo em três fases fundamentais: a pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na primeira fase é estabelecido um esquema de trabalho que deve ser preciso, com procedimentos bem definidos, embora flexíveis. A segunda fase consiste no cumprimento das decisões tomadas anteriormente, e finalmente na terceira etapa, o pesquisador apoiado nos resultados brutos procura torná-los significativos e válidos.

Bardin (1979) caracteriza a análise de conteúdo como sendo empírica e, por esse motivo, não pode ser desenvolvida com base em um modelo exato. Contudo, para sua operacionalização, devem ser seguidas algumas regras de base, por meio das quais se parte de uma literatura de primeiro plano para atingir um nível mais aprofundado. Nesse sentido, a análise de conteúdo relaciona as estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados e articula a superfície dos textos com os fatores que determinam suas características

(variáveis psicossociais, contexto cultural, contexto e processo de produção da mensagem).

O processo de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, promovido pela análise de conteúdo, é organizado em três etapas realizadas em conformidade com três pólos cronológicos diferentes. De acordo com Bardin (1979), essas etapas compreendem:

- a) a pré-análise: fase de organização e sistematização das idéias, em que ocorre a escolha dos documentos a serem analisados, a retomada das hipóteses e dos objetivos iniciais da pesquisa em relação ao material coletado, e a elaboração de indicadores que orientarão a interpretação final. A pré-análise pode ser decomposta em quatro etapas: leitura flutuante, na qual deve haver um contato exaustivo com o material de análise; constituição do Corpus, que envolve a organização do material de forma a responder a critérios de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência; formulação de hipóteses e objetivos, ou de pressupostos iniciais flexíveis que permitam a emergência de hipóteses a partir de procedimentos exploratórios; referenciação dos índices e elaboração dos indicadores a serem adotados na análise, e preparação do material ou, se for o caso, edição;
- b) a exploração do material: trata-se da fase em que os dados brutos do material são codificados para se alcançar o núcleo de compreensão do texto. A codificação envolve procedimentos de recorte, contagem, classificação, desconto ou enumeração em função de regras previamente formuladas, e
- c) tratamento dos resultados obtidos e interpretação: nessa fase, os dados brutos são submetidos a operações estatísticas, a fim de se tornarem significativos e válidos e de evidenciarem as informações obtidas. De posse dessas informações, o investigador propõe suas inferências e realiza suas interpretações de acordo com o quadro teórico e os objetivos propostos, ou identifica novas dimensões teóricas sugeridas pela leitura do material. Os resultados obtidos, aliados ao confronto sistemático com o material e às inferências alcançadas, podem servir a outras análises baseadas em novas dimensões teóricas ou em técnicas diferentes.

Bardin (1979) observa que apesar de ser orientada nas três fases descritas anteriormente, a análise de conteúdo propriamente dita, vai depender especificamente do tipo de investigação a ser realizada, do problema de pesquisa que ela envolve e do corpo teórico adotado pelo pesquisador, bem como do tipo de comunicações a ser analisado. Cabe ao pesquisador fazer o jogo entre as hipóteses, entre a ou as técnicas e a interpretação.

Trivinos (1987) também explica as três etapas assinaladas por Bardin, como sendo básicas nos trabalhos com a análise de conteúdo. O autor apresenta de outra forma.

- A pré-análise: a organização do material, quer dizer de todos os materiais que serão utilizados para a coleta dos dados, assim como também como outros materiais que podem ajudar a entender melhor o fenômeno e fixar o que o autor define como corpus da investigação, que seria a especificação do campo que o pesquisador deve centrar a atenção.
- Descrição analítica: nesta etapa o material reunido que constitui o corpus da pesquisa é mais bem aprofundado, sendo orientado em princípio pelas hipóteses e pelo referencial teórico, surgindo desta análise quadros de referências, buscando sínteses coincidentes e divergentes de idéias.
- Interpretação referencial: é a fase de análise propriamente dita. A reflexão, a intuição, com embasamento em materiais empíricos, estabelecem relações com a realidade aprofundando as conexões das idéias, chegando se possível à proposta básica de transformações nos limites das estruturas específicas e gerais.

O princípio da análise de conteúdo é definido na demonstração da estrutura e dos elementos desse conteúdo para esclarecer diferentes características e extrair sua significação. A análise de conteúdo não obedece à etapas rígidas, mas sim a uma reconstrução simultânea com as percepções do pesquisador com vias possíveis nem sempre claramente balizadas. De acordo com Trivinos (1987) deve ocorrer interação dos materiais, não devendo o pesquisador restringir sua análise ao

conteúdo manifesto dos documentos. Deve-se ainda, tentar aprofundar a análise e desvendar o conteúdo latente, revelando ideologias e tendências das características dos fenômenos sociais que se analisam, ao contrário do conteúdo manifesto que é dinâmico, estrutural e histórico.

Laville & Dionne (1999) apontam que a análise de conteúdo é principalmente aplicada nos dados que se apresentam como discurso, o qual abrange textos extraídos de diversos tipos de documentos como respostas obtidas em perguntas abertas. Os autores apresentam como etapas do processo de análise de conteúdo a etapa do recorte dos conteúdos, a definição das categorias analíticas e a categorização final das unidades de análise. Estas etapas estão sucintamente descritas a seguir.

- Recorte de Conteúdos: A análise dos conteúdos coletados e organizados passa primeiramente pela etapa do recorte, na qual os relatos são decompostos para em seguida serem recompostos para melhor expressar sua significação. Os recortes devem alcançar o sentido profundo do conteúdo ou passar ao largo das idéias essenciais. Os elementos assim recortados vão constituir as unidades de análise, ditas também unidades de classificação ou de registro. As unidades consistem em fragmentos do discurso manifesto como palavras, expressões, frases ou ainda idéias referentes a temas recortados (LAVILLE & DIONNE, 1999, p. 216).
- Definição das categorias analíticas: Os elementos de conteúdo agrupados por parentesco de sentido irão se organizar sob as devidas categorias analíticas, tal procedimento poderá ser da seguinte forma:
  - Modelo aberto: as categorias não são fixas no início, mas tomam forma no curso da análise.
  - Modelo fechado: o pesquisador decide a priori as categorias apoiadas em um ponto de vista teórico que submete freqüentemente à prova da realidade.
  - Modelo Misto: as categorias são selecionadas no início, mas o pesquisador se permite modificá-las em função do que a análise aportará.

- A Categorização final das unidades de análise: A categorização final se refere a uma análise de reconsideração da alocação dos conteúdos e sua categorização a partir de um processo iterativo característico do modelo circular da pesquisa qualitativa.

Laville & Dionne (1999) observam que um bom conjunto de categorias deve ser pertinentes, tão exaustivas quanto possíveis, não demasiadas, precisas e mutuamente exclusivas. O processo permite uma análise mais profunda dos recortes com base em critérios discutidos e incorporados. Trata-se de considerar uma a uma as unidades à luz dos critérios gerais de análise, para escolher a categoria que convém melhor a cada uma (LAVILLE & DIONNE, 1999, p. 223).

## 4. Resultados finais

### 4.1. Material levantado (dados, tabelas, referencial conceitual, entrevistas, observações realizadas, etc.)

#### 4.1.1. Levantamento das indústrias de refrigerantes:

Abaixo segue uma tabela com as indústrias de refrigerantes encontradas no estado de São Paulo, e logo em seguida os casos que se destacam (dentre essas indústrias), marcas mais importantes e exemplos de boas práticas competitivas:

<b>Empresa</b>	<b>Cidade</b>
Refriso	Sorocaba
Ferráspari S.A. Indústria e Comércio de Bebidas	Jundiaí
Refrigerantes Convenção	Itu/Caieiras
Tuiubaina Vieira - Indústria e Comércio de Bebidas Vieira Rossi	Tatuí
Bebidas Vanucci S.A. Indústria e Comércio	Campinas
Refrigerantes Arco Íris Ltda.	São José do Rio Preto
Refrigerantes Xereta	Itu
Indústria de bebidas DON	Ribeirão Preto
Fors Refrigerantes/Frankini Indústria e Comércio	Franca
Bebidas Mariotto Indústria e Comércio Ltda.	Taubaté
CRBS Indústria de Refrigerantes Ltda.	São Paulo
Indústria e Comércio de Bebida Pivatto Ltda.	Cosmópolis
Indústria e Comércio de Bebidas Furlan Ltda.	Cosmópolis
Indústria e Comércio de Bebidas Ygarapés Ltda	Jacareí
José C. Galvão César Ltda.	Guaratinguetá
Dolly Refrigerantes	Diadema
Peg Mais Indústria e Comércio Ltda	São Paulo
Refrescos do Brasil S/A.	São Paulo
Refrigerantes de Santos S/A.	Santos
Refrigerantes Maracanã Ltda.	Piracaia
Spal Indústria Brasileira de Bebidas S/A	São Paulo

#### 4.1.1.1. Fors Refrigerantes/Frankini Indústria e Comércio

Em 1928, Cezar Franchini começa a produzir refrigerantes, sendo que a Fors surge posteriormente, quando uma nova geração da família Franchini decide fabricar os produtos. Segundo o site da empresa, a Frankini/Fors tem como objetivo manter a liderança e a força que tem na região de Franca, sempre enaltecendo fatores

como a tradição, qualidade de produtos e serviços, preços justos e tecnologia industrial.

