

CARLOS FELIPE JUN ABE

**ESTUDO DOS CRITÉRIOS
COMPETITIVOS: UM ESTUDO DE CASO
EM EMPRESA DO SETOR DE BEBIDAS**

**Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do diploma de
Engenheiro de Produção**

São Paulo

2004

CARLOS FELIPE JUN ABE

**ESTUDO DOS CRITÉRIOS
COMPETITIVOS: UM ESTUDO DE CASO
EM EMPRESA DO SETOR DE BEBIDAS**

**Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do diploma de
Engenheiro de Produção**

**Orientadora:
Prof.^a Dr.^a Marly Monteiro de Carvalho**

São Paulo

2004

FICHA CATALOGRÁFICA

Abe, Carlos Felipe Jun

**Estudo dos Critérios Competitivos: Um estudo de Caso
em Empresa do Setor de Bebidas / C. F. J. Abe – São Paulo,
2004.**

90p.

**Trabalho de Formatura – Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia
de Produção.**

**1.Análise Estratégia 2.Critérios competitivos
I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica.
Departamento de Engenharia de Produção II.t.**

Dedico este trabalho aos meus pais que são os responsáveis por tudo o que conquistei até hoje, e a todos aqueles que contribuíram para que eu me tornasse um Engenheiro de Produção.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que auxiliaram e contribuíram direta e indiretamente neste trabalho.

À minha orientadora Prof^a Dr^a Marly Monteiro de Carvalho por seus valiosos conselhos e orientações que enriqueceram este trabalho.

Aos meus amigos que ao longo destes cinco anos compartilharam momentos de alegria.

Aos meus colegas de trabalho que abriram a oportunidade da realização deste trabalho e que estiveram sempre presentes e dispostos a contribuir.

RESUMO

O presente trabalho trata do diagnóstico e revisão da estratégia de uma empresa do setor de bebidas. Ele consiste da aplicação prática de uma metodologia de avaliação do ambiente estratégico onde a empresa compete e da avaliação de seu posicionamento competitivo dentro da indústria e a sua dinâmica de competição. A avaliação do ambiente estratégico é composta da análise das forças competitivas e de grupos estratégicos. O diagnóstico do posicionamento e a dinâmica de competição da empresa compreende a análise dos critérios competitivos existentes no mercado onde atua, a adequação à sua estratégia genérica e a análise *SWOT*. O trabalho finaliza com recomendações à empresa para criar um posicionamento estratégico sustentável.

ABSTRACT

This report involves the diagnosis and review of the strategy of a company of the beverage industry. It consists of the practical application of a methodology of assessment of the competitive environment where the company competes and its competitive positioning within the industry and its dynamic of competition. The market assessment is composed by the competitive forces and the strategic groups analysis. The diagnosis of the company positioning and its competing dynamics comprise the analysis of the competitive criteria present at the industry market, the adequacy of its generic strategy and the SWOT analysis. The report finalizes with recommendations to the company to create a strategic sustainable positioning.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

1.	INTRODUÇÃO	1
1.1.	O ESTÁGIO	2
1.2.	JUSTIFICATIVA PARA O TRABALHO	2
1.3.	ESTRUTURA DO TRABALHO	3
2.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	5
2.1.	ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO	5
2.1.1.	<i>Análise das forças competitivas.....</i>	6
2.1.2.	<i>Grupos Estratégicos.....</i>	11
2.2.	ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS E CRITÉRIOS COMPETITIVOS	14
2.2.1.	<i>Estratégias Genéricas</i>	15
2.2.1.1.	<i>Liderança no Custo Total.....</i>	16
2.2.1.2.	<i>Diferenciação.....</i>	16
2.2.1.3.	<i>Enfoque</i>	17
2.2.1.4.	<i>Requisitos Organizacionais</i>	18
2.2.2.	<i>Critérios Competitivos</i>	20
2.2.3.	<i>Análise de Trade-offs.....</i>	26
2.2.4.	<i>Análise SWOT.....</i>	27
3.	METODOLOGIA DE TRABALHO	29
4.	ENTENDIMENTO DA EMPRESA.....	32
4.1.	DADOS GERAIS	33
4.1.1.	<i>Produtos</i>	34
4.2.	HISTÓRICO.....	34
4.3.	A SUCOS NA REGIÃO METROPOLITANA DE SÃO PAULO.....	35
4.3.1.	<i>Estrutura Industrial.....</i>	37
4.3.2.	<i>Estrutura Comercial.....</i>	37
5.	ENTENDIMENTO E ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO	40
5.1.	O MERCADO DE SUCOS E REFRESCOS PRONTOS PARA BEBER.....	42
5.1.1.	<i>O Mercado de Bebidas de Fruta</i>	45
5.1.1.1.	<i>As forças competitivas no mercado de Bebidas de Fruta</i>	48
5.1.1.2.	<i>Grupos Estratégicos</i>	53
6.	ANÁLISE DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS E ESTRATÉGIAS.....	58
6.1.	ESTRATÉGIA GENÉRICA	58

6.2.	ANÁLISE DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS.....	61
6.2.1.	<i>Importância dos Critérios Competitivos</i>	63
6.2.2.	<i>Avaliação dos Trade-offs</i>	69
6.2.3.	<i>Avaliação dos Critérios Competitivos</i>	72
6.2.4.	<i>Identificação dos Gaps (lacunas)</i>	74
6.3.	ANÁLISE SWOT	76
6.4.	PLANO DE AÇÕES	79
7.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	86
8.	BIBLIOGRAFIA	88
9.	ANEXOS	90

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – As Cinco Forças Competitivas	6
Figura 2.2 – Grupos Estratégicos no Mercado de Produtos Lácteos na União Européia	14
Figura 2.3 – As três estratégias genéricas	15
Figura 2.4 – Critérios Competitivos	21
Figura 2.5 – Matriz Importância-Desempenho.....	24
Figura 2.6 – Ocorrência de <i>Trade-offs</i>	27
Figura 3.1 – Etapas do Projeto.....	29
Figura 4.1 – Market Share Brasileiro de SRPB (Abril,, Maio 2004)	32
Figura 4.2 – Vendas SUCOS (Escala 2001 = 100)	35
Figura 4.3 – Market Share RMSP (Abril, Maio 2004).....	36
Figura 4.4 – Cadeia de distribuição para a área metropolitana de São Paulo.....	38
Figura 4.5 – Desdobramento dos canais SUCOS	38
Figura 5.1 – Evolução das vendas de bebidas refrescantes (bilhões de litros)	40
Figura 5.2 – Evolução da participação das categorias no mercado de bebidas não alcoólicas (% de bilhões de litros).....	41
Figura 5.3 – Preço médio de cada segmento (Fevereiro, Março 2004)	44
Figura 5.4 – Evolução das Vendas de Bebidas de Fruta.....	45
Figura 5.5 – Projeção de crescimento para a Bebidas de Fruta	46
Figura 5.6 – Market Share do mercado de Bebidas de Fruta – Brasil (2002).....	47
Figura 5.7 – Market Share no mercado de Bebidas de Fruta – RMSP (2004)	48
Figura 5.8 – As forças competitivas no mercado de Bebidas de Fruta	49
Figura 5.9 – Grupos Estratégicos para Sucos e Refrescos Prontos para Beber (RMSP).56	
Figura 5.10 – <i>Market Share</i> dos grupos estratégicos na RMSP	57
Figura 6.1 – Posicionamento da Estratégica Genérica SUCOS	60
Figura 6.2 – Curva ABC dos distribuidores - 2004 (Volume de Vendas do Distribuidor 1 = 100)	63
Figura 6.3 – Importância do critério Marca por tipo de estabelecimento	64
Figura 6.4 – Importância do critério Qualidade por tipo de estabelecimento.....	65
Figura 6.5 – Importância do critério Condições de Pagamento por tipo de estabelecimento	65
Figura 6.6 – Importância do critério Preço por tipo de estabelecimento	66
Figura 6.7 – Importância do critério Atendimento por tipo de estabelecimento	66
Figura 6.8 – Importância do critério Variedade por tipo de estabelecimento.....	67
Figura 6.9 – <i>Trade-off</i> Qualidade vs. Preço	70
Figura 6.10 – <i>Trade-off</i> Marca vs. Condição de Pagamento	71
Figura 6.11 – <i>Trade-off</i> no mercado de Bebidas de Fruta	71
Figura 6.12 - <i>Trade-offs</i> Atendimento vs. Variedade.....	72
Figura 6.13 – Matriz Importância-Desempenho (Segmento 1)	75
Figura 6.14 – Matriz Importância-Desempenho (Segmento 2)	76
Figura 6.15 – Modificação da Estratégia Genérica da SUCOS	81
Figura 6.16 – Plano de Ações (Segmento 1).....	82
Figura 6.17 – Plano de Ações (Segmento 2).....	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Requisitos das Estratégias Genéricas.....	19
Tabela 6.1 - Importância dos Critérios Competitivos para a SUCOS	68
Tabela 6.2 – Importância dos Critérios Competitivos para a SUCOS	69
Tabela 6.3 – Avaliação do desempenho dos Critérios Competitivos da SUCOS	73
Tabela 6.4 – Resumo da avaliação do desempenho dos critérios competitivos da SUCOS	73
Tabela 6.5 – Análise <i>SWOT</i> da SUCOS.....	79

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PDV – Ponto de Venda;

RMSP – Região Metropolitana de São Paulo;

SKU – Stock Keeping Unit;

SRBP – Sucos e Refrescos Prontos para Beber;

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*;

TACC – Taxa Anual de Crescimento Composta.

1. INTRODUÇÃO

O mercado empresarial atual possui forças incontestáveis e mostra hoje o seu grande dinamismo e um ambiente altamente competitivo, onde predominam as empresas melhores preparadas e organizadas. Administrar as empresas nessas condições se tornou uma atividade altamente complexa e difícil.

Dessa forma, os executivos das empresas têm procurado formas de administrar e gerenciar as empresas para adquirir uma vantagem competitiva que possibilite o sucesso de suas organizações. Neste contexto, a estratégia tem um papel importantíssimo, pois a utilização desta ferramenta é um dos únicos modos de alinhar a empresa inteira de forma a trabalhar por um único propósito em uma única direção.

Dada a importância da estratégia e a atual condição do mercado empresarial, é necessária para todas as empresas a formulação de uma estratégia que auxilie os executivos a alcançarem um posicionamento dentro do segmento onde atua para aproveitar ao máximo o seu potencial e as oportunidades do mercado.

Neste mercado altamente competitivo, o ambiente, ou seja, os competidores diretos, indiretos e fatores externos, como o perfil dos fornecedores, clientes e governo, torna-se um fator que pode estimular ou impedir o sucesso da mesma.

Dessa forma, é muito importante entendê-lo para antecipar os movimentos do mercado, adotando um posicionamento para assegurar o poder competitivo da empresa.

Este trabalho tem o objetivo de explorar este tema para formular uma estratégia e criar um posicionamento para assegurar o poder competitivo da empresa.

1.1. O Estágio

O aluno faz estágio na *Dextron Management Consulting*, uma empresa de consultoria estratégica. A *Dextron* está presente no mercado a mais de 13 anos e possui uma estrutura enxuta com cerca de 30 funcionários e conta com uma rede de parceiros mundiais nas principais cidades do mundo.

Ao longo de sua história a *Dextron* desenvolveu importantes trabalhos nos mais diferentes mercados, desde bens de consumo a empresas de petroquímica e de tecnologia, desfrutando de credibilidade junto aos seus clientes.

A *Dextron* procura assessorar os seus clientes na busca de ótimos resultados e a estabelecerem um diferencial competitivo sustentável, promovendo mudanças fundamentais que permitam implementar soluções diferenciadas, para isso atua nos seguintes segmentos: *Estratégia e Organização* e *Capacitação Estratégica pela Ação*.