Os produtos da Fors são águas e refrigerantes (limão, cola, cola light, guaraná, guaraná light e laranja) em embalagens PET, de 2L, 510ml, 250ml, e latas de 350ml. Segundo matéria feita pelo jornal Comércio da Franca, em 2007, a Fors completava 5 anos, e tinha seus refrigerantes distribuídos em um raio de 150 quilômetros dentro dos Estados de São Paulo e Minas Gerais, estando presente em cerca de 80 cidades. Segundo o diretor Antonio Carlos Franchini Filho, na época, a Fors tinha 40% de market-share regional.

Franca é uma cidade que visitei com alguma frequência nos últimos dois anos, e a impressão que se passa é que os refrigerantes Fors têm mesmo uma atuação marcante na cidade. A marca está presente nos supermercados, bem como em lanchonetes, restaurantes e pizzarias por toda a cidade. Outro fator que chama a atenção é a gama de produtos razoavelmente ampla e a variedade de embalagens em que as bebidas são envasadas, já que fora as grandes marcas, poucas são as que têm recursos para vender refrigerantes em latas de alumínio.

A Fors foi uma das duas empresas que responderam à carta enviada por email. Disseram não ser possível no momento realizar entrevistas, em função da grande demanda com a qual a empresa lida no final de ano e verão, e após esse período não conseguimos tampouco agendar entrevistas.

#### 4.1.1.2 Refriso (Refrigerantes Sorocaba)

Segundo o site da própria empresa, a Refriso é hoje uma das maiores empresas de bebidas da América Latina. Segundo seu site, “sua experiência em envase de bebidas carbonatadas proporciona um excelente produto final com custo extremamente competitivo. Além de uma ampla linha de produtos próprios, a estrutura da Refriso é preparada para atender empresas que desejam terceirizar sua produção.”

A empresa possui e fabrica bebidas das seguintes marcas:

- Bacana: refrigerantes nos sabores Cola, Cola Light, Guaraná, Guaraná Diet, Laranja, Limão, Limão Diet, Maçã, Tubaína (Taubaina), Tutti-frutti, Uva e Groselha;
- Vedete: refrigerantes nos sabores Cola, Cola Light, Cola Zero açúcar, Guaraná, Guaraná Light, Laranja, Limão, Abacaxi, Tubaína, Uva;
- Kiko: refrigerantes nos sabores Cola, Guaraná, Laranja, Limão, Tubaína, Uva;
- Cachoeira: água mineral, Cachoeira Limão (refrigerante levemente gaseificado com suco de limão), Soda com gás;
- Original: Citrus Laranja (refrigerante de laranja com tangerina, somente em lata de 350ml) e Limão (refrigerante de limão, laranja e tangerina, com ênfase no sabor limão, PET de 2L), Cola (lata de 350ml), água tônica (PET de 1L);
- Red Night: energético (lata de 250ml) e Ice (bebida de vodka com limão, embalagem PET de 360ml).

As embalagens PET são fabricadas na própria empresa, bem como os rótulos e o empacotamento das bebidas. As embalagens variam de acordo com a marca e o produto. Há embalagens PET que vão de 350ml até 2 litros, e latas de 250ml e 350ml. A empresa possui uma E.T.E. (Estação de Tratamento de Efluentes) com eficiência de 98% no processo de remoção da DBO (Demanda Bioquímica de Oxigênio).

A Refriso, conforme especificado acima, possui diversas marcas populares de refrigerantes. São marcas semelhantes, mas que atuam em cidades diferentes, e, aparentemente, são mantidas até hoje pelo apelo que cada uma tem em seus mercados, pela tradição, ou por sabores únicos que as diferenciam.

#### 4.1.1.3 Refrigerantes Convenção

A empresa foi fundada em 1951, na cidade de Itu, tendo começado como destilaria de bebidas alcoólicas. Mais tarde passou a produzir também refrigerantes. Em 1984 construiu uma nova fábrica na cidade do Rio de Janeiro, e em setembro de 1986 instalou-se também em Caieiras.

Além dos refrigerantes Convenção (nos sabores Laranja, Laranja Light, Guaraná, Guaraná Light, Frutaína, Limão, Uva e Abacaxi), a empresa possui outras linhas de produtos, como Convenção Chá, Convenção Refresco, Convenção Xarope, e outras marcas também como os refrigerantes Vitt's, Guaraná Amazon, Chinotto, Hcon Lemon, ZeroCon e água Doce Vida.

Chama a atenção essa ampla gama de produtos, e também o site da empresa na internet. Dentre todos os sites próprios encontrados, é um dos mais modernos e visualmente agradáveis, senão o mais.

A marca Convenção é uma das mais tradicionais no interior de São Paulo, e isso se comprova pela presença da ampla linha de produtos da empresa em boa parte dos supermercados de cidades como Itu e Campinas. Outra prova do sucesso da empresa é o moderno website, que aparece como um mecanismo de se destacar das demais indústrias de refrigerantes populares.

#### 4.1.1.4. Ferráspari S.A. Indústria e Comércio de Bebidas

A empresa surgiu na década de 30, como produtora de vinhos, aguardentes, vermouths e xaropes, e produzia também balas com sabor de Turbaína. Com o tempo, a fabricação da bala foi extinta e se passou a produzir somente o refrigerante.

Hoje, a Ferraspari produz refrigerantes em sete diferentes sabores (Turbaína, Laranja, Limão, Uva, Abacaxi, Guaraná e o novo Guaraná com pêssego) e em várias embalagens. Além disto, fabrica quatro sabores de xarope da marca Tropical: groselha, morango, uva e guaraná. Produz ainda, xaropes para as marcas Carrefour, Cereser e Aro (Makro Atacadista).

A marca tem destaque e é importante para o estudo porque é a criadora e detentora do nome "tubaína". Apesar de ainda ser uma empresa relativamente pequena, sobrevive ainda nos dias de hoje.

#### 4.1.1. 5. Refrigerantes Arco Íris Ltda.

Segundo o website da empresa, em 01 de Julho de 1958, é fundada a Mattos e Cia, na cidade de Tanabi-SP, que fabricava os refrigerantes **Cotuba** e **Guri**, além da aguardente da marca **ARARA**. A empresa abriu uma nova unidade em São José do Rio Preto, e iniciou suas atividades no ano de 1972, produzindo exclusivamente refrigerantes (**Cotuba** e demais sabores), ficando a unidade de Tanabi com a produção de produtos alcoólicos. Neste mesmo ano a empresa Mattos & Cia adquiriu a fábrica detentora da marca **Arco Íris** da cidade de São José do Rio Preto – SP, cujo refrigerante passou a ser produzido nesta nova unidade.

A empresa possui diversos produtos, sendo os refrigerantes fabricados sob os nomes Arco Íris, Cotuoba (Guaraná), Orangete (laranja), Ski Cola e Zip Cola. Os sabores de refrigerantes são Cola, Guaraná, Laranja, Uva e Limão. Além disso são produzidos também destilados, água, água tônica, vinagre, Ice, sucos.

A marca tem atuação sólida na região de São José do Rio Preto. Apesar da distância da capital paulista, o que poderia dificultar uma possível visita, o caso é interessante pelo apelo popular que a marca tem na região, e também pelo fato de a marca exportar seus produtos. Foi uma das poucas empresas com as quais conseguimos estabelecer contato e, mais do que isso, fazer uma visita e entrevistar seu diretor de operações.

#### 4.1.1. 6. Refrigerantes Xereta

A marca foi fundada por Antonio Romano Schincariol, da mesma família dos fundadores da Schincariol, tradicional marca de bebidas brasileira, na década de 1970. A tradição da família na produção de bebidas certamente influenciou no sucesso da marca, que hoje tem capacidade de produção de 35 milhões de litros por mês e exporta para EUA, Japão, Austrália e Mercosul.

A empresa possui diversas marcas, sendo a principal delas a Xereta. Além de refrigerantes, há também sucos em pó, groselha e barras de cereais com o nome da marca. Além dos produtos Xereta, a empresa também tem outras marcas, como a

Vittal (que produz chá preto, sucos em lata, refrigerantes de guaraná e limão de baixa caloria) e Good Coco (produz coco ralado).

Além disso a empresa também terceiriza o envase para outras empresas menores, e produz refrigerantes de marca própria de grandes varejistas, como Walmart e Carrefour.

Em se tratando das empresas que fabricam “tubaínas”, a Xereta é uma das que mais cresceram nos últimos tempos, tendo investido fortemente em marketing. O destaque que a marca teve nos últimos tempos, sobretudo no final da década de 90, faz com que seja extremamente válido estudar as estratégias adotadas pela empresa para sobreviver e incomodar as grandes empresas do setor.