Trabalhos de *Estratégia e Organização* estão focados em auxiliar os clientes a gerar o “*Strategic Insight*” (uma metodologia proprietária que visa entender e interpretar o ambiente competitivo) que visa estabelecer um diferencial competitivo sustentável.

O segmento de *Capacitação Estratégica pela Ação* tem a finalidade de capacitar e transformar uma organização, por meio de um modelo de desenvolvimento e renovação organizacional.

1.2. Justificativa para o Trabalho

O tema do trabalho foi escolhido devido ao interesse do aluno na disciplina de estratégia. Desde o início do curso, este é um tema que interessa e cria expectativas sobre o aprendizado da engenharia de produção.

Durante o curso de engenharia de produção o aluno teve contato com a disciplina de estratégia de manufatura e empresarial e entendeu a importância e a necessidade cada vez maior das empresas modernas adotarem uma estratégia, um posicionamento que possibilite o crescimento e a permanência no mercado.

A empresa onde o aluno faz estágio tem como principal serviço prestado a consultoria estratégica, dessa forma além de poder interagir o trabalho de formatura com o estágio desempenhado, seria possível a realização do trabalho de formatura em paralelo ao estágio.

O aluno participa de um projeto no segmento de “*Estratégia e Organização*” de formulação da estratégia de distribuição para uma empresa de bens de consumo, mais precisamente no mercado de Sucos e Refrescos Prontos para Beber. O aluno desempenha atividades de coleta, análises e interpretação dos dados, tendo assim acesso a diversas informações. Dessa forma, o aluno possui acesso a dados suficientes para desenvolver em paralelo o Trabalho de Formatura.

1.3. Estrutura do trabalho

O trabalho desenvolvido possui 7 capítulos distintos e estão organizados da seguinte maneira.

O primeiro capítulo é a introdução que possui uma pequena explicitação do estágio desenvolvido pelo autor e tem por objetivo explanar as razões pelas quais o autor escolheu o tema.

O segundo capítulo compõe a revisão bibliográfica, onde são apresentados os conceitos utilizados ao longo deste trabalho. A revisão bibliográfica é composta teorias e

ferramentas desenvolvidas por Porter (1985) e Slack (1993) para avaliação do ambiente competitivo e de estratégias de operações.

O terceiro capítulo trata sobre a metodologia utilizada ao longo do trabalho, explicitando a lógica que guiou o autor pelas análises e recomendações estratégicas sugeridas. A metodologia utilizada procurou organizar de uma forma simples e sintética as análises propostas na revisão teórica.

O entendimento da empresa compõe o quarto capítulo, compreendendo uma breve descrição da empresa, um histórico e a sua estrutura industrial e comercial. As descrições possibilitam o entendimento da maneira como a empresa compete no mercado, bem como a sua situação atual e o seu passado.

O quinto capítulo é composto pelo entendimento e análise do ambiente competitivo, onde primeiramente são utilizados estudos dos Institutos ACNielsen, Datemark e Euromonitor e dados secundários sobre o setor de bebidas no Brasil e na Região Metropolitana de São Paulo (RMSP). Em seguida são utilizadas ferramentas desenvolvidas por Porter (1985) para a avaliação da atratividade da indústria e o entendimento da dinâmica do mercado.

A análise dos critérios competitivos e das estratégias é realizada no capítulo seis, tendo como foco as operações realizadas pela empresa e a adequação da estratégia atual e da forma como ela compete. São ainda propostos planos de ações para sanar algumas deficiências e alinhar a empresa de forma a procurar um posicionamento estratégico sustentável.

Por fim, no sétimo capítulo são apresentadas as conclusões que o autor pôde constatar ao longo da realização do trabalho, as contribuições do mesmo para a sua formação acadêmica e as recomendações finais de implementação dos planos de ações sugeridas.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A estratégia é dos termos mais utilizados no mundo de negócios modernos e protagoniza um papel cada vez mais importante. A necessidade da existência da estratégia está associada à competição, o ambiente competitivo e a incessante procura pelo sucesso que faz cada vez mais necessário a criação de métodos de competição guiados pela razão e pelas novas idéias, ou seja a criação e utilização de estratégias diferenciadas. Dessa forma, as estratégias são utilizadas para modificar e acelerar a dinâmica do mercado, de forma a favorecer a empresa, ou seja, “a estratégia é uma busca deliberada por um plano de ação que desenvolverá uma vantagem competitiva para o negócio; é, também, a colocação desse plano em prática” (Henderson, 2003 apud Carvalho e Laurindo 2003).

A estratégia não está fundamentada em ter um plano de ação e saber executá-lo. Segundo Porter (1996) uma estratégia competitiva significa escolher um arranjo de atividades para criar um composto de valor único, escolhendo as atividades que se deve fazer, mas também e tão importante quanto, escolher quais atividades não fazer através da análise de *trade-offs* (alternativas excludentes). Markides (1999) apud Carvalho e Laurindo (2003) também ressalta a importância de selecionar uma posição única que possa ser sustentada como sua, sendo a estratégia um processo de elaboração de questões, geração de alternativas e realização de escolhas.

2.1. Análise do Ambiente Competitivo

Segundo Carvalho (2001), “o sucesso de uma estratégia reside em conhecer muito bem as regras e os outros jogadores; e em manter canais fortes de acompanhamento das mudanças no ambiente competitivo, monitorando sempre as novas tendências”. Porter (1987) também ressalta que “a essência da formulação de uma estratégia é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”.

2.1.1. Análise das forças competitivas

“A essência da formulação de uma estratégia está em lidar com a concorrência, que não está expressa apenas nos concorrentes diretos, mas se encontra enraizada nos fundamentos da economia moderna” (Porter, 1979). Clientes, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos são as forças que juntamente com os concorrentes diretos atuam de forma proeminente ou ativa sobre o setor da economia, compondo as forças que determinam a atratividade do setor. A Figura 2.1 apresenta o modelo de análise estrutural destas forças.

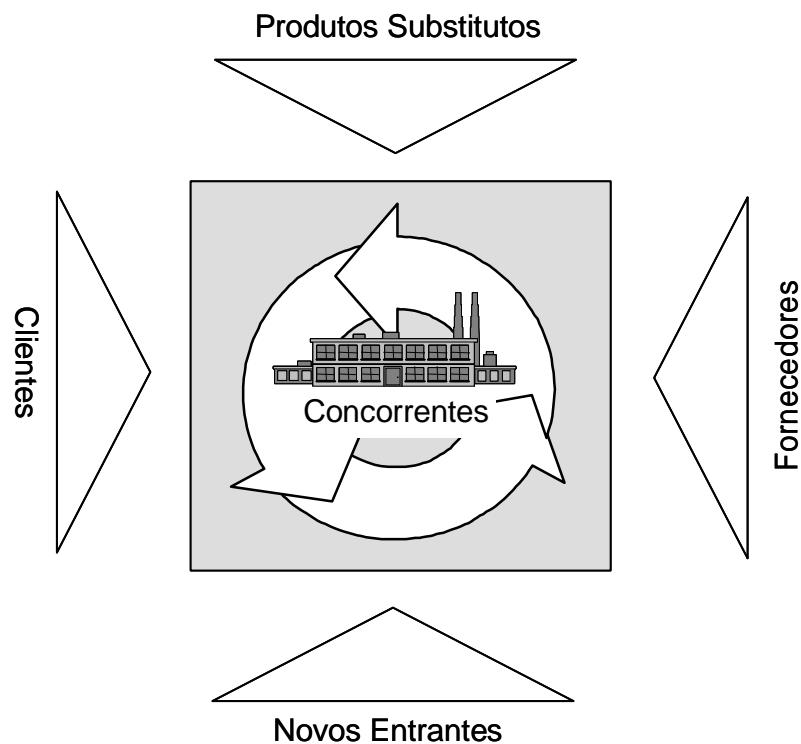


Figura 2.1 – As Cinco Forças Competitivas

Fonte: Porter (1985)

Quanto mais fortes forem as pressões que estas cinco forças exercem, piores serão as perspectivas de rentabilidade futura e vice-versa. Assim, os estrategistas das empresas devem encontrar um posicionamento na indústria que possibilite à empresa defender da forma mais eficaz possível dessas forças, ou influenciá-las em seu favor.

Dessa forma é importante para a empresa entender como estas forças atuam sobre o setor e qual a intensidade que elas possuem. Entendendo-as a empresa pode destacar os seus pontos fortes e fracos, modificar o seu posicionamento no setor, descobrir os pontos onde mudanças estratégicas desenvolverão melhores retornos e entender as tendências, destacando as oportunidades e ameaças do setor.

Concorrentes existentes

A concorrência entre os diversos competidores de uma mesma indústria pode se manifestar de diversas formas, como competição de preços, introdução de novos produtos e mídia. A intensidade de competição entre os concorrentes existentes de um mesmo segmento determina parte da lucratividade do mesmo. Esta intensidade varia de acordo com alguns fatores:

- Número de concorrentes e o equilíbrio entre eles;
- Baixa velocidade de crescimento do segmento, que força os competidores a brigar por fatias do mercado para possibilitar o seu crescimento;
- Altos custos fixos ou de armazenagem, que incentivam a economia de escala, aumentando a capacidade produtiva;
- Ausência de diferenciação ou custo de mudança, que incentiva a guerra de preços e acirra a competição;
- Elevadas barreiras de saída, que obrigam as empresas a continuarem competindo mesmo obtendo baixos lucros ou mesmos prejuízos.

Novos entrantes

A entrada de novos concorrentes em uma indústria traz novas capacidades na competição por *Market Share* (fatia do mercado) e normalmente muitos recursos para

competir. Empresas que optaram por diversificar o seu ramo de atuação a partir de aquisições normalmente realizam um *leverage* causando um impacto sobre o mercado.

A entrada de novos concorrentes depende das barreiras de entrada existentes no segmento e da reação esperada dos concorrentes existentes, quanto maiores as barreiras e maiores as retaliações aplicadas pelas empresas já constituídas do setor, menor o número de empresas que irão se aventurar no mesmo. As principais barreiras de entrada para novos entrantes são:

- Economias de Escalas: referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto ou serviço, à medida que o volume absoluto por período aumenta. Empresas já alicerçadas no setor normalmente diluem os seus custos de despesas produção, administrativas, de marketing, pesquisas, distribuição e outros no alto volume de produção, o que novos entrantes usualmente não fazem pelo baixo volume de vendas inicial;
- Diferenciação do Produto: as marcas das empresas estabelecidas no setor têm grande lealdade e preferência do consumidor. Esta lealdade pode-se tornar uma das maiores barreiras de entrada que novos entrantes podem esperar, marcas que foram pioneiras no segmento ou que investem pesado em marketing usualmente criam uma ligação muito forte entre o consumidor e a marca;
- Necessidade de Capital: a necessidade de dispêndio um grande montante de capital para investimento no início das operações. Este capital deve cobrir não somente a aquisição das instalações de produção, mas também o crédito dos consumidores, inventário e perdas iniciais do negócio;
- Desvantagens de Custos Independentes de Escala: vantagens não disponíveis para os novos entrantes, como a Curva de Aprendizado, tecnologia própria, acesso às melhores matérias-primas, subsídios governamentais podem se mostrar grandes barreiras de entrada caso estas desvantagens competitivas não possam ser transpassadas de outras formas;

- Acesso aos Canais de Distribuição: um novo entrante pode encontrar dificuldades de adquirir e manter uma malha de distribuição eficiente e entrar nos principais canais de distribuição. Pode ser necessário o dispêndio de muito capital para concorrer com os outros competidores e ter acesso aos canais de distribuição, através de promoções, esforços intensos da equipe de vendas, etc;
- Políticas Governamentais: o governo pode limitar ou restringir a atuação em alguns setores da economia que entender como estratégicos para a nação como um todo. O governo pode ainda criar grandes barreiras para o setor a partir da criação de regulamentações de segurança para, por exemplo, a poluição da água e do ar.

Para o entendimento completo desta força competitiva e seu correto diagnóstico e interpretação é importante notar dois pontos adicionais referentes às barreiras de entrada. Um ponto diz respeito à grande dinâmica do mercado que pode ocasionar mudanças profundas no cenário competitivo e consequentemente na intensidade das barreiras de entrada. O segundo refere-se à possibilidade da entrada de um competidor de grande poder de competição que pode por si só gerar uma grande barreira de entrada.

Fornecedores

Os fornecedores podem exercer o poder de negociação com os participantes de um segmento da economia aumentando os preços ou reduzindo a qualidade dos produtos ou serviços fornecidos, diminuindo a lucratividade caso não seja possível repassar o aumento nos custos. O poder dos fornecedores depende de uma série de fatores do mercado e na relação de importância de suas vendas para os participantes do segmento sobre as vendas totais deste produto ou serviço.

Os fatores determinantes do poder dos fornecedores são o número e concentração de fornecedores, a ausência ou baixa presença de produtos concorrentes ou substitutos, a

importância do volume comprado pelo segmento para o fornecedor e a presença de custos de mudança para o comprador.

Clientes

Da mesma forma que os fornecedores, a presença de compradores poderosos pode limitar e diminuir a rentabilidade de um segmento, forçando a diminuição dos preços, ou exigindo melhor qualidade nos produtos ou serviços.

Os fatores que aumentam o poder de barganha dos clientes são: a participação do cliente no total das vendas da indústria, a padronização dos produtos ou inexistência de diferenciação entre os concorrentes do segmento, a presença de custos de mudança, a lucratividade dos clientes, baixa lucratividade incentiva a redução de custos, a grande participação do preço do produto ou serviço fornecido nos custos do produto final, a importância do produto ou serviço na qualidade do produto final e a ameaça de integração vertical nas empresas com os processos anteriores.

A venda de produtos para clientes poderosos pode ser feita de forma rentável caso seja um produtor de baixos custos, ou caso o produto possua uma característica que o diferencie dos demais, tornando o único.

Produtos substitutos

Os produtos substitutos são produtos ou serviços com características distintas que podem desempenhar uma função semelhante à dos produtos do setor em questão. Produtos ou serviços substitutos são produtos com características, qualidade e potenciais diferentes, porém utilizados para a mesma finalidade, embora pertençam a outro setor industrial.

Estes limitam o potencial de lucratividade de um segmento, podendo impor um teto aos preços cobrados por um segmento, até o ponto onde o *trade-off* se torna favorável para o produto substituto e o consumidor faz a troca.

A existência de substitutos influencia o potencial de crescimento e lucratividade de um segmento inteiro. Os produtos substitutos exercem maior força quanto melhor é a relação preço-performance, ou quanto maior a lucratividade do setor do produto substituto.

Formulação da estratégia

Uma vez que as forças competitivas existentes num setor foram identificadas, bem como seus mecanismos de atuação sobre o mercado e sua concorrência, o estrategista deve buscar um posicionamento que possibilite a empresa utilizar suas capacidades para se proteger das forças competitivas, modificá-las e/ou antecipar mudanças nos fatores e responder a elas.

2.1.2. Grupos Estratégicos

A análise das forças competitivas possibilita o entendimento da dinâmica do mercado, os riscos e a dinâmica da indústria como um todo, porém é necessário também saber como os competidores competem e qual a estratégia adotada por eles. Uma forma de visualizar o posicionamento estratégico dos concorrentes é classificá-los em Grupos Estratégicos. Esta metodologia de grupos estratégicos consiste do agrupamento das empresas que possuem as mesmas dimensões competitivas e de estrutura. Isto é possível partindo do pressuposto que o que difere uma empresa das outras é a estratégia competitiva adotada, que dá direção às ações da mesma e permite atingir as suas metas. Segundo Porter (1987), as estratégias competitivas das empresas derivam diretamente de seus pontos fortes e fracos.

Essas premissas possibilitam agrupar empresas em grupos que possuem características semelhantes. Ao dividir as empresas em Grupos Estratégicos, admite-se que todas as empresas de um mesmo grupo possuem estratégias competitivas similares e que possuem provavelmente apresentem as mesmas fortalezas e fraquezas. Assim, pode-se assumir que as empresas de um mesmo grupo reagirão de forma semelhante às turbulências externas. Dessa forma, a análise torna-se muito mais simples, uma vez que serão estudados grupos de empresas ao invés de uma a uma, diminuindo o número de variáveis a serem observadas.

Existem diversas definições de Grupos Estratégicos, para Porter (1987), Grupos Estratégicos são empresas de um setor da economia que seguem uma estratégia igual ou similar segundo dimensões estratégicas:

- Identificação da marca – como a marca é percebida pelos consumidores finais, se a marca é reconhecida, ou desconhecida (esta dimensão é desenvolvida principalmente com iniciativas de marketing);
- Seleção de produtos – os produtos que a empresa comercializa, um produto “commodity”, ou um produto diferenciado, de maior valor agregado;
- Posicionamento de custos – como a empresa se posiciona quanto ao controle dos custos de produção, ou seja, se procura oferecer o produto mais barato possível, sempre procurando fazer economia de escala, ou se a empresa dá um maior foco à diferenciação, porém com um custo um pouco mais elevado;
- Atendimento – política de atendimento e serviços complementares da empresa, grau de personalização destes serviços;
- Política de preços – posição relativa dos preços praticados ao do mercado, relacionado com o valor percebido pelo cliente (custo x benefício);
- Alavancagem – grau de alavancagem financeira e operacional;
- Relacionamento com o governo – relacionamento com o governo em relação a regulamentações, incentivos, etc.

- Seleção de canais – os meios pelos quais a empresa decide distribuir seus produtos, ou seja, se o produto é principalmente comercializado em grandes lojas de varejo, lojas especializadas, pequenos mercados locais, etc.;

Devido à importância dos canais de distribuição para a indústria em questão neste trabalho, esta dimensão estratégica foi estudada mais profundamente. Os canais de distribuição são “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para consumo ou uso” (Stern et al., 1996). Os canais não só satisfazem o consumo com produtos ou serviços oferecidos em locais acessíveis para todos como também são instrumentos de fomento do consumo, através de atividades promocionais. Dessa forma, os canais de distribuição possuem um papel importantíssimo, uma vez que é ele que em última instância coloca o produto em contato com os consumidores e tem uma grande capacidade de influência sobre a opinião do mesmo.

Os canais de distribuição podem ser divididos em 3 grupos, os supermercados, os tradicionais e os ambulantes. O Anexo I apresenta a classificação dos estabelecimentos utilizado pelo *Instituto ACNielsen*.

Os supermercados são empreendimentos que aplicam o conceito de auto-serviço, onde o próprio consumidor tem acesso aos produtos, escolhe, pega e leva-os ao caixa para pagar. Os estabelecimentos tradicionais são aqueles que possuem balcão, e o cliente é atendido pelo vendedor, que o serve. Os ambulantes são caracterizados pelo comércio informal nas ruas da cidade, nos cruzamentos, transito ou barracas de lanches.

Dessa forma, para criar grupos estratégicos dentro de uma indústria, é necessário entendê-la e selecionar as dimensões que melhor caracterizam os competidores e desenhá-las graficamente em uma matriz de forma a poder observar os agrupamentos. A Figura 2.2 ilustra o caso do estudo da indústria de leite e derivados da União Européia, composta por 75 empresas, divididas em 9 grupos estratégicos (de A a I), segundo as

dimensões “Escopo geográfico/tamanho da empresa” e “Grau de diversificação” desenvolvido por Feka et al. (1997).

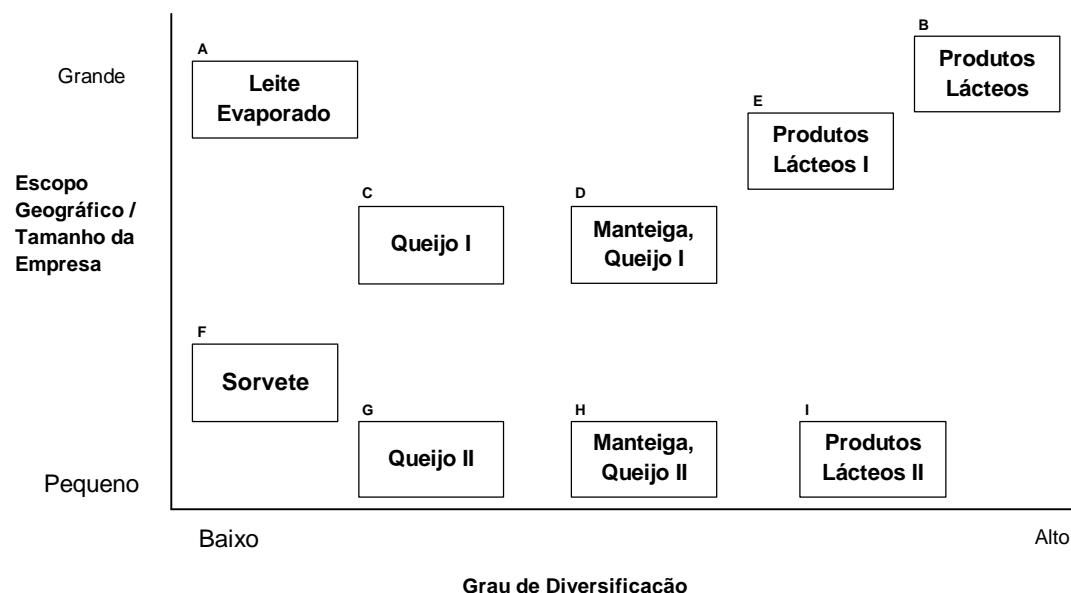


Figura 2.2 – Grupos Estratégicos no Mercado de Produtos Lácteos na União Européia

Fonte: Adaptado de Feka et al. (1997)

Tendo o mercado dividido em grupos estratégicos é possível analisar os posicionamentos estratégicos adotados por cada uma das empresas que constituem os grupos, guardadas as peculiaridades de cada um dos componentes.

2.2. Análise das Estratégias Genéricas e Critérios Competitivos

Entender o ambiente competitivo no qual a empresa se encontra, as suas peculiaridades e dinâmicas é de extrema importância para escolher e implantar uma estratégia, porém não é o suficiente, “as organizações necessitam conhecer a si mesmas, tanto no que tem de positivo como de negativo, de forma a poderem explorar adequadamente seu potencial, seus recursos, enquanto evitam que suas limitações possam colocá-las em situações de desvantagem” (Carvalho e Laurindo, 2003).

2.2.1. Estratégias Genéricas

A formulação da estratégia deve procurar um posicionamento único que reflete as capacidades individuais da empresa e seja capaz de lidar com as forças competitivas protegendo-se e atacando os competidores. Apesar da necessidade de criar um conjunto de fatores que compõe um posicionamento único, em linhas gerais existem estratégias genéricas consistentes que podem ser utilizadas para criar uma vantagem competitiva sustentável, superando os concorrentes de uma indústria.

A Figura 2.3 ilustra as 3 estratégias genéricas, que são “Liderança de custo total”, “Diferenciação” ou “Enfoque”, que variam de acordo com o alvo estratégico e vantagem estratégica. As estratégias de liderança de custo total e de diferenciação buscam a vantagem competitiva sobre todo o segmento de mercado, enquanto o de enfoque procura alcançar uma vantagem de custo ou uma diferenciação sobre um segmento estreito do mercado.