#### 4.1.1.7. Indústria de bebidas DON

A empresa foi fundada em 20 de novembro de 1964, e é uma das marcas mais famosa dentre os refrigerantes populares na região de Ribeirão Preto. Seu produto mais famoso é o refrigerante de maçã, uma das bandeiras mais famosas da marca. A Don tem distribuidores nas cidades de Ribeirão Preto, Franca, Bebedouro, Barretos, São Carlos e Araraquara.

Segundo estudos publicados no site da própria empresa, a marca é de longe a marca regional mais consagrada na região de Ribeirão Preto. É a mais conhecida e lembrada dentre as marcas com atuação regional, e também a mais consumida.

A Don foi a segunda empresa que nos deu uma resposta e abriu suas portas para uma possível visita. Disseram que no momento não seria possível realizar uma entrevista (também devido à demanda no período de festas), mas não descartou sua realização após esse período. Apesar de não ter sido possível realizar uma visita à empresa, enviamos um questionário por email que foi prontamente respondido, colaborando para nosso estudo.

#### 4.1.1.8. Dolly Refrigerantes

A Dolly é hoje umas das mais maiores e mais conhecidas dentre as indústrias de “tubaína” da região Sudeste. A empresa surgiu em 1987, e destaca-se por ser a primeira empresa brasileira do ramo a ter produzido bebidas dietéticas. Além disso,

a Dolly tornou-se famosa por seus comerciais televisivos, exibidos na TV Gazeta e na RedeTV, e pelo escândalo no qual se envolveu com a Coca-Cola.

Em relação a esse acontecimento, há materiais de áudio e vídeo no site da própria empresa, que comprovam que o então presidente da Dolly sofreu ameaças de morte de um ex-funcionário da Coca-Cola. É provável que o sucesso da empresa de certa forma incomodava as empresas maiores, tendo em vista este ocorrido.

Outro ponto que chama a atenção é que a empresa investe bastante em propaganda e marketing. Além dos materiais publicitários divulgados na TV, a empresa patrocina eventos, com destaque para a Stock Car.

#### **4.1.2. Questionário (Refrigerantes Don):**

Após receber a resposta positiva da Refrigerantes Don foi feito um primeiro questionário, com questões direcionadas especificamente à empresa, mas com questões gerais, que foi enviado e respondido por meio eletrônico por Henry Assef, responsável pela Inteligência de Mercado, Marketing e Comunicação da Don. Segue abaixo o questionário, com as respectivas respostas:

**1- A partir do site da Don, pudemos ver que a empresa possui distribuidores nas regiões de Ribeirão Preto, Franca, Bebedouro, Barretos, São Carlos e Araraquara. Essas são as principais áreas em que a empresa atua? Onde as vendas são efetivamente mais significativas? Há números sobre as vendas da Don que nos poderiam ser repassados? (vendas, faturamento, market share, etc.)**

Sim, as cidades citadas possuem forte presença da marca Don, mantendo bom desempenho de vendas. Entre as marcas regionais, a Don mantém média de 75% de market share, conforme pesquisas realizadas pelo Grupo DataStore e divulgadas no site institucional da marca.

**2- A Don é uma empresa que, desde 1964, está presente no segmento de bebidas não-alcoólicas. Como a empresa se desenvolveu desde sua criação? Conte-nos um pouco sobre a história da empresa.**

A Don sempre manteve o foco em bebidas não-alcoólicas, essencialmente no produto refrigerante regional. Por muitos anos, além do seu principal produto (Maçã Don), a indústria

foi envasadora da marca Pepsi. Com o crescimento da participação no mercado regional, a indústria passou a produzir exclusivamente a marca Don, passando a investir em novos sabores de refrigerante. Hoje, são 8: a tradicional maçã, conhecida internacionalmente, e que possui versões com açúcar e sem açúcar, e os sabores guaraná, limão, laranja, uva, acabaxi, cola e framboesa.

**3- De que forma as mudanças ocorridas na década de 1990 influenciaram as vendas da Don e seu crescimento? A implantação do Plano Real e o advento das garrafas pet colaboraram para um maior desenvolvimento da empresa? Ou isso prejudicou a empresa, com a entrada de novos concorrentes?**

A Don sempre se posicionou como uma indústria regional, preocupada em atender bem seu mercado base. Com administração familiar e uma troca de geração muito bem-sucedida, a Don conseguiu superar os desafios e dificuldades do começo do Plano Real. Sobre a entrada da garrafa PET, por um lado, aumentou a competitividade do setor, por outro, ampliou a capacidade de produção e trouxe novas oportunidades para introdução do produto em pontos em que a marca ainda não atuava. Com a força da marca, o produto na versão PET foi facilmente aceito pelo consumidor.

**4- Após esse período de mudanças, a empresa continua crescendo até os dias de hoje? Caso positivo, como a Don consegue sobreviver e crescer em um mercado tão competitivo?**

A preocupação da marca é manter o mercado já consolidado e, obviamente, paralelo a isso, conquistar novos mercados. Esse conquista se dá através de estratégias comerciais e de marketing. É importante lembrar que a Don é uma marca assumidamente regional, que produz um refrigerante que faz parte da cultura local e que ainda preserva aspectos artesanais em sua produção. Seus rótulos possuem traços dos primeiros rótulos produzidos pela indústria. Isso vem agradando consumidores de todas as idades e classes sociais, diferenciando a marca dos demais concorrentes.

**5- Quais as estratégias usadas pelas Don para enfrentar as grandes empresas do setor?**

Se diferenciando das grandes empresas do setor. Na abordagem comercial, no modelo de parceria estabelecido com os comerciantes, na estratégia de preço e, sobretudo, na mensagem transmitida ao seu consumidor. Procuramos fugir do rótulo de refrigerante popular como algo negativo, e explorar o lado positivo, ser o refrigerante pop.

**6- Qual o perfil do consumidor-alvo da Don?**

A Don foca os consumidores regionais, as famílias tradicionais do interior que têm o hábito de tomar o refrigerante Don passado de geração para geração, os consumidores das classes B e C. É extremamente importante para a marca ver o hábito passar de pai para filho. Além disso, a empresa tem investido para renovar as embalagens, com o intuito de reposicionar o produto e buscar pontos de venda mais sofisticados, tidos como referência. Dessa maneira, tem crescido o consumo entre as classes A e B, o que colabora para excluir o rótulo pejorativo de refrigerante popular.

#### **7- Como a recente crise mundial afetou as vendas da Don?**

Na verdade, a crise afetou toda a indústria de bebidas no país. Principalmente pelo ambiente de crise criado no país. Nos primeiros meses, quando todos só falavam em crise, a queda nas vendas foi significativa.

#### **4.1.3. Questionário (Refrigerantes Ferráspari)**

Apesar de não termos conseguido agendar uma visita à empresa, o diretor comercial da Ferráspari – Paulo A. Penteado – nos respondeu a um questionário enviado por email. Segue abaixo o questionário com as respectivas respostas:

**1- A partir do site, pudemos ver que a empresa foi fundada na década de 1930. Como a empresa se desenvolveu desde sua criação? Conte-nos um pouco sobre a história da empresa e sobre sua importância regional.**

A Ferráspari é uma empresa de origem familiar, é uma das mais antigas fábricas de refrigerantes do interior paulista e está em atividade há mais de 70 anos. Dona da marca Turbaína, atua apenas nos municípios situados entre Campinas e São Paulo, como Itatiba, Várzea Paulista, Campo Limpo Paulista, Cajamar, Franco da Rocha, Caieiras, Francisco Morato Atibaia, Bragança Paulista, Louveira, Vinhedo e Valinhos, além de Jundiaí. A estratégia da empresa é se consolidar apenas nesta região. A empresa não entra no mercado das grandes cidades devido à alta competitividade e em razão de os preços da empresa serem mais altos do que o de outros refrigerantes alternativos, o que tira o interesse dos grandes atacadistas. Mas, na região de Jundiaí, a empresa é líder de venda em alguns supermercados.

**2- Quais são os produtos mais vendidos, com maior apelo popular?**

O produto mais vendido pela Ferráspari é a nossa Turbaina, embalagem Pet 2 litros.

**3- Quais as estratégias adotadas pela Ferraspari para aumentar seu market share frente às grandes empresas do setor? E frente aos concorrentes de mesmo porte?**

A principal estratégia da empresa, independente do porte dos concorrentes, é a de conquistar o maior espaço possível, nas áreas de venda (Gôndolas, Terminais, Pontos Extras nas lojas, etc.). Por esse motivo é que o foco da empresa é se consolidar na região de Jundiaí, nos varejistas em que se consiga negociar um maior e melhor espaço nas gôndolas e um maior número de vendas.

**4- Quais são os principais concorrentes diretos da Ferraspari?**

Os principais concorrentes são as três maiores empresas do mercado: Coca -Cola, AmBev e Schin.

**5- Qual o perfil do público alvo que a empresa procura atingir?**

A empresa procura atingir no geral a classe média e as classes C e D.

**6- Qual o perfil dos varejistas que vendem os produtos da empresa?**

Auto Serviços, Supermercados, Mercados, Padarias.

**7- Quais as áreas onde as vendas são mais significativas? Há números sobre as vendas da empresa que nos poderiam ser repassados? (vendas, faturamento, market share, etc.)**

As vendas concentram-se em Jundiaí e Região. A Ferráspari vende em média 80.000 pacotes por mês

**8- Como a empresa trabalha em relação à logística e distribuição dos produtos aos clientes? A empresa trabalha apenas com uma frota própria ou terceiriza parte do transporte?**

50% dos produtos que a empresa vende são distribuídos diretamente em redes da nossa região, e os outros 50% são distribuídos via distribuidores e atacadistas.

#### **4.1.4. Entrevista Refrigerantes Arco-Íris**

A refrigerantes Arco-Íris foi a única empresa que se disponibilizou para receber-nos em sua fábrica, e para conceder-nos uma entrevista. Muito disso se deve ao fato de o dono da empresa ser conhecido de amigos do pesquisador, o que facilitou

enormemente o contato e a conseqüente entrevista com o Diretor de Operações da empresa, Ademar Watanabe. Segue abaixo a entrevista transcrita:

**1- A partir do site, pudemos ver que a empresa foi fundada em 1958, em Tanabi, sob o nome Mattos e Cia. Em 1972, a empresa abriu uma nova unidade em São José do Rio Preto e adquiriu a marca Arco Íris. Como a empresa se desenvolveu desde sua criação? Conte-nos um pouco sobre a história da empresa e sobre sua importância regional.**

Toda empresa regional é importante na região onde a fábrica se situa, numa redondeza de, aproximadamente, 100 a 200 km. A empresa progrediu dentro dessa área, cativando a clientela ao redor. logicamente, no passado, existiram muito mais fábricas de empresas regionais, algumas foram fechando suas portas e outras foram adquiridas e cresceram, como foi o caso da empresa Mattos e Cia, que adquiriu a empresa Refrigerantes Arco Iris, e assim partiu para o mercado com duas marcas importantes: a marca Arco Iris, que é de São José do Rio Preto, e a marca Cotuba, que se fixou em Tanabi e depois foi unificada à fabrica em Rio Preto.

**2- Quais são os produtos mais vendidos, com maior apelo popular?**

Principalmente o guaraná Cotuba, ao qual damos bastante ênfase, pois representa de 60% a 70% de nossa atividade, nosso faturamento.

**3= Quais as estratégias adotadas pela Arco Iris frente às grandes empresas do setor? E frente aos concorrentes de mesmo porte?**

No passado, a Arco Iris foi engarrafadora dos refrigerantes Brahma durante aproximadamente 10 anos e depois chegou a engarrafar a marca Schweppes, que hoje pertence à Coca-Cola. Com isso, adquiriu muita experiência a partir do mercado, por estar em contato com empresas desenvolvidas e experientes deste mercado. Isso ajudou na modernização dos métodos da empresa de estar trabalhando dentro daquele padrão que os líderes do mercado praticam. O ponto mais importante dentro do mercado de refrigerantes é aquilo que se chama de pré-venda, que a Coca-Cola implantou no mundo inteiro. Pré-venda significa você ter um vendedor andando hoje, e amanhã a empresa está entregando o

produto vendido no dia anterior. Esse sistema atende 90% dos clientes, que preferem assim do que receber o pedido após uma semana, não faz sentido, eles exigem isso.

#### **4- Então a diferença de tempo entre a venda e a entrega é sempre de apenas um dia?**

Sim, no máximo dois dias quando a rota é muito extensa. O caminhão de entrega sai no dia seguinte, mas entrega uma parte, pernoita onde parar a entrega e no dia seguinte o restante. Esse é o sistema que a Coca-Cola implementou praticamente no mundo inteiro, e é um sistema vencedor. Muitos colegas do mercado trabalham com distribuidores, ou seja, a fábrica fabrica e entrega para o distribuidor, então todo o serviço de logística e vendas fica por conta do distribuidor. Nós temos uma logística totalmente verticalizada, em que 95% dos vendedores e entregadores (que são motoristas e ajudantes) são próprios, o que é uma forma de dar mais atenção ao cliente, ao ponto de vendas.

#### **5- Então a empresa precisa ter um sistema de logística e previsão de demanda bastante avançado para conseguir atender à demanda certo? Ou a demanda costuma ser estável?**

A demanda é sazonal durante o ano, mas em função da curva dos anos anteriores, conseguimos estimar as vendas do mês. Nós temos na época do verão – que começa no mês de setembro, outubro, até dezembro – uma época muito boa. Agora janeiro e fevereiro, por incrível que pareça, apesar de ainda ser verão, é um período em que não se vende tão bem quanto no período anterior, de preparação para o natal. É uma coisa incrível, pois olhando de fora, parece que em janeiro, com todo aquele calor, e em fevereiro, com o carnaval, deveria se vender muito, mas não é bem assim. Portanto, de outubro a dezembro é o pico do mercado de refrigerantes no Brasil. Portanto, o que precisamos fazer no mercado é aquilo o que a Coca-Cola faz, não tem muito o que inventar. Primeiro temos que fazer a entrega, esse trabalho de venda e pós-vendas, que é muito importante, e depois tentar fazer alguma coisa para nos diferenciar. Não é fácil, pois isso envolve os custos.

#### **6- Quais são os principais concorrentes diretos da Arco Iris?**

Aqui na região, temos uma outra empresa regional que faz concorrência. A Coca-Cola é líder, em seguida estamos nós, depois esse concorrente regional, que é a Refrigerantes Poty, e depois a Ambev.

**7- Qual o perfil do público alvo que a empresa procura atingir?**

O público-alvo, numa empresa regional, você não tem que escolher. Logicamente, o refrigerante é dirigido para a juventude, você tem que focar os adolescentes, os jovens para que eles desenvolvam o hábito e gostem do produto.

**8- Qual o perfil dos varejistas que vendem os produtos da empresa?**

Nós temos que trabalhar para que o produto esteja à disposição do varejista todo o tempo, não pode faltar, para que consigamos conquistar a adesão dos varejistas para a nossa atividade.

**9- A partir do site da Arco-Iris, pudemos ver que a empresa atua no Noroeste do Estado de São Paulo, no Triângulo Mineiro, Mato Grosso do Sul e Goiás. Quais as áreas onde as vendas são mais significativas? Há números sobre as vendas da empresa que nos poderiam ser repassados? (vendas, faturamento, market share, etc.)**

Em termos de áreas em que atuamos, a grande região de Rio Preto, que chega à região de Olímpia, Catanduva até a divisa do estado, do noroeste paulista, é toda uma área com bastante atuação, muito importante. Depois vem o Sul de Minas, junto à fronteira do Rio Grande, junto ao Rio Paraná no Mato Grosso do Sul também. Em Goiás, a atuação já é bem menor.

**10- Como a empresa trabalha em relação à logística e distribuição dos produtos aos clientes, tendo em vista essa grande área de atuação? A empresa trabalha apenas com uma frota própria ou terceiriza parte do transporte?**

Conforme já falei, temos apenas alguma coisa terceirizada porque interessa. Temos uma pequena diversificação, e 5% do da distribuição é feita através de distribuidores, nós temos um distribuidor em Campinas e outro em Santa Barbara d'Oeste, que atua na área de Americana, Limeira, Rio Claro.

**11- Em relação à participação de mercado e faturamento da empresa vocês possuem números que nos podem ser passados?**

Na região, conseguimos alcançar em algumas cidades 20% do mercado, mas isso acontece apenas em focos bem concentrados, não é em todas as cidades que isso acontece. Principalmente porque precisamos considerar que nosso mercado mais forte, que é o Guaraná Cotuba, representa apenas 25% da preferência dos brasileiros. O refrigerante preferido é o de sabor cola, que responde por aproximadamente 60% das vendas, e os demais correspondem a 15%.

**12- Em relação aos diferentes tipos de embalagens existentes hoje em dia, quais tipos a empresa utiliza (PET, vidro, alumínio)?**

Nós temos sempre que trabalhar com todos os tipos de embalagem que os líderes usam, então a Arco Iris é uma das empresas regionais que tem maior número de embalagens para oferecer. Nós temos pet, vidro, alumínio para conseguir participar do mercado, não que isso signifique uma quantidade de vendas, mas é muito mais no sentido de estar servindo o varejista com essa diversidade de produtos.

**13- A partir do site, pode-se perceber que a empresa produz suas embalagens PET. A empresa também comercializa o excedente produzido? E em relação aos outros tipos de embalagem, eles também são produzidos?**

Nós produzimos garrafas pet internamente temos 4 equipamentos que produzem essas garrafas e essa produção é para a necessidade que temos. Chegamos a vender por uma época, praticamente há dez anos atrás, um pouco ainda quando o mercado era carente. Hoje o mercado é bem atendido, e não justifica produzirmos garrafas para vender. Quem não é profissional com a fabricação de garrafas não consegue ter competitividade para vender no mercado, quando você fabrica você traz um benefício para você mesmo.