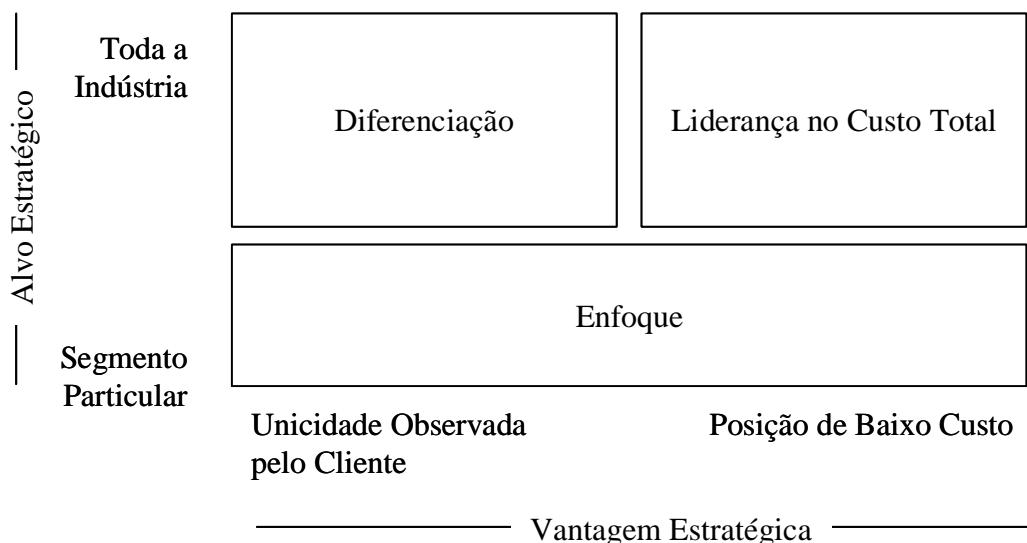


Figura 2.3 – As três estratégias genéricas

Fonte: Porter (1985)

2.2.1.1. Liderança no Custo Total

A primeira estratégia genérica consiste de atingir a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas operacionais e funcionais que em conjunto trabalham para atingir este objetivo básico. Esta estratégia genérica requer uma série de esforços, como a construção de instalações eficientes para possibilitar economias de escala, um rigoroso controle de custos e despesas administrativas e de produção, a procura de economias com a curva de aprendizado e a minimização de custos de pesquisa e desenvolvimento, marketing, serviços adicionais entre outros.

Caso uma empresa possua uma liderança de custo sustentável dentro de uma indústria, esta terá uma vantagem competitiva significativa sobre as demais empresas, a partir do momento que dessa forma possa especificar na média ou abaixo dos praticados na indústria. Com esta vantagem de preço, a posição de baixo custo de um líder em custos traduz se em altos retornos. Porém um líder em custo total não pode ignorar as bases de diferenciação, caso possua um produto aceitável pelos consumidores, será forçado a praticar preços bem abaixo da concorrência para ganhar vendas, consequentemente, diminuindo a sua lucratividade.

Liderança em custo isoladamente não assegura uma vantagem competitiva sustentável, esta a perderá caso a empresa não tenha proximidade com seus concorrentes em relação à diferenciação. Caso muitas empresas do setor compitam com liderança de custo e nenhuma possua uma liderança efetiva entre elas, a rivalidade será tão grande, que a única alternativa existentes é uma guerra de preços que irá deteriorar toda a lucratividade do setor, condenando todas a baixos retornos.

2.2.1.2. Diferenciação

A segunda estratégia genérica é a diferenciação. Esta estratégia está fundamentada na existência de características dos produtos que façam os consumidores aceitarem a pagar

uma diferença no preço considerável, ou seja, um preço-prêmio. Dessa forma, a empresa tenta ser única, e atender essas necessidades de forma singular.

A diferenciação pode ser alcançada de diversos modos, a partir do próprio produto, do sistema de entrega pelo qual é vendido, do método de marketing e de outras características que possam ser valorizadas pelos consumidores.

A vantagem competitiva gerada pela diferenciação pode ser sustentável caso seu preço-prêmio seja superior aos custos extras a que ela fica sujeita por ser única. Dessa forma um diferenciador deve sempre procurar possuir características que possuem valor superior ao preço-prêmio. Porém, o custo não pode ser totalmente ignorado, pois os seus diferenciais serão ignorados no caso de uma posição de custo acentuadamente inferior.

A estratégia genérica de diferenciação exige que as características diferenciais dos produtos de empresas distintas sejam diferentes, para assegurar que a empresa seja única e possa cobrar o preço-prêmio por ela. Caso contrário a sua posição diferencial será comprometida.

2.2.1.3. Enfoque

A terceira estratégia genérica é o enfoque, diferentemente das outras duas estratégias genéricas ela está baseada na escolha de um determinado segmento do mercado ou um grupo de segmentos do mercado. A empresa adapta a sua estratégia para melhor atender o segmento escolhido, excluindo os outros. Dessa forma, o enfoque procura gerar uma vantagem competitiva em seus segmentos-alvo, embora não conseguindo atingir uma vantagem sobre todo o mercado.

O enfoque possui duas variantes, o enfoque no custo, onde uma empresa tenta alcançar liderança em custo em seu segmento-alvo, ou enfoque na diferenciação, onde tenta se diferenciar dentro de um segmento.

2.2.1.4. Requisitos Organizacionais

A adoção de cada estratégia genérica implica qualificações e exigências diferentes para possibilitar o seu sucesso, como arranjos organizacionais, procedimentos de controle e monitoramento e habilidades. A Tabela 2.1 traz os principais requisitos de cada uma das estratégias genéricas.

Tabela 2.1 – Requisitos das Estratégias Genéricas

Estratégias Genéricas	Recursos e Habilidades Requeridos	Requisitos Organizacionais
Liderança no Custo Total	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento de capital sustentado e acesso ao capital; • Boa capacidade de engenharia do processo; • Supervisão intensa da mão-de-obra; • Projeto de produto para facilitar a fabricação; • Sistema de distribuição de baixo custo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle de custos rígidos; • Relatórios de controle freqüentes e detalhados; • Organização e responsabilidades estruturais; • Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas.
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> • Grande habilidade de marketing; • Engenharia de Produto; • Tino criativo; • Grande capacidade de pesquisa básica; • Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia; • Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios; • Forte cooperação dos canais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte coordenação entre funções de pesquisa e desenvolvimento, desenvolvimento do produto e marketing; • Avaliações e incentivos subjetivos ao invés de medidas quantitativas; • Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada.
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> • Combinação das políticas acima descritas dirigidas para a meta estratégica particular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinação das políticas acima descritas dirigidas para a meta estratégica particular.

Fonte: Porter (1985)

2.2.2. Critérios Competitivos

As estratégias genéricas devem ser alinhadas e desdobradas para as estratégias de funcionais. No âmbito das estratégias de manufatura, os critérios competitivos devem ser identificados.

Os meios com os quais a empresa irá entrar no ambiente competitivo e concorrer com as demais organizações é ditado pelo tripé marketing, manufatura e desenvolvimento de produto (Slack, 1997). Apesar de ser um trio harmonioso e que de forma concreta revelam diferentes prismas de uma organização, o papel mais importante é protagonizado pelos clientes. De nada adianta uma empresa que cria os melhores produtos, produz da melhor forma possível e que comunica de forma eficiente, se as necessidades dos consumidores não forem atendidas. Dessa forma, o cliente deveria ser a prioridade da manufatura, marketing e desenvolvimento de produtos da organização, funcionando para atender as suas necessidades, vontades e visões.

Os consumidores ponderam sobre diversos fatores ao realizarem as suas compras. A avaliação de cada um destes fatores é que direciona a aquisição dos produtos, cada um deles possuindo uma relevância diferente na decisão tomada pelo consumidor. Estes fatores foram então classificados de forma a dividi-los em critérios ganhadores de pedidos, critérios qualificadores e critérios menos importantes (Figura 2.4).

**Figura 2.4 – Critérios Competitivos**

Fonte: Slack (1993)

- Critérios ganhadores de pedido – aqueles que influenciam diretamente a quantidade vendida. Eles são os principais indicadores de desempenho utilizados pelos clientes nas decisões de compra;
- Critérios qualificadores – aqueles que necessitam que estejam acima de um certo valor para que os consumidores pelo menos considerem a empresa na hora de decidir no ato da compra. Se o desempenho da empresa neste critério estiver abaixo do nível “qualificador” ela não estará apta a conseguir nenhuma venda. Porém, caso esteja claramente acima do desempenho esperado, não irá se beneficiar de uma vantagem competitiva significativa, sendo assim o seu benefício marginal;
- Critérios menos importantes – aqueles que, como o próprio nome indica não influem diretamente o consumidor, sendo estes apenas aditivos caso estejam presentes. Dessa forma independente do desempenho neste critério, o volume de vendas não irá se modificar de forma significativa. Os consumidores raramente se baseiam nestes critérios quando realizam sua decisão de compra.

Os critérios competitivos de um mesmo grupo podem não influenciar o consumidor da mesma maneira, dessa forma dentro dessas categorias existe uma graduação (de 1 a 9) de forma a entender de forma quantitativa a real importância do critério para a tomada de decisão do consumidor conforme segue:

Critérios ganhadores de pedidos

1. Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes;
2. Proporciona uma importante vantagem junto aos clientes;
3. Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes;

Critérios qualificadores

4. Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial;
5. Precisa estar em torno da média do padrão do setor industrial;
6. Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial;

Critérios menos importantes

7. Normalmente não é considerado pelos clientes, mas poderia tornar-se mais importante no futuro;
8. Muito raramente é considerado pelos clientes;
9. Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca será.

Após o entendimento dos critérios utilizados pelos consumidores para a tomada de decisão no ato da compra é necessário realizar uma avaliação dos atuais níveis de desempenho da organização sobre estes critérios. Para a realização de tal tarefa, existe uma escala de 9 pontos que classifica os níveis atuais de desempenho.

1. Consistente e consideravelmente melhor do que o de nosso concorrente mais próximo;
2. Consistente e claramente melhor do que o de nosso concorrente mais próximo;
3. Consistente e marginalmente melhor do que o de nosso concorrente mais próximo;
4. Com freqüência marginalmente melhor do que a maioria de novos concorrentes;

5. Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes;
6. Com freqüência a uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes;
7. Usual e marginalmente pior do que nossos principais concorrentes;
8. Usualmente pior do que a maioria de nossos concorrentes;
9. Consistentemente pior do que a maioria de nossos concorrentes.

Para realizar esta análise de desempenho é importante que existam informações concretas, confiáveis e suficientes sobre os concorrentes na indústria. Uma idéia grosseira do desempenho dos concorrentes pode ser obtida através de conversas com os clientes e mantendo-se informado sobre o mercado.

Uma vez estabelecidos os critérios que influenciam o comportamento do consumidor frente à escolha no ato da compra, e tendo os seus desempenhos avaliados em comparação com os principais concorrentes, inicia-se a etapa de priorização e do plano de ação.

As duas dimensões devem ser avaliadas em conjunto para julgar as verdadeiras prioridades. Para realizar esta análise, utiliza-se a matriz de Importância-Desempenho (ver Figura 2.5), que considera ambas as dimensões ao mesmo tempo, cada critério deve ser posicionado na matriz de acordo com as classificações anteriormente levantadas.

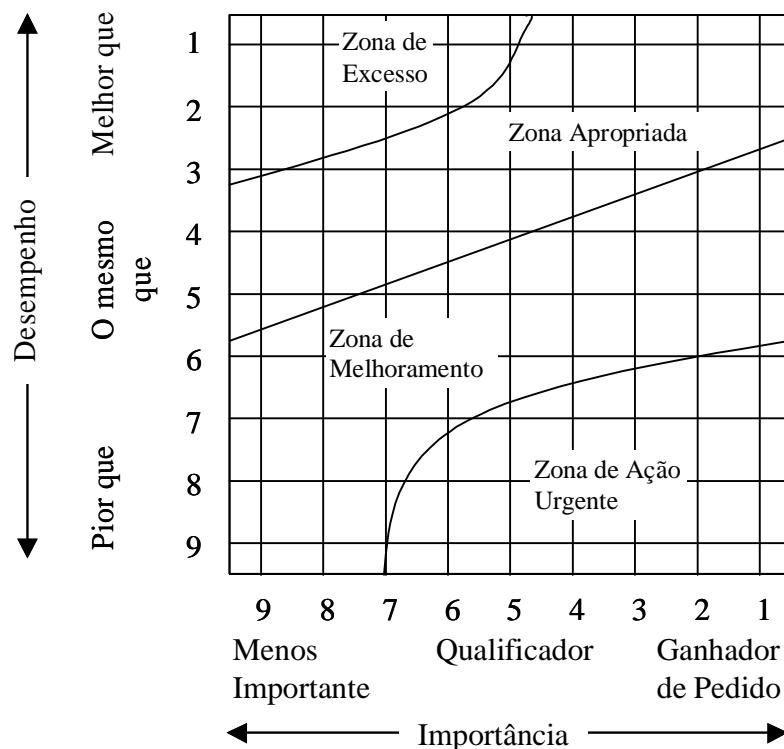


Figura 2.5 – Matriz Importância-Desempenho

Fonte: Slack (1993)

A posição de cada critério dentro da matriz Importância-Desempenho, tem um significado, e cada um exige uma ação com intensidade variando de acordo com a região em que se encontra. Existem 4 regiões:

- Zona do excesso – os critérios encontrados nessa zona possuem um desempenho que é muito melhor do que parece ser necessário para os consumidores, pois se tratam de critérios menos importantes. Pode significar que recursos em quantidade exagerada estejam sendo despejados para assegurar o alto desempenho deste critério;
- Zona apropriada – é limitada em sua margem inferior por uma “fronteira de mínimo desempenho”, isto é, a empresa deveria manter todos os seus critérios

acima deste nível para obter uma vantagem competitiva sustentável. Conseguir manter todos os critérios acima deste nível deveria ser o objetivo de desempenho de qualquer empresa que deseje ser competitiva;

- Zona de melhoria – qualquer critério que possua uma importância-desempenho que caia abaixo do limite inferior da zona apropriada será um candidato a melhoramento. Os critérios que se encontram nesta zona certamente deverão ter seus desempenhos medidos e melhorados, porém não caracterizam primeira urgência nos planos de ação;
- Zona de ação urgente – caso qualquer critérios se encontre nesta zona, este será crítico e exigira um plano de ação imediato para se adequar às necessidades dos clientes, pois provavelmente negócios estão sendo perdidos devido ao desempenho baixo em critérios relevantes.

Uma vez entendido quais são os critérios que influenciam a decisão do consumidor no ato da compra, a importância de cada um dos critérios, o desempenho relativo da empresa frente aos seus concorrentes e comparado a importância e o desempenho a partir de uma figura, deve-se desenvolver planos de ação. A partir da matriz Importância-Desempenho, consegue-se entender as prioridades e priorizar as ações a serem tomadas para sanar as lacunas (*gaps*) de desempenho (Slack, 1993).

A empresa deve trabalhar de forma mover verticalmente os critérios que se encontram nas zonas “de ação urgente” e “de melhoria” para a zona “apropriada” de forma a minimizar e resolver os *gaps* existentes. Estes planos de ações podem contemplar a organização como um todo, desde o uso de tecnologia, marketing, cadeia de suprimento e melhoria da produtividade.

Os planos de ação para melhorar a posição na matriz importância-desempenho de forma a eliminar os “*gaps*” não se limitam apenas à melhoria dentro da organização, esta pode mover os critérios horizontalmente na matriz, influenciando a percepção do consumidor. Através de ações de marketing e oferecimento de novos conceitos pode-se criar novas

necessidades ou aguçar ou minimizar a importância de outras. Dessa forma, pode-se modificar a importância de certos critérios para a direita ou para a esquerda.

Ao final das análises deve-se formular o plano de implementação que devem contemplar dimensões como “Quando começar?”, “Onde começar?”, “Quão rápido andar?” e “Como coordenar o programa de melhoramento?” para que este seja viável, prático e que possa ser monitorado.

2.2.3. Análise de Trade-offs

Como explicitado por Porter (1985) é importante criar um posicionamento estratégico sustentável, dessa forma, deve-se escolher as atividades que se deve fazer, mas também é tão importante quanto, escolher quais atividades não fazer, ou seja, escolher entre os *trade-offs* existentes nos mercados. O estudo de Slack (1998) propõe a análise destes *trade-offs* como forma de auxiliar os executivos a escolherem a forma como irão competir. Segundo Slack apud Slack, os *trade-offs* existentes são de pequeno prazo, pois, no longo termo pode aparecer alguma tecnologia nova que possibilite superá-lo. Como explicitado na Figura a seguir. Com a tecnologia existente atualmente, é possível apenas posicionar-se nos pontos sobre a primeira curva como os pontos X e Y, porém acredita-se que com uma inovação na indústria possibilite modificar a dinâmica de performance podendo mover a curva.

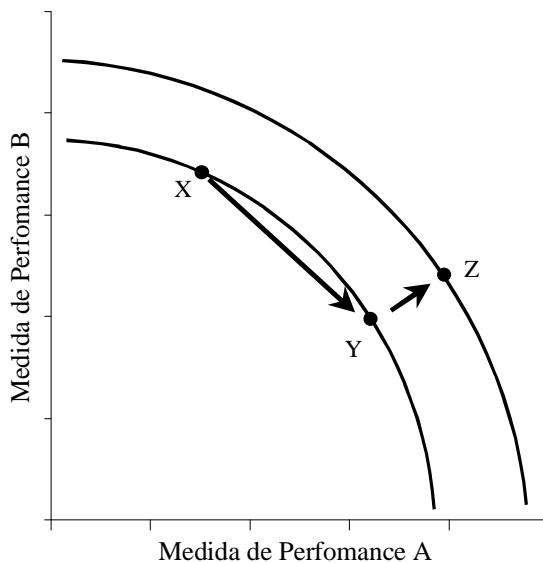


Figura 2.6 – Ocorrência de *Trade-offs*

Fonte: Slack (1998)

Dessa forma ao competir em uma indústria é importante entender os *trade-offs* envolvidos para poder se posicionar e criar uma vantagem competitiva sustentável.

2.2.4. Análise SWOT

A formulação de uma estratégia competitiva deve possibilitar descobrir e antecipar situações adversas. Para isso deve-se entender o funcionamento da empresa, os seus pontos fortes e fracos e o ambiente no qual ela se encontra. Dessa forma a metodologia SWOT (*Strengths* - fortalezas, *Weaknesses* - fraquezas, *Opportunities* - oportunidades e *Threats* - ameaças) possibilita os tomadores de decisão ter um prisma crítico sobre a empresa e os riscos associados às decisões.

As fortalezas e as fraquezas da companhia são o seu perfil de ativos e qualificações em relação à concorrência. Os valores de uma organização, representados pelas motivações e necessidades da organização como um todo combinadas com os pontos fortes e fracos determinam os limites internos à estratégia competitiva que uma empresa pode adotar com pleno êxito.

Os limites externos são determinados pela indústria e seus concorrentes. As ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo, com seus riscos eminentes e recompensas potenciais. As expectativas da sociedade espelham estas oportunidades e ameaças no que tange fatores como política governamental, interesses sociais e outros.

3. METODOLOGIA DE TRABALHO

A abordagem metodológica adotada neste trabalho foi a de estudo de caso em uma empresa de sucos, denominada neste trabalho de SUCOS. Segundo Yin (2001), o estudo de caso vem sendo uma estratégia comum de pesquisa em vários campos, em especial de processos organizacionais e administrativos, devido à necessidade de se compreender fenômenos complexos.

O trabalho foi desenvolvido durante o ano de 2004, cujo plano de trabalho consiste de quatro etapas como apresentado na Figura 3.1.

A metodologia utilizada para a realização do trabalho foi baseada na revisão bibliográfica apresentada nos capítulos anteriores.

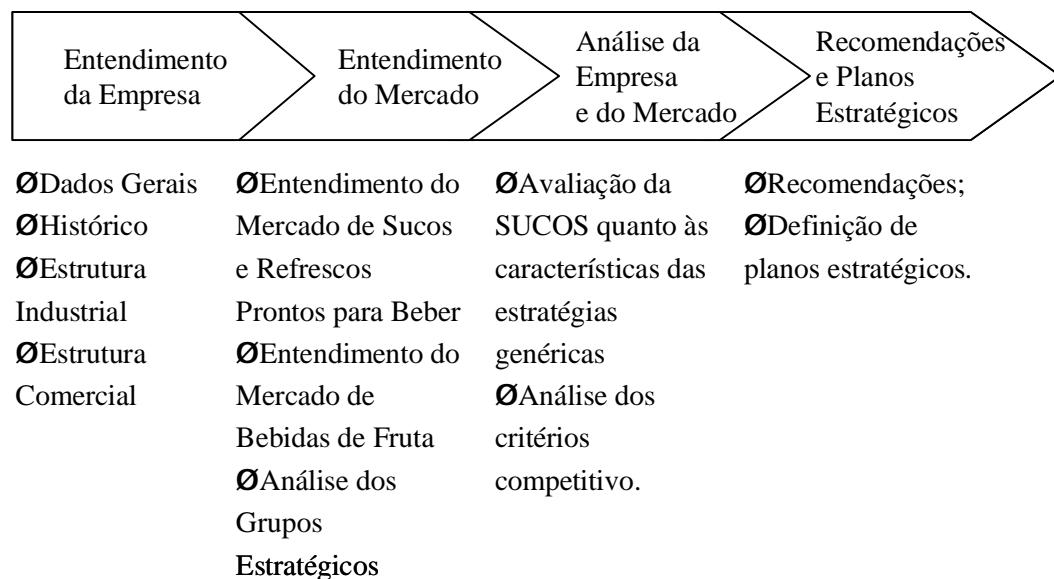


Figura 3.1 – Etapas do Projeto

Fonte: Análise do autor

Primeiramente foram coletados dados secundários sobre o mercado de bebidas não alcoólicas, detalhando os dados até a análise do segmento de mercado onde a SUCOS atua. As principais fontes de dados foram estudos divulgados pelos institutos *ACNielsen*, *Datamark* e *Euromonitor*. A análise destes dados possibilitou um enorme entendimento do mercado e um panorama geral da dinâmica desta indústria.

Em seguida, a análise visou o entendimento da empresa. Esta fase consiste da coleta de dados e descrição das principais características da empresa, abrangendo dados gerais, um breve histórico das suas operações no Brasil, e as estruturas industrial e comercial da SUCOS. Esta fase tem como objetivo prover dados que possibilitem entender e analisar a empresa estrategicamente.

Na segunda fase - entendimento do mercado, foram coletados dados secundários sobre o mercado de bebidas não alcoólicas, detalhando os dados até a análise do segmento de mercado onde a SUCOS atua. As principais fontes de dados foram estudos divulgados pelos institutos *ACNielsen*, *Datamark* e *Euromonitor*. A partir dos dados coletados, foi realizada uma análise visando o entendimento da dinâmica do mercado e suas características peculiares de forma a entender o ambiente competitivo por um prisma estratégico, chegando até a análise de grupos estratégicos. Dessa forma, visa-se criar um entendimento do ambiente competitivo externo a empresa que possibilite o desenvolvimento de estratégias para lidar com tal ambiente e seus competidores.

A fase seguinte tem como finalidade analisar o posicionamento da empresa no mercado de bebidas de fruta. Esta análise engloba a estratégia genérica adotada pela SUCOS, a análise de SWOT e os critérios competitivos presentes no mercado de bebidas de fruta.

Por último, foi realizada uma avaliação dos resultados do trabalho e, então, a criação de recomendações de alinhamento e posicionamento estratégicos, bem como um plano de ações operacionais que possibilitariam o alinhamento das operações da empresa com o posicionamento estratégico escolhido.