**14- A empresa trabalha com produção de marcas próprias de outras empresas, como grandes redes de supermercados, por exemplo?**

Como surgiu uma onda de marcas próprias, de grandes marcas como Pão de Açúcar, Carrefour, Wal-Mart e outros, nós propusemos para os supermercadistas regionais de um certo porte fazer marcas próprias, já que os grandes faziam, por que não os menores? Nós temos que dar uma força para esse pessoal, e através dessa iniciativa nós temos feito entre 15 e 20 marcas próprias para os supermercadistas daqui da região de Rio Preto.

**15- De que forma as mudanças ocorridas na década de 1990 influenciaram as vendas da Arco Iris e seu crescimento? A implantação do Plano Real e o advento das garrafas pet colaboraram para um maior desenvolvimento da empresa? Ou isso prejudicou a empresa, com a entrada de novos concorrentes?**

O mercado cresceu muito do ano de 1994 até 1998. Em 1998 foi o pico, em que a economia absorvia uma quantidade grande de produtos no mercado. Em 1999 já foi um ano em que houve uma estagnação, com até algum decréscimo, e em 2000 isso se manteve, com níveis menores de produção em comparação com 1998. A partir de então, o mercado só voltou a se mexer a partir de 2007, quando voltou a ter um pequeno crescimento. Esse crescimento, depois de 2007, reflete mais ou menos aquela notícia de que as classes D e E passaram para a C, que não foi uma coisa que aconteceu de repente. Em 2008 e 2009, com a crise, abalou um pouco em algumas áreas, mas em termos de consumo não teve uma repercussão muito grande. A economia foi afetada muito mais a industria de equipamento. A parte de consumo, com as medidas que o governo tomou, de disponibilizar recursos ao público, ajudou bastante o consumo no país, tanto é que o Brasil saiu bastante bem da crise mundial, são vários fatores mas um deles foi manter o poder aquisitivo do povo.

**16- Como a criação das garrafas PET influenciaram nas vendas da Arco Íris?**

Num primeiro momento as garrafas PET ajudaram bastante, não só uma empresa, mas todas no geral, principalmente porque coincidiu com o poder aquisitivo crescente da população, com a entrada do Plano Real. Por outro lado, aconteceu aquilo que é a parte ruim do mercado, pois da mesma forma que o pet permitiu que você fosse mais longe, invadindo a área de atuação dos outros, os outros também ganharam essa liberdade de atingir nossa área. Até então o mercado era prioritariamente das garrafas retornáveis de vidro, e essas garrafas são economicamente viáveis até uma distância de até 100km da fábrica. Depois de 100 km, começa a empatar, não dá lucro, e depois de 200 km começa a ser prejudicial para a empresa.

**17- A empresa exporta seus refrigerantes?**

Exportamos Cotuba para o Japão, para o mercado *dekasegui*, então quem leva o produto para lá definiu que levamos para eles a saudade. Então todo mundo consome lá porque

tem saudade do produto, e por exemplo, a Antártica produz guaraná no Japão, mas o sabor lá é totalmente diferente do sabor daqui. E se você for analisar o mercado japonês nativo, ou o alemão, você não consegue vender tanto produto doce quanto ele é consumido aqui, ou nos países árabes, ou nos países africanos. É interessante que os países mais adiantados acabam consumindo produtos menos doces.

**18- Essas exportações representam uma parcela grande das vendas da empresa?**

Não, essas exportações no nosso caso é importante qualitativamente, ou seja, se nós conseguimos exportar para o Japão, onde os critérios de liberação das exportações são bastante rígidos, isso nos dá uma graduação de qualidade a nível mundial de que nós estamos produzindo um produto de qualidade. Mas a quantidade exportada é irrisória, restrita ao mercado consumidor formado por brasileiros que moram no Japão, que chegou a 350 mil pessoas, e hoje com a crise mundial se estima que seja em torno de 150 mil, mas parece que ainda está em torno de 200, 250 mil de kasseguis no Japão.

**19- Qual é a imagem que a empresa procura colocar na cabeça dos consumidores a respeito do seu produto? Como ela procura se diferenciar da concorrência?**

O primeiro ponto que levamos em conta é a qualidade, a gente procura vender qualidade no produto quanto no serviço, para que possamos agregar valor ao nosso produto. Nós temos um produto que, no estado de São Paulo, é o mais graduado em termos de valor agregado, e nós batalhamos para que o consumo não seja pelo preço, mas sim pela qualidade que a gente apresenta ao mercado.

**20- Os preços então não são o foco da empresa?**

A empresa não faz o sistema de venda de preço barato, pois chega um momento em que vários colegas do mercado, que trabalham com os menores preços possíveis, e isso não tem sustentação como empresa. Quando você administra uma empresa, você tem que pensar que você tem que ganhar o suficiente para pagar seus compromissos, não adianta você vender bastante e não lucrar em nada.

**21- Em relação aos custos da empresa, há alguma prática mais específica que visa tornar o produto mais competitivo?**

Logicamente, a racionalização da parte de produção é muito importante. Mas a parte de produção e administração representa apenas 20% da empresa. O restante é representado pelas áreas de vendas e logística, na qual não se deve economizar muito, você utiliza os mesmos elementos, seja para uma pequena ou para uma grande venda. Naquilo que é possível administrativamente e na produção, hoje em dia não há grandes segredos, você fica limitado ao poder de investimento. Se você pode investir mais em equipamentos modernos, totalmente automatizados, com isso talvez você poderia diminuir um ou dois operadores, só que essa economia não paga o investimento, o payback que você busca em qualquer investimento não fecha as contas quando você faz um investimento demasiadamente grande. Você consegue ter uma empresa enxuta, com pouca gente trabalhando, mas por outro lado, principalmente se você não tem dinheiro próprio para pagar, e precisa pagar juros, você enterra algumas vantagens que você teria na empresa.

**22- Em relação à distribuição, a empresa trabalha com uma frota própria?**

Sim, a empresa tem cerca de 60 caminhões e 60 carros.

## **4.2. Análise do Material Coletado**

### **4.2.1. Confronto dos dados coletados com a teoria:**

#### **4.2.1.1. Estratégias genéricas de Porter:**

Conforme especificado no Referencial Teórico acima, Porter (1986 e 1990) afirma que é necessário seguir uma dentre as três estratégias genéricas (liderança por custos, diferenciação e foco) para que uma empresa tenha uma vantagem competitiva e, conseqüentemente, alcance o sucesso. A partir do material coletado, fica evidente que, dentre as três estratégias genéricas, as indústrias populares analisadas priorizam, no geral, o foco nas regiões em que atuam. As três empresas que de fato participaram da pesquisa (respondendo aos questionários ou entrevista) optam por atender aos desejos de uma pequena parcela do mercado de refrigerantes brasileiro, que é o mercado regional em que essas empresas se inserem.

Essas empresas exploram muito o fator cultural que está enraizado no consumo desses refrigerantes regionais. Além do hábito passado de pai para filho, outros fatores contribuem para o sucesso dessas marcas regionais. Como geralmente são prósperas, essas empresas – que são nascidas nas regiões em que se localizam – geram empregos e são tratadas como um patrimônio, um orgulho para a região. Aliando todos esses fatores a um padrão de qualidade que tem como *benchmark* as grandes empresas, esses pequenos e médios produtores conseguem estabelecer preços para seus produtos que levam a um aumento da disposição a pagar de seus consumidores.

Dessa forma, os preços desses refrigerantes populares regionais costumam ser menores que o das grandes marcas, mas elas conseguem explorar preços maiores que o de refrigerantes populares de qualidade inferior, visto que há fatores culturais que influenciam seu consumo. Por outro lado, o fato de os preços serem maiores que de outros refrigerantes populares é um fator que impede que essas empresas se consolidem em mercados onde não há a tradição cultural de se consumir seus produtos, e também nos grandes centros onde a concorrência é maior. Por esse motivo elas focam suas vendas nas regiões em que se localizam, e muitas não têm interesse de se expandir para outras áreas, nas quais não conseguiriam manter a margem de lucro que elas têm em suas regiões.

#### 4.2.1.2. Estratégias para atuação em mercados de baixa renda:

Segundo a sistematização feita por Zancul (2005), muitas das estratégias divididas nas 5 categorias e 25 subcategorias são utilizadas, mesmo que possivelmente isso seja feito sem saber que existe uma teoria que aborda essas estratégias, e mesmo que por vezes isso possa ser feito de maneira informal.

Em relação à primeira categoria (modelo de negócios para mercados de baixa renda), pode-se dizer que a Refrigerantes Arco-Íris utiliza-se da verticalização para reduzir custos (com a produção de garrafas PET na própria empresa) e também para viabilizar a entrega aos diversos e espalhados clientes (com sua frota própria de veículos). Além da Arco-Íris, muitas outras pequenas e médias empresas (como a Refriso e a Convenção) também produzem suas próprias embalagens PET, pois isso

se tornou um fator primordial para ser competitivo nesse mercado, visto que a custo de produção das garrafas PET representam 40% do custo total.