Além dos estudos bibliográficos realizados pelo autor, durante o trabalho foram realizadas pesquisas de campo nos pontos-de-venda clientes da SUCOS e entrevistas com executivos-chave da empresa e gerentes, supervisores, donos e vendedores das distribuidoras para levantamento de informações para possibilitar as análises.

Dois tipos de entrevistas foram aplicados na coleta de dados, a primeira denominada entrevista focal de acordo Yin (2001), que corresponde à entrevista espontânea e informal baseada num roteiro de perguntas que permite ampla abertura para comentários do entrevistado. Este tipo de entrevista foi aplicado aos executivos-chave da empresa e gerentes.

O segundo tipo de entrevista, denominado como levantamento de acordo Yin (2001), assume um caráter mais formal e é composta por questões mais estruturadas. Este modelo de entrevista foi aplicado para os pontos de venda em uma pesquisa de campo.

Foram criadas escalas da importância dos critérios e do desempenho da SUCOS comparado aos seus concorrentes no mercado de bebidas de fruta, para a avaliação dos critérios competitivos segundo o modelo dos *gaps* (Slack, 1993). Para possibilitar a interpretação dos dados foi criada uma grade para confrontar par-a-par os critérios competitivos, para facilitar a identificação dos *trade-offs*.

Esta metodologia procurou colocar em uma ordem lógica a análise para possibilitar o andamento do projeto de forma a respeitar os limites temporais do trabalho de formatura e alcançar os seus objetivos.

4. ENTENDIMENTO DA EMPRESA

O Trabalho foi desenvolvido utilizando como estudo de caso a empresa SUCOS (para manter o voto de sigilo feito pelo aluno a empresa será denominada SUCOS). A *Dextron Management Consulting* prestou serviços de consultoria estratégica para a empresa durante o ano de 2004.

A SUCOS se encontra entre os líderes do segmento de Sucos e Refrescos Prontos para Beber (SRPB), possuindo *market share* de 8% (dados do instituto AC Nielsen AM04) no território nacional, conforme ilustra a Figura 4.1.

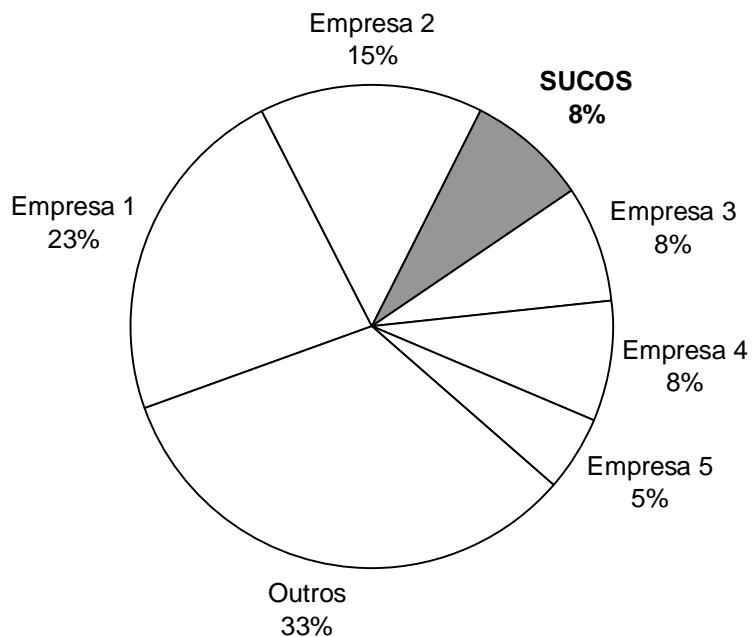


Figura 4.1 – Market Share Brasileiro de SRPB (Abril, Maio 2004)

Fonte: Instituto ACNielsen

4.1. Dados Gerais

A SUCOS é uma empresa multinacional de venda de concentrado de sucos, presente em 4 continentes e continua a expandir as suas operações, possuindo 3 marcas fortes e conceituadas. Sua sede se encontra na América do Norte. A estrutura que coordena as suas operações nos Estados Unidos e no resto do mundo conta com especialistas no mercado de bens de consumo com uma grande experiência no mercado e em gestão de negócios. Esta estrutura conta com um time especializado nas mais diversas áreas, como em marketing, desenvolvimento de produtos, etc.

No Brasil, onde SUCOS está presente há mais de 4 anos, possui uma marca e suas operações são realizadas segundo o modelo internacional, com produção e distribuição sob responsabilidade de empresas locais licenciadas. No Brasil ela possui 9 licenciados distribuídos por todo o território nacional. Ela possui um faturamento anual proveniente das suas operações no Brasil acima de R\$ 15 milhões.

Os licenciados da SUCOS são responsáveis pela produção e distribuição dos produtos, eles compram o concentrado de suco e possuem áreas delimitadas para a sua atuação. Dessa forma a SUCOS possui uma estrutura enxuta nas suas operações brasileiras, uma vez que a sua atuação fica restrita à coordenação e monitoramento dos seus licenciados em âmbito nacional.

A SUCOS tem o objetivo de se transformar em uma empresa de bebidas, com reconhecimento da marca e valor da empresa. O negócio dela é vender o concentrado do suco para os licenciados, ou seja, para vender mais e aumentar o seu lucro operacional, os licenciados necessariamente também deverão aumentar as suas vendas.

Dessa forma a SUCOS trabalha constantemente ao lado dos licenciados para aumentarem as suas vendas e consequentemente a compra de concentrado. Assim, para medida de simplificação da análise, será considerado o conjunto SUCOS, incluindo os

licenciados ao sistema, como o objeto da análise, pois o propósito é único, o de vender SRPBs obtendo retorno financeiro e reconhecimento da marca.

4.1.1. Produtos

O *portfolio* de produtos da SUCOS é bem reduzido, consiste de uma linha de sabores de bebida de fruta, sendo eles *Frutas Cítricas*, *Pêssego* e *Frutas Silvestres*. Apesar da pequena gama de sabores, os produtos SUCOS podem ser encontrados em diversos tipos de embalagens e tamanhos, totalizando na RMSP 13 SKUs.

O sabor *Frutas Cítricas* na embalagem de 450ml é responsável pela maior parte das vendas e é considerado *benchmarking* (modelo a ser seguido) no setor.

4.2. Histórico

A SUCOS foi a empresa uma das pioneiras na produção e distribuição de Bebidas de Fruta no Brasil. No início das operações a empresa gozou de um enorme sucesso e grande crescimento das vendas. Este período foi marcado pela entrada de novos licenciados no sistema para trabalhar com os produtos da SUCOS e uma divulgação da marca principalmente através do boca-a-boca. A marca obteve este grande sucesso por ter introduzido o conceito de SRPB, uma bebida refrescante, que satisfazia aqueles que procuravam uma alternativa mais saudável para o refrigerante e mais barata que os sucos comercializados até então, possuía o seguinte mote : o produto com melhor custo-benefício.

Apesar do sucesso inicial durante os últimos anos após ter atingido um ápice de vendas têm perdido espaço no mercado. Durante este período ocorreu uma queda de aproximadamente 36% no volume de vendas como mostra a Figura 4.2. Esta perda de mercado se deu por diversos fatores, como a desvalorização do Real frente ao Dólar que

encareceram as matérias-primas e a entrada de novos concorrentes de grande impacto na indústria. A falta de um posicionamento bem definido que permitisse se aproveitar do crescente mercado e se defender dos concorrentes também contribuiu de forma determinante para a perda de mercado.

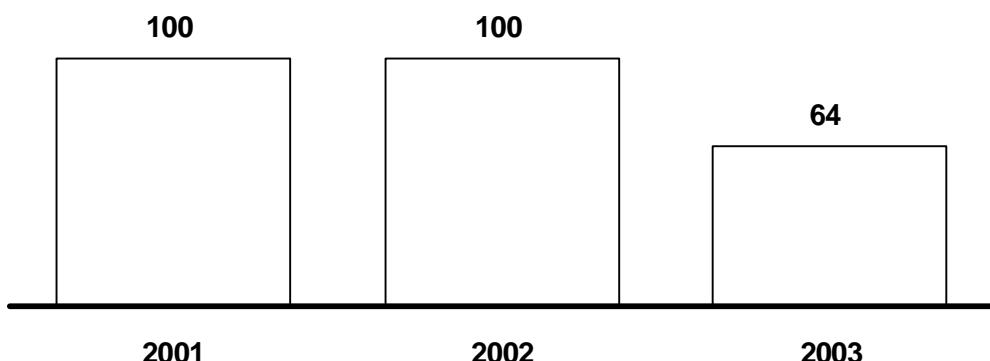


Figura 4.2 – Vendas SUCOS (Escala 2001 = 100)

Fonte: Documentos internos SUCOS

Neste último ano (2004) o declínio chegou a um patamar e as vendas continuam constantes com uma discreta tendência de crescimento. A SUCOS deseja dar uma guinada no atual cenário da empresa, voltar e ultrapassar o ápice anteriormente alcançado.

4.3. A SUCOS na Região Metropolitana de São Paulo

As operações da SUCOS na RMSP tiveram início logo na introdução da marca no Brasil em 1999, sendo uma das primeiras áreas a comercializar o produto. Nos primeiros anos do produto em São Paulo, foi utilizado principalmente o canal de distribuição atacado, e era comercializado por ambulantes e em pequenos estabelecimentos.

Durante este período de mais de quatro anos, outros dois licenciados já foram responsáveis pelas operações paulistanas além do atual. A saída destes ocorreu devido à má performance no território onde a queda do volume vendido foi ainda maior que a média nacional. Devido aos problemas com os licenciados e a alta concorrência no mercado, existem grandes dificuldades para obter sucesso na área metropolitana de São Paulo. Atualmente a região é uma das prioridades da empresa por se tratar de uma área com grande potencial de consumo de SRPB e pouco explorada pela marca.

Em São Paulo a SUCOS possui uma representatividade mais baixa no mercado, possuindo apenas 2% de *Market Share*, conforme ilustra a Figura 4.3.

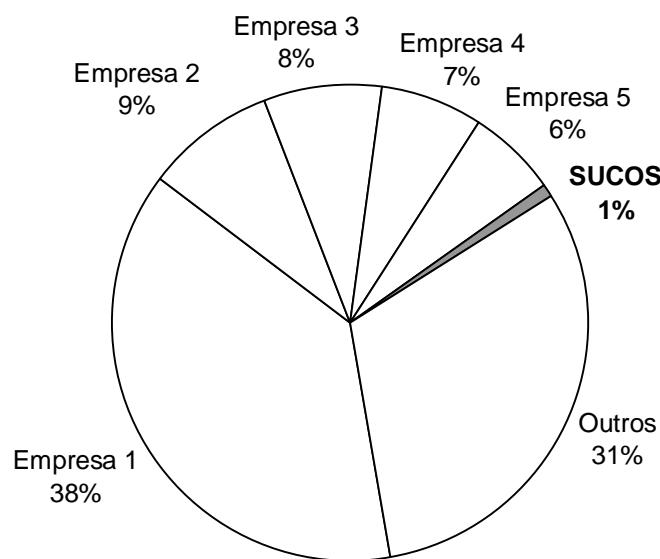


Figura 4.3 – Market Share RMSP (Abril, Maio 2004)

Fonte: Instituto ACNielsen

4.3.1. Estrutura Industrial

O licenciado que possui os direitos de venda no estado de São Paulo possui uma fábrica localizada no interior do estado de São Paulo, mesmo local do escritório. A fábrica foi construída recentemente devido ao aumento da produção e perspectiva de crescimento futuro. Ela conta com uma área de 30.000m², instalações de 8.000 m² e uma área reservada para ampliações futuras da parte construída. São empregados cerca de 80 funcionários entre próprios e terceirizados. A fábrica conta com modernos equipamentos de produção e controle de qualidade muito rígido e eficiente, sendo a alta qualidade um dos orgulhos do licenciado.

A capacidade produtiva da fábrica é compartilhada pelos produtos da SUCOS com outras marcas próprias do próprio licenciado, porém os produtos da SUCOS são responsáveis por uma parcela significativa da produção.

4.3.2. Estrutura Comercial

A estrutura comercial da SUCOS e do licenciado para a área metropolitana de São Paulo é composta por uma rede de distribuidores e pela venda direta da fábrica. Os distribuidores são administrados por um gerente e supervisores contratados pelo licenciado. Eles são responsáveis por todo o contato realizado entre as duas partes, desde iniciativas de promoção nos pontos de venda (PDVs) a cobrança de performance. As vendas diretas possuem representantes encarregados e atendem as grandes redes de supermercados e atacados. A cadeia de distribuição do licenciado para a área metropolitana de São Paulo está esquematizada na Figura 4.4.

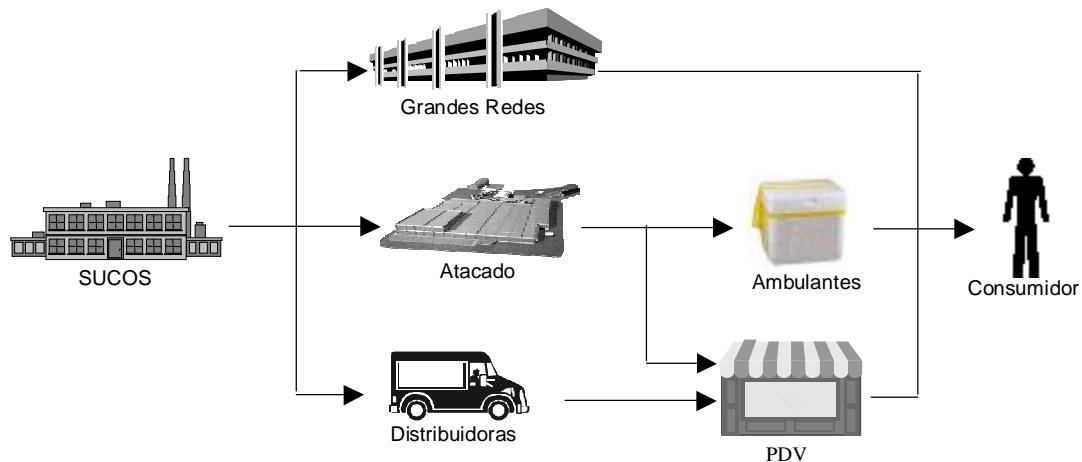


Figura 4.4 – Cadeia de distribuição para a área metropolitana de São Paulo

Fonte: Documentos internos SUCOS

Cada um dos canais de distribuição possui a sua importância, a Figura 4.5 mostra a participação de cada canal no volume total vendido durante o período de janeiro a agosto de 2004. Os distribuidores são responsáveis pela maior parcela das vendas na RMSP, seguidos pelas grandes redes de supermercado e pelos atacadões.

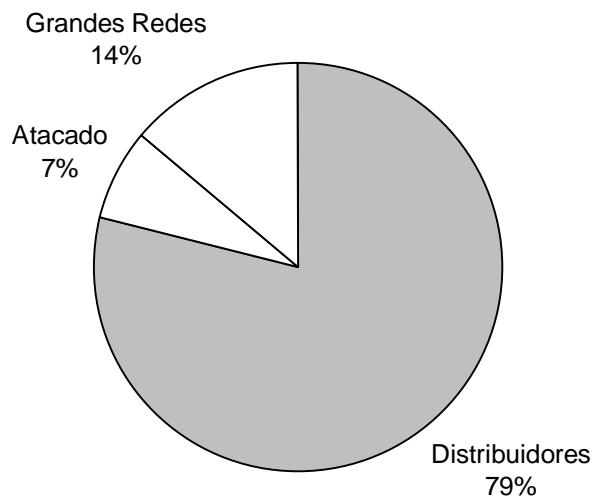


Figura 4.5 – Desdobramento dos canais SUCOS

Fonte: Documentos internos SUCOS

Os distribuidores possuem áreas fechadas na RMSP onde são encarregados de realizarem a interface com os pontos de venda (PDVs) existentes. Os PDVs atendidos por estes distribuidores compreendem principalmente estabelecimentos tradicionais e pequenos supermercados.

Este canal de distribuição é composto por um sistema de distribuição de 22 distribuidores, que variam de tamanho e importância para a SUCOS. Os distribuidores são multimarcas, ou seja, trabalham com outros produtos que os produzidos pelo licenciado de São Paulo, porém não podem comercializar produtos que concorrem diretamente. A variedade de produtos é bastante grande e os produtos da SUCOS representam cerca de 15% do faturamento total dos distribuidores.

As grandes redes de supermercados que representam 14% do volume comercializado são compostas por empresas de grande porte do varejo brasileiro, como o CBD (Companhia Brasileira de Distribuição), o Carrefour, o Sonae, o Wal Mart entre outros. As vendas para estas grandes redes são ditadas por contratos anuais firmados entre as duas partes que são de difícil negociação devido ao grande poder de barganha destes clientes.

As vendas para o atacado visam abastecer principalmente o canal ambulante e pequenos estabelecimentos tradicionais, onde a rede de distribuição não consegue alcançar.

5. ENTENDIMENTO E ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO

O mercado de bebidas não alcoólicas refrescantes tem evoluído constantemente durante os últimos anos com uma taxa anual de crescimento composto (TACC) de 5% , conforme ilustra a Figura 5.1.

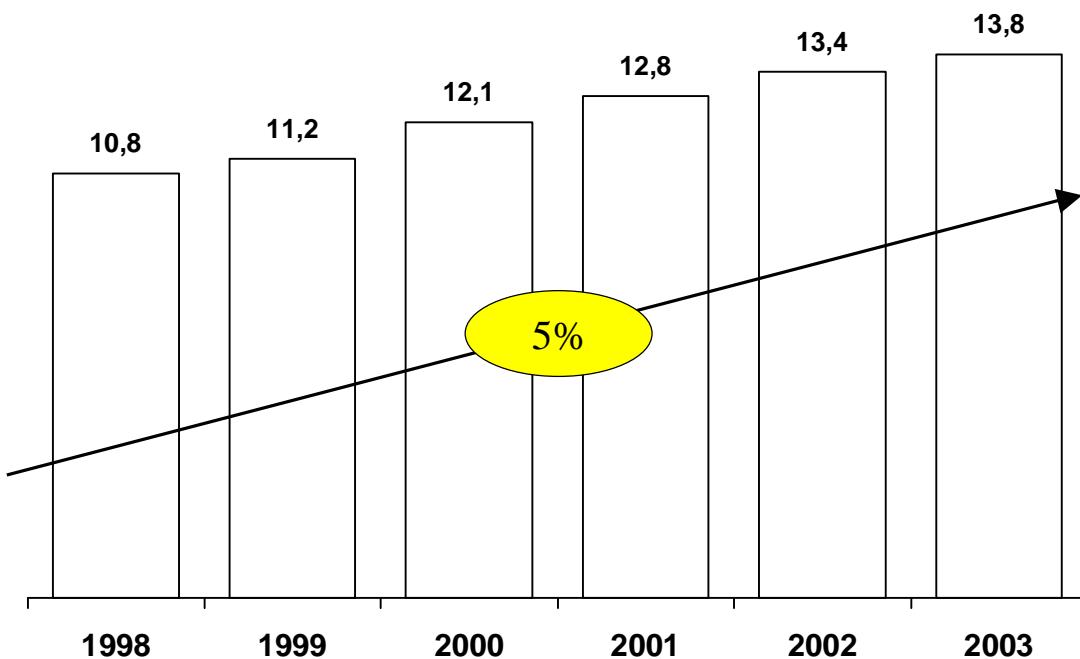


Figura 5.1 – Evolução das vendas de bebidas refrescantes (bilhões de litros)

Fonte: Euromonitor (Consumer Lifestyle - Brazil, 2004)

O mercado de bebidas refrescantes é composto pelos refrigerantes, água engarrafada, SBPBs e café e chá gelados. Os refrigerantes apresentaram um TACC de 2%, enquanto a água engarrafada, os SRPBs e os chás e cafés gelados apresentaram um TACC de 17%, 18% e 12%, respectivamente. O mercado de refrigerantes, que é responsável pela maior parte do volume de bebidas não alcoólicas vendidas, permaneceu praticamente constante, enquanto água engarrafada e as SRPBs apresentaram um grande crescimento,

apontando uma tendência de crescimento futuro para os dois setores das bebidas não alcoólicas.

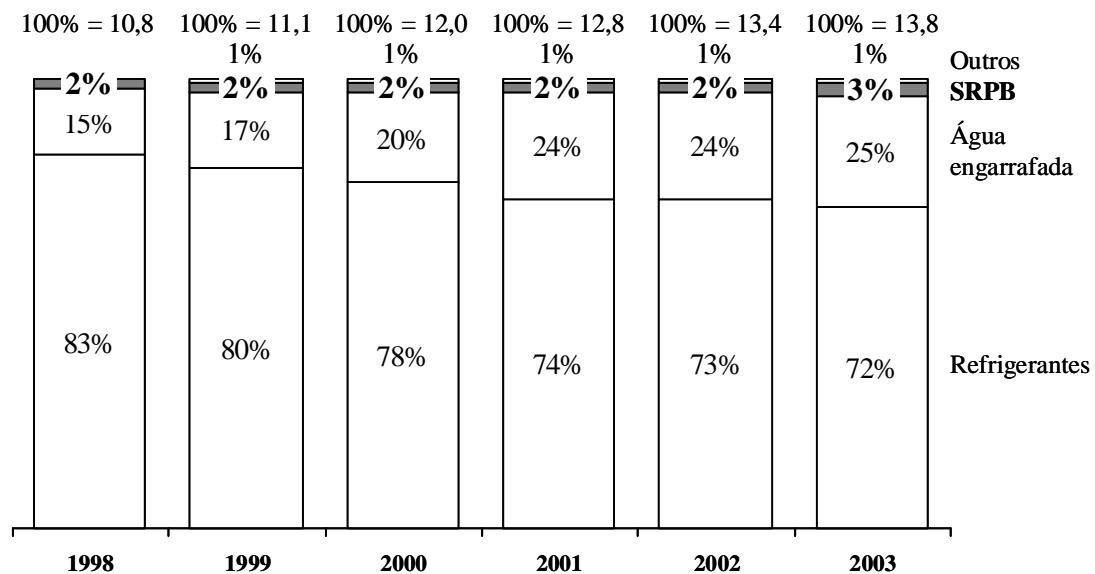


Figura 5.2 – Evolução da participação das categorias no mercado de bebidas não alcoólicas (% de bilhões de litros)

Fonte: Euromonitor (Consumer Lifestyle - Brazil, 2004)

Apesar do volume continuar a crescer, o mercado de refrigerantes tem diminuído a sua participação no mercado de bebidas não alcoólicas, isto se deve principalmente à crescente procura por alimentos mais saudáveis pela população.

Os líderes da indústria de bebidas refrescantes competem principalmente no mercado de refrigerantes e possuem grande horizontalidade, competindo em uma grande gama do mercado de bebidas não alcoólicas, possuindo negócios também nos mercados de bebidas alcoólicas e de outros bens de consumo.

5.1. O Mercado de Sucos e Refrescos Prontos para Beber

O mercado de SRPB existe faz décadas. Teve seu início com a venda de sucos 100% naturais, que por ser um produto que é facilmente produzido e comercializado sem dificuldades sempre teve a sua participação na vida cotidiana do mundo moderno. Com o desenvolvimento de grandes centros urbanos e sua crescente necessidade por produtos que dessem maior comodidade à vida nestes grandes centros, o mercado de SRPB cresceu e evoluiu de sucos 100% naturais sem a adição de adoçantes ou conservantes e com validade limitada, para novos produtos com validade mais prolongada e consequentemente com maior comodidade para o consumo. Dessa forma o que se observa hoje é o surgimento de novas categorias e conceitos de SRPBs.