Outra prática importante e comum que as empresas analisadas adotam é a produção para terceiros, que as ajudam a obter ganhos de escala. A Xereta, por exemplo envasa os refrigerantes de marca própria de Wal-mart e Carrefour. A Arco-Íris foi durante 10 anos envasadora dos refrigerantes Brahma, e posteriormente da Schweppes, o que lhe conferiu *know-how* a respeito das práticas adotadas pelas grandes empresas do mercado de refrigerantes. Hoje em dia, a Arco-Íris inova, e produz refrigerantes de marca própria para cerca de vinte supermercados de menor porte na região de São José do Rio Preto. Além disso, outra prática comum é o foco em redução de custos, visível a partir da estrutura organizacional enxuta que se tem, por exemplo, na Refrigerantes Convenção e na Refrigerantes Arco-Íris.

Em relação à segunda categoria (Processo de desenvolvimento de produtos populares), pode-se dizer que as pequenas e médias empresas atuam como *fast followers* (seguidores rápidos), que seguem as tendências e as práticas de sucesso adotadas pelas grandes empresas. A implementação das garrafas PET é uma prova disso, já que foi introduzida por uma das grandes marcas, e rapidamente foi adotada por empresas como a Refrigerantes Convenção e a Refrigerantes Arco-Íris. Segundo a entrevista feita com o diretor da Arco-Íris, a empresa procura seguir o padrão das práticas de sucesso da Coca-Cola.

A terceira categoria (Características dos produtos populares) também tem subcategorias que se encaixam ao mercado de refrigerantes populares regionais. A inovação em embalagens é um aspecto importante para se diferenciar no mercado de refrigerantes e também para reduzir custos. A Fors possui uma das maiores gamas de embalagens utilizadas, sendo uma das poucas dentre as médias e pequenas empresas de refrigerantes que utilizam latas de alumínio, e a Convenção reduziu o peso de suas embalagens para diminuir custos. Além disso, a alta qualidade é um ponto que algumas das empresas regionais analisadas procuram atender, tais como a Arco-Íris e a Refrigerantes Don.

Na quarta categoria (Processos de produção), o cabe ressaltar a presença de equipamentos modernos e de alta tecnologia no mercado de refrigerantes populares.

Empresas como a Convenção e a Arco-Íris possuem equipamentos de última geração, semelhantes aos utilizados por empresas líderes no Brasil e no mundo.

Em relação à quinta categoria (Processos de vendas, distribuição e pós-venda de produtos populares), há uma subcategoria fundamental para esse estudo, que se encaixa perfeitamente ao mercado de refrigerantes populares. É a subcategoria que trata da distribuição em mercados específicos (regiões ou cidades), que é exatamente o foco que as pequenas e médias indústrias de refrigerante procuram adotar, visto que seu produto se adequa (devido a questões culturais) às necessidades dos consumidores. Refrigerantes como o Don, Arco-Íris, Fors e Ferráspari focam suas forças de venda em suas regiões, nas quais atingem números significativos de vendas, faturamento e participação de mercado. Muitas dessas empresas nem sequer possuem interesse em expandir suas ações, por saberem que seu sucesso se deve em grande parte ao componente cultural intrínseco ao seu consumo.

Ademais, outra subcategoria que se encaixa a esse mercado é o uso de soluções logísticas alternativas. Para reduzir os custos de frete, a Arco-Íris possui uma frota própria com 60 caminhões e 60 carros, enquanto que a Convenção faz parcerias para reduzir as despesas com frete de retorno no transporte inter-plantas. Por fim, as pequenas e médias indústrias de refrigerantes também se utilizam de canais de venda alternativos com menor poder de barganha. Muitas vezes, as grandes redes varejistas pressionam para baixo as margens dos fornecedores, o que torna mais difícil negociar preços. Com os varejistas menores o poder de barganha dos fornecedores é maior, o que possibilita que se consiga melhores posições e maiores espaços em gôndolas e pontos extra em mercados, além de margens maiores de lucro, na medida em que se consiga negociar preços mais altos, devido ao menor volume negociado. Empresas como a Ferráspari, Arco-Íris e Convenção possuem um forte relacionamento com clientes de menor porte, como pequenos mercados, bares e restaurantes.

#### 4.2.2. Outras observações realizadas e comentários gerais:

Durante a pesquisa e busca por dados de mercado e do setor de refrigerantes, conseguimos dados que expuseram uma realidade condizente com aquilo que esperávamos encontrar. Segundo a ABIR (2009), a participação das médias e pequenas indústrias de refrigerantes, isto é, a soma de todas fora Coca-Cola, AmBev, PepsiCola e Schincariol, aumentou de 15,8% em 2008 para 21,6% em 2009. Além disso, o faturamento cresceu 6,37% de 2008 (R\$20.951.383,00) para 2009 (R\$22.286.790.00), e o volume de vendas aumentou 1,35%, de 14.148.363 mil litros em 2008 para 14.339.322 mil litros em 2009.

Outro ponto importante que deve ser destacado é que descobrimos a existência de uma segunda associação (além da ABIR) que reúne as indústrias de refrigerantes do Brasil: a AFREBRAS (Associação dos Fabricantes de Bebidas do Brasil). A AFREBRAS foi fundada em 25 de abril de 2005, com o intuito de unir as indústrias de refrigerantes brasileiras e fazer frente às grandes indústrias. Há hoje mais de 130 empresas associadas, e a AFREBRAS segue crescendo, tendo incorporado em 2009 outros setores da economia (além do setor de refrigerantes), como o de água mineral e cerveja.

Ao contrário da ABIR, que une e representa, no geral, as maiores empresas do setor (a maior parte das associadas à ABIR pertencem ou à Coca-Cola, ou à AmBev), a AFREBRAS tem como interesse principal defender as pequenas e médias indústrias do setor (as indústrias regionais). A partir do site da AFREBRAS, foi possível encontrar informações que nos deram um segundo ponto de vista a respeito do setor. Apesar do crescimento das pequenas e médias indústrias de 2008 para 2009, tal crescimento pode ser entendido mais como uma reação dessas empresas, do que como um crescimento genuíno. Se compararmos com 2003, quando tais indústrias respondiam por 33,30% do volume produzido, esse aumento da produção em 2009 passa a soar mais como uma retomada.

Pelo site da AFREBRAS – embora muito se destaque as grandes indústrias e a ABIR como vilões e as indústrias regionais como vítimas de um oligopólio – pudemos obter informações que explicam parcialmente essa variação. Passado o período inicial de forte crescimento das pequenas e médias indústrias na década de 90, houve uma redução desse crescimento devido a diversos fatores. Dentre esses

fatores, podemos destacar os benefícios fiscais dos quais as grandes indústrias desfrutam (créditos de impostos da Zona Franca de Manaus, não recolhimento de IPI), e aos quais as indústrias regionais não têm acesso.

Ademais, frente ao crescimento das indústrias menores, houve um aumento do investimento por parte das grandes corporações – tanto em produção (inclusive com a aquisição de algumas marcas menores) quanto em marketing e publicidade – além do uso de artifícios como a compra de espaço em gôndolas de supermercados e contratos de exclusividade em pontos de venda estratégicos.

É de se esperar que, com essa concorrência cada vez mais árdua, as pequenas e médias empresas tenham também tomado providências para novamente fazer frente e incomodar as grandes indústrias, fazendo com que seu crescimento fosse retomado em 2009. Descobrir e entender as estratégias utilizadas para isso, como já se sabe, é nosso objetivo principal com esse estudo.

#### **4.2.3. Dificuldades e limitações encontradas**

A principal dificuldade encontrada foi conseguir contato com as empresas. Enviamos emails e entramos em contato pelo espaço que algumas empresas fornecem em seus sites para contato. Fora as duas empresas (Fors e Don) que responderam os emails (a Don respondeu a um questionário), e a Arco-Íris, na qual foi feita uma entrevista, as demais não se deram nem ao trabalho de responder. Muitas das empresas menores, obviamente, não possuem sites na internet, o que também limita nosso campo de contato com elas.

Quando partimos para o envio de cartas pelo correio, o panorama foi ainda mais desanimador: nenhuma empresa respondeu às cartas. Iniciamos então o contato pelo telefone. Conseguimos conversar com alguns dos diretores que poderiam colaborar, e todos, sem exceção, ficaram de retornar as ligações com possíveis horários para visitas e entrevistas. Sem respostas, voltamos a telefonar para as empresas, mais uma vez sem sucesso.

Além disso, a busca por informações sobre o mercado de refrigerantes também não foi tão simples. Como há, aparentemente, apenas duas grandes Associações do

setor (ABIR e AFREBRAS), os dados disponíveis sobre o setor nem sempre atendem àquilo que se procura: as vezes só são encontrados dados desatualizados, e há situações em que nem mesmo se consegue os dados que se deseja. O site da ABIR possui um bom banco de dados, que já foram atualizados com informações de 2009, mas pouco se discorre sobre a participação de mercado das marcas. Há somente informações sobre o *market-share* no país todo. Não conseguimos encontrar, por exemplo, dados mais específicos sobre o consumo no estado de São Paulo.

O site da AFREBRAS não disponibiliza muitas informações, o que me levou a enviar um email, solicitando dados, caso fosse possível, das pequenas e médias empresas do setor, já que são essas empresas que tal associação se diz representar, e também são estas o objeto principal de nosso estudo. Inicialmente meu email foi respondido, pedindo que eu enviasse meu currículo e um resumo do meu projeto. Enviei-os, mas a partir de então não obtive mais respostas. Mandeí o email mais uma vez, mas novamente sem sucesso.

Durante a elaboração do projeto, não achei que esse tipo de dificuldade fosse ser um empecilho. Pensei que a busca por dados secundários seria mais difícil, pois, em se tratando de empresas cujo porte não é tão grande, muitas vezes não há necessidade nem interesse de se criar um *website*, por exemplo. Para algumas empresas desse setor, cujo foco é atuar apenas localmente, vendendo produtos populares, a criação de um portal na internet passa longe de suas ambições e planos. Entretanto, apesar disso, conseguimos encontrar um volume considerável de informações na internet sobre tais indústrias, sendo a maioria em sites próprios das empresas.

Por outro lado, pensei que o contato com as empresas seria substancialmente mais fácil. Esse trabalho procura estudar e entender como as empresas regionais conseguem fazer frente às grandes corporações, e sendo assim, nos dispusemos a fornecer depois um resumo do estudo, com os resultados obtidos, o que certamente seria benéfico também para aqueles que colaborassem. Achei também que o fato de carregar o nome da FGV fosse abrir portas, mas não foi o que aconteceu. Acredito que isso se deva ao fato de haver muitos projetos e estudantes que desejam realizar atividades semelhantes, e de alguns dos contatados suspeitarem sobre a veracidade

e seriedade do projeto, o que também leva à desconfiança e medo de tornar público aquilo que as empresas fazem para se destacar no mercado.

## 5. Conclusão

As pequenas e médias indústrias de refrigerantes analisadas nos levaram a algumas conclusões que iremos expor a seguir. A principal estratégia adotada pelas indústrias de “tubaínas” analisadas é priorizar a venda de seus produtos nas regiões em que se inserem. Um fator muito importante que essas empresas exploram é a identidade que os consumidores constroem com os refrigerantes locais. Nesse sentido, essas empresas trabalham muito no sentido de que se estabeleça uma cultura local de se consumir os refrigerantes da região. Como as empresas analisadas são antigas, essa cultura já existe, e o consumo de seus refrigerantes já faz parte dos hábitos da população de sua região, passa-se tal hábito de geração para geração, o que leva tais empresas a competir de frente com as grandes e a roubar destas uma parcela significativa do mercado local. Essas empresas são vistas como um patrimônio local, motivo de orgulho para a população, uma vez que geram empregos e passam uma imagem próspera e de sucesso.

Para se manter como concorrentes fortes nesses mercados locais, as “tubaineiras” investem pesado em equipamentos modernos e de alta tecnologia, semelhantes aos utilizados pelas grandes empresas do setor. Embora se tenha uma imagem pejorativa da “tubaína” como um refrigerante de qualidade inferior, as empresas analisadas demonstram preocupação em investir sempre para oferecer aos seus clientes um produto de qualidade. Ficou claro que elas têm interesse em oferecer produtos de qualidade semelhante, mas com um preço menor que os preços dos refrigerantes das marcas maiores, sem ter que baixar abusivamente seus preços para conseguir ganhar mercado a qualquer custo. Por esse motivo, essas empresas se mantêm nas regiões em que surgem; nesses locais, os consumidores têm uma disposição maior a pagar pelos refrigerantes locais, com os quais eles possuem laços e aos quais eles associam uma imagem de tradição. Como a população local está habituada e consome muito os refrigerantes locais, os varejistas maiores também precisam vendê-los, o que resulta na possibilidade de se negociar espaços maiores e melhores nas gôndolas, pontos, extra, etc.

Isso não ocorre com as “tubaínas” que vêm de outras regiões, as quais precisam diminuir os preços para conseguir ganhar mercado. Da mesma forma o inverso é recíproco: as empresas analisadas focam a venda de sua produção nas áreas em

que já são fortes porque não tem condições ou interesse em baixar seus preços para competir em mercados onde a concorrência será maior.

Cada empresa tem suas próprias estratégias, as quais são estabelecidas de acordo com suas necessidades. Algumas optam, por exemplo, por utilizar frotas próprias de veículos, para conseguir atender a todos os clientes, enquanto que outros preferem terceirizar os fretes e fazer parcerias para reduzir os custos. Entretanto, é consenso entre as empresas mais competitivas que é preciso investir constantemente em inovação e seguir as tendências impostas pelos grandes *players* do mercado, para se manterem atualizadas, reduzir custos e serem competitivas. Uma tendência que se nota é a verticalização das etapas de produção. Muitas indústrias produzem suas próprias garrafas PET, por exemplo, desenvolvendo embalagens originais como forma de se diferenciar, e reduzindo seu peso para reduzir custos.

Outra estratégia utilizada para enfrentar as grandes indústrias de refrigerantes é produzir para terceiros, envasando bebidas para marcas próprias de redes de supermercados, ou mesmo para marcas maiores. Dessa forma, as pequenas e médias indústrias conseguem otimizar a ocupação de suas máquinas, e no caso de envasar refrigerantes para marcas maiores, conseguem manter contato com as práticas adotadas por essas marcas. Ademais, outra estratégia utilizada pelas indústrias locais é vender seus produtos em canais de vendas de menor porte, cujo poder de barganha costuma ser também menor, o que facilita a negociação de preços mais atraentes aos fabricantes.

Esta pesquisa encontrou na indisponibilidade das indústrias de refrigerantes em nos atender para visitas e possíveis entrevistas a sua maior dificuldade. Se, a princípio, a coleta de dados secundários parecia ser mais trabalhosa e difícil, não foi isso que ocorreu, posto que mesmo as indústrias de menor porte possuem *websites*, e foi grande a quantidade de informações que conseguimos coletar sobre a indústria de refrigerantes.

Por fim, fica a sugestão para que se continue a pesquisar nessa área, pois há muitas indústrias interessantes a serem exploradas no Estado de São Paulo com as quais não conseguimos agendar visitas. Caso houvesse mais tempo, a complementação dessa pesquisa com a análise de outras empresas

indubitavelmente traria informações riquíssimas para este estudo, e completariam de maneira muito valiosa essa pesquisa.

## 6. Referencias Bibliográficas

ABIR - Associação Brasileira da Indústria de Refrigerantes. <http://www.abir.org.br>

AFREBRAS – Associação dos Fabricantes de Bebidas do Brasil.  
<http://www.afrebras.org.br>

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1979. 229 p.

BLECHER, N. Máquina de Vender. *Revista Exame*. n. 811, 11 de fevereiro. 2004a

BLECHER, N. Gol, a empresa do ano. *Revista Exame*. n. 821, p.20-31, 7 de julho. 2004b.

BLECHER, N. & TEICHEIRA, S. O Discreto Charme da Baixa Renda. *Revista Exame*. p. 36-48. 01/10/2003.

BONEL, E. & ROCCO, E. Coopeting to survive; surviving coopetition. *Int. Studies of Mgt. & Org.*, vol. 37, no. 2, Summer 2007, pp. 70–96.

CORREA, Cristiane. Mãos de Tesoura. *Revista Exame*. São Paulo; edição 789, ano 37 nº 7; ed.abril, p.44 - 52, abril 2003.

DRUCKER, Peter F. A corporação Sobreviverá. *Revista Exame*. São Paulo; edição 792, ano 37 nº 10; ed. Abril, p. 100 – 106, maio 2003.

DRUCKER, Peter F. Desafios Gerenciais para, o século XXI. São Paulo: Pioneira, 2000.

168p.

Fabricação de refrigerantes. <http://saopaulo.entrei.net/busca/0/fabricacao-de-refrigerantes.html>

Ferráspari S.A. Indústria e Comércio de Bebidas. <http://www.ferraspari.com.br>

FGV. Pesquisa sobre a pobreza. Rio de Janeiro. Doc. Interno / Unilever. 2003.

Fors. [www.fors.com.br](http://www.fors.com.br)

GARCEZ, M.P.; CARDOSO, M.V.; GUIMARAES, A.F. & YU, A. Estratégia de Inovação em Produtos e Processos para a Obtenção de Liderança em Custos no Mercado Popular de Bebidas – o Caso da Refrigerantes Convenção. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 17º, Itapema, *Anais*. 2004.

GHEMAWAT, Pankal. A Estratégia e o cenário de negócios. Porto Alegre: Bookman. 2000.

GUIMARAES, A.F; GARCEZ, M.P & CARDOSO, M. V. Inovando em produtos e processos no mercado popular de bebidas – O caso da Refrigerantes Convenção. Série de Working Papers – FEA/USP. São Paulo. 2003

Indústria de bebidas DON. <http://www.bebidasdon.com.br/public/>

KELLER, Kevin; STERNTHAL, Brian e TYBOUT, Alice. Fazer diferença não basta.

Harvard Business Review. Revista Exame. São Paulo; edição 779, ano 35 nº 23; Abril, p. 94 – 100, Nov. 2002.

KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: como criar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2000. 305p.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. A construção do saber. Belo Horizonte: UFMG, 1999.340p.

LIMA, Andréa de. Jesus é líder entre guaranás no MA. Folha de São Paulo. 03/04/2000

MACHADO, A.G.C; OLIVEIRA, M.V.S.S & FILHO, J.R.R.C. Frevo arretado: os duros passos no mercado de refrigerantes. XI SIMPEP, Bauru, SP. Nov. 2004.

MARGOLIS, M. Profit and the Poor: consumer-goods makers are realizing they have only one direction to go for growth: down market. *Newsweek*, July 19, 2004. p. 36-38.

MARINO, M.K.; MIZUMOTO, F.M. & PEREIRA, M.L.G. Inovação no Segmento de Produtos Populares: o caso da Scala na produção de massas. FEA-USP. 2003.

MARSON, A.B.; KLEMENT, C.F.F. & ALMEIDA, L.F. O Processo de Inovação na Indústria Brasileira de Autopeças para Veículos Leves: Estudo Comparativo de Casos no Segmento de Reposição. FEAUSP. 2003.

MATTOS, Adriana. Pequenos e médios fabricantes reclamam que as isenções fiscais da multinacional são "imorais e aéicas". Folha de São Paulo. 31/08/2000.

MIRANDA, Heráclito. Cada empresa deve perseguir fatores chave de sucesso, que criem diferenciais competitivos. Revista Economia. Estado de Minas. 01/03/2001. Disponível online <<http://www.geomagna.com.br/news62.htm>>

MORAIS, Jomar. Frevo arretado. Exame. 02/06/1999. Disponível on-line em <<http://www.planetajota.jor.br/tubaina.htm>>

NASCIMENTO, P.S.T. & YU, A. S. O. Estratégias de Inovação Para Produtos de Consumo Popular. VI SEMEAD, Universidade de São Paulo. 2003.

NOGUEIRA, A.C.L.; SOUSA, W.H.; YU, A. & REHDER, H. Gestão da Inovação e o Mercado de Produtos Populares: O Caso da Industria de Sorvetes Alaska. 2003.

OESP Mídia. Leilão reverso é nova ferramenta de compras da CVI. Agência Estado. AEsSetorial.com, 14/02/2003. (Entrevista com o coordenador de compras da CVI, Luiz Antonio Wiethan). Disponível on-line <<http://www.me.com.br/oesp/PorDentro1.asp?Noticia=1943>>

O doce sabor da tubaína – Istoé. <http://www.terra.com.br/istoe/economia/151231.htm>

PANORAMA Setorial. A Indústria de Refrigerantes e Água. Gazeta Mercantil. São Paulo,

1998. Acesso em 04/12/2003.

PINSKI, I; FÁVERO, L.P.L. & ONOYAMA, M.M. A Importância do Entendimento do Comportamento do Consumidor e do Desenvolvimento de Produtos como Estratégia de Atuação de Empresas de Cosméticos: o estudo de caso da L'oréal do Brasil. FEA-USP. 2004.

PORTER, Michael. Estratégia Competitiva. Técnicas para Análise das Indústrias e da

Concorrência. Rio de Janeiro: Campus; 1986. 404p.

PORTER, Michael. Vantagem Competitiva. Criando e Sustentando um Desempenho

Superior. Rio de Janeiro: Campus. 1990. 512p.

PRAHALAD, C. K. & HART, S. L. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy + Business*, v. 26. 2002.

PRAHALAD, C. K. & LIEBERTHAL, K. The End of Corporate Imperialism. *Harvard Business Review*, july-august, 1998. p.69-79.

RECALL. Tubainas mudam de cara e já controlam 32% do mercado. Revista Recall. Edição 49. 2003. Disponível on-line [http://www.fonte.jor.br/pagina\\_indice.asp? Iditem = 149](http://www.fonte.jor.br/pagina_indice.asp?Iditem=149)

Refrigerantes Arco Íris Ltda. <http://www.cotuba.com.br/html/index.htm>

Refrigerantes Convenção.

[http://www.refrigerantesconvencao.com.br/site#conheca\\_convencao](http://www.refrigerantesconvencao.com.br/site#conheca_convencao)

Refrigerantes Xereta. <http://www.refrigerantesxereta.com.br/>

Refriso (Refrigerantes Sorocaba). <http://www.refriso.com.br/contato.php>

SANTOS, S.R.S & AZEVEDO, P.F. Concorrência no mercado de refrigerantes: impactos das novas embalagens. UFSCar. 2000.

TAYLOR, G.A. Estratégias de competição na indústria de bebidas. Revista FAE Business, n.2, jun. 2002.

TORREÃO, Luciana. Lucros borbulhantes e refrescantes. N. 45, Julho/2003. <http://www.revistapronews.com.br/edicoes/45>

TRIVINOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo:Atlas, 1987. 175 p.

Tubainas mudam de cara e já controlam 32% do mercado.

[http://www.easysite.com.br/fontejor/pagina\\_indice.asp?iditem=149](http://www.easysite.com.br/fontejor/pagina_indice.asp?iditem=149)

UNILEVER (2009) - < <http://www.unilever.com.br/marcas/>>. Acesso em 5 de maio de 2009.

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 1998.

WOLBURG, J.M. Colas big and little: anti-trust laws, non-regulation and the disabled marketing of small brands. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 20, No. 5, 2003, pp.397-399.

Yahoo enquete.

<http://br.answers.yahoo.com/question/index?qid=20060728115127AAo1ZCR>

YIN, R. *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANCUL, Eduardo de Senzi. Inovações no modelo de negócios, processos e produtos para atuação em mercados de baixa renda. XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção. ENEGEP. Porto Alegre. 2005.

## Anexo 1 – Cronograma da Pesquisa

Abaixo segue o cronograma que será seguido, sem alterações em relação ao apresentado no projeto inicial:

ATIVIDADES	MÊS											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pesquisa Bibliográfica	X	X	X	X	X	X	X					
Descrição da importância econômica da indústria de refrigerantes	X	X										
Levantamento das principais marcas populares de refrigerantes produzidos no estado de São Paulo	X	X	X	X								
Destacar os casos considerados mais representativos de boas práticas competitivas				X	X	X						
Elaborar roteiro de perguntas					X	X						
Seleção e escolha dos sujeitos a entrevistar						X	X					
Coleta de dados – pesquisa exploratória qualitativa em profundidade (cases selecionados)							X	X	X			
Avaliação do Projeto – Relatório Parcial						X						
Análise de conteúdo, confronto com a literatura.								X	X	X		
Elaboração das conclusões											X	
Redação do trabalho final											X	X
Elaboração de artigos para publicação (revistas / congressos)								X	X	X	X	X
Publicação										X	X	X

## Anexo 2 – Modelo de carta enviada às empresas

São Paulo, 22 de Setembro de 2009

Ao Diretor Industrial

**Prezado Sr,**

Estamos desenvolvendo uma pesquisa para analisar a competitividade da indústria de refrigerantes no estado de São Paulo, destacando a estratégia de crescimento da marcas nacionais frente às duas grandes multinacionais do setor.

O estudo consiste em analisar as estratégias dessas empresas para sobreviver e fazer frente às grandes indústrias, entendendo como conseguem sobreviver e crescer num ambiente tão competitivo. Durante a elaboração do projeto, serão destacados casos particulares de indústrias de refrigerantes localizadas no estado de São Paulo, e para que consigamos fazê-lo de maneira fiel e com integridade é fundamental contato direto com algumas dessas indústrias.

Para o desenvolvimento da pesquisa precisamos conhecer as empresas e realizar entrevistas com seus gestores. Assim, gostaríamos convidar sua empresa para participar desta pesquisa, para o que precisaríamos agendar uma visita e realizar entrevista com um dos gestores da empresa, sobre questões estratégicas, competitivas e mercadológicas.

Em retribuição á sua colaboração, quando finalizado, comprometemos a enviar-lhes o relatório completo desta pesquisa, com as análises e conclusões sobre as estratégias desenvolvidas pelas indústrias de refrigerantes analisadas, destacando casos de boas práticas e vantagens competitivas inovadoras.

O contato deverá ser feito pelo e-mail <fabioeiki@gmail.com>, com Fábio Eiki Ueno, acadêmico de Administração de Empresas, pesquisador e meu orientado de iniciação científica nesta pesquisa.

Antecipadamente agradecemos sua atenção e colaboração, aguardando seu contato.

Prof. Luciel Henrique de Oliveira

Tel: (11) 3799-7780

luciel.oliveira@fgv.br