Conforme dito anteriormente, o mercado de SRPB tem tido uma TACC de 18% nos últimos anos decorrente das novas tendências da sociedade moderna, a procura por uma vida mais saudável e balanceada, o povo urbano tem trocado o predominante refrigerante por uma alternativa mais saudável, encontrando nos SRPBs um produto de alta comodidade e mais saudável e nutritivo.

As SRPBs compreendem uma grande gama de tipos de sucos com diferentes características organolépticas e funcionais. Pode-se classificar o mercado de SRPBs em quatro diferentes grupos de acordo com a sua concentração de suco natural e funcionalidade:

- Sucos Naturais – Possuem 100% de Suco Natural, sem a adição de conservantes possuindo validade limitada;
- Néctares – Possuem concentração de suco acima de 30% e a sua validade é maior que 3 meses;
- Bebidas de Fruta – Possuem concentração de suco entre 0 e 29,9% e tem validade maior que 3 meses;

- Bebidas Funcionais – São bebidas que tem aditivos de carboidratos, vitaminas e são destinadas a clientes especiais como praticantes de esportes.

Os sucos naturais pioneiros neste tipo de mercado têm visto sua participação decrescer nos últimos anos, o crescimento auditado pela Euromonitor (Brazil Softdrink Report, 2004) para a categoria entre 2002 e 2003 foi de 7,2% apesar de ser alto, é inferior ao do mercado como um todo. Apesar da crescente tendência de consumo de alimentos mais saudáveis, a perda de mercado dos sucos 100% naturais acompanha a crescente necessidade da população de produtos cada vez mais cômodos.

Esta categoria é extremamente pulverizada devido às baixas barreiras de entrada e as dificuldades de ganho de economias de escalas devido à comercialização de um pequeno volume.

O mercado de Néctares tem evoluído durante os últimos 10 anos, desde a consolidação deste conceito a partir da entrada de um concorrente multinacional, o crescimento entre 2002 e 2003 foi de 28,0%. Durante os últimos anos, a competição na categoria apresentou novos entrantes que auxiliaram o crescimento da categoria e que hoje se encontram atualmente entre os líderes da categoria em *market share*, logo abaixo do líder e consolidador da categoria. A competição nesta categoria também tem se acirrado, o líder que antes detinha mais da metade do mercado, atualmente divide 80% do mercado com outros 3 competidores, possuindo cerca de 40% atualmente (Euromonitor).

O mercado de Bebidas de Fruta foi introduzido por SUCOS em 1999. O novo conceito de SRPB obteve grande sucesso e experimentou uma alta taxa de crescimento, igualando o seu volume ao de néctares em 2003. No item seguinte será realizada uma análise mais detalhada desta categoria.

As bebidas funcionais representadas pelos isotônicos e bebidas enriquecidas de vitaminas, proteínas etc também estão presentes no mercado por diversos anos, porém apesar de bem estabelecidas e terem crescido a uma taxa de 10,6% (Euromonitor) possuem um volume de vendas pouco significativo frente às categorias Néctar e Bebidas de Fruta.

A comparação do preço médio praticado nestas três categorias está na Figura 5.3.

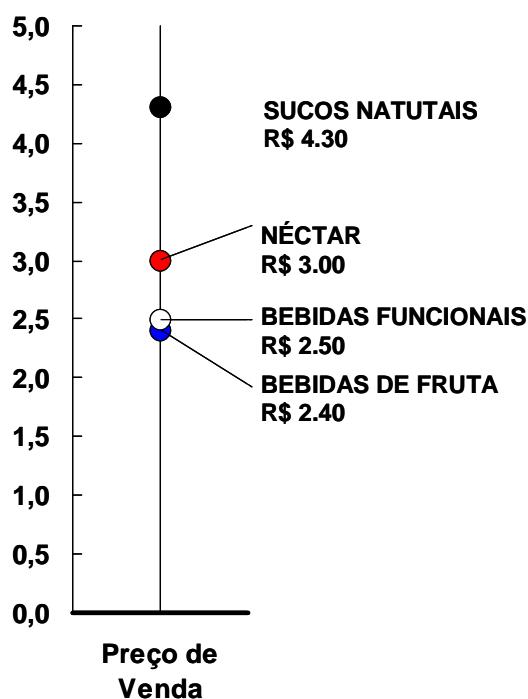


Figura 5.3 – Preço médio de cada segmento (Fevereiro, Março 2004)

Fonte: Instituto ACNielsen

Em relação ao preço praticado em cada uma das categorias, pode-se perceber que os sucos naturais têm um preço bastante elevado se comparado às outras categorias,

seguido pelos néctares e bebidas funcionais, sendo as bebidas de fruta a categoria mais barata.

5.1.1. O Mercado de Bebidas de Fruta

O mercado de Bebidas de Fruta é relativamente novo, como descrito anteriormente, e, com o novo conceito, atendeu a uma demanda antes não atendida, encontrando um nicho de alta atratividade. Dessa forma, o produto foi aceito de forma bastante espontânea e obteve grande sucesso, alcançando o volume de 174 milhões de litros em 2003 como mostra a Figura 5.4.

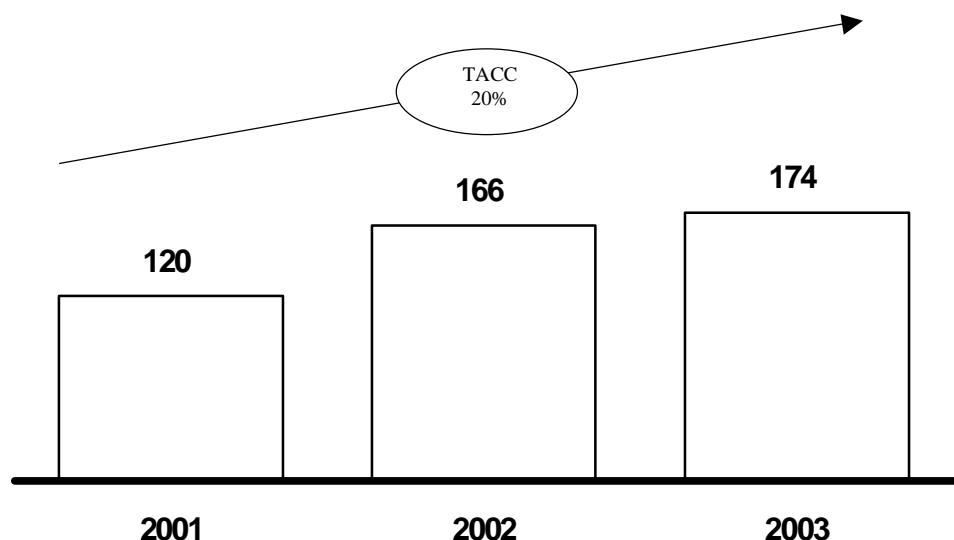


Figura 5.4 – Evolução das Vendas de Bebidas de Fruta

Fonte: Datemark

Segundo análises da *Dextron Management Consulting* as vendas da categoria devem manter a tendência de crescimento observada nos anos anteriores (Figura 5.4), porém com uma intensidade mais moderada (ver Figura 5.5).

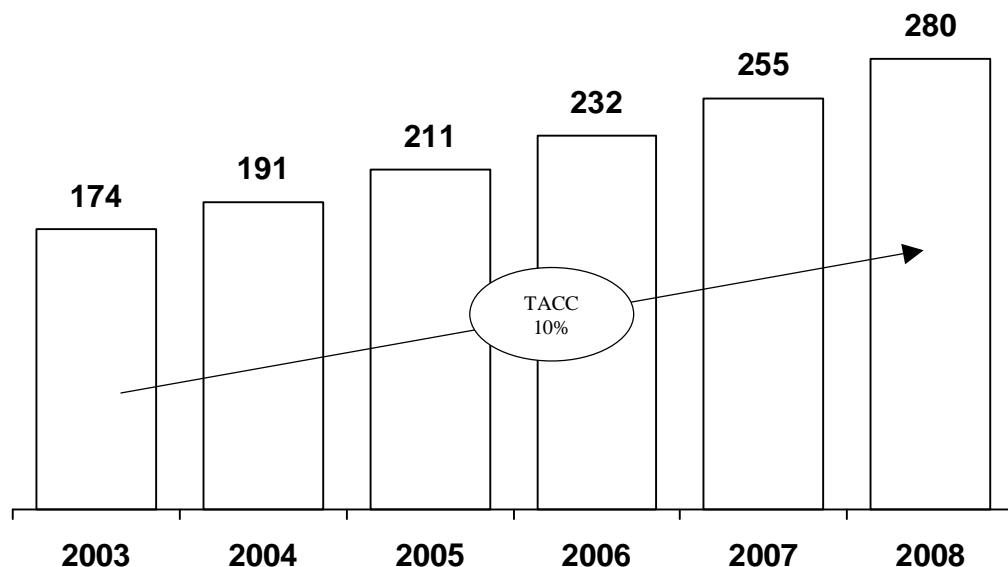


Figura 5.5 – Projeção de crescimento para a Bebidas de Fruta

Fonte: Análises Dextron

SUCOS como introdutor da categoria e produto de alta qualidade gozou da posição de líder durante os anos subsequentes, porém viu a sua liderança passar de praticamente 70% do mercado em 2001 para 30% em 2003. Esta queda ocorreu devido à entrada de novos competidores que obtiveram crescimentos agressivos e já detêm um *market share* significativo.

Como pode se observar pela Figura 5.6, a SUCOS continua sendo líder de mercado nesta categoria, porém a suas posição encontra-se ameaçado por outros competidores.

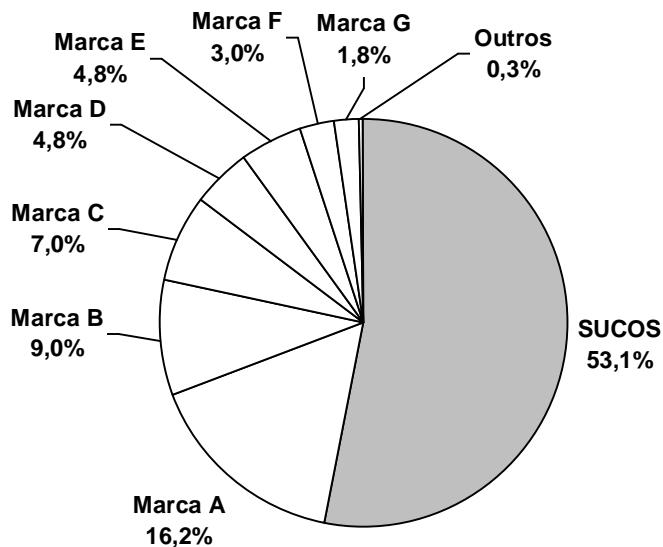


Figura 5.6 – Market Share do mercado de Bebidas de Fruta – Brasil (2002)

Fonte: Datamark

Atualmente a SUCOS compete com inúmeras outras empresas, que possuem características e origens diferentes. Estes concorrentes como citado acima começaram as operações na categoria de bebidas de fruta nos anos 2001 e 2002, e têm apresentado um crescimento da fatia do mercado consistente. Dessa forma, a tendência aponta a perda de mercado da SUCOS para os anos seguintes.

Apesar da grande quantidade de marcas, o amadurecimento da categoria tem propiciado uma polarização dos volumes vendidos em volta de alguns competidores que concorrem neste mercado.

A SUCOS é líder de mercado quando considerado o âmbito brasileiro, porém quando avaliado o mercado da RMSP, a liderança pertence a uma outra empresa como mostra a Figura 5.8.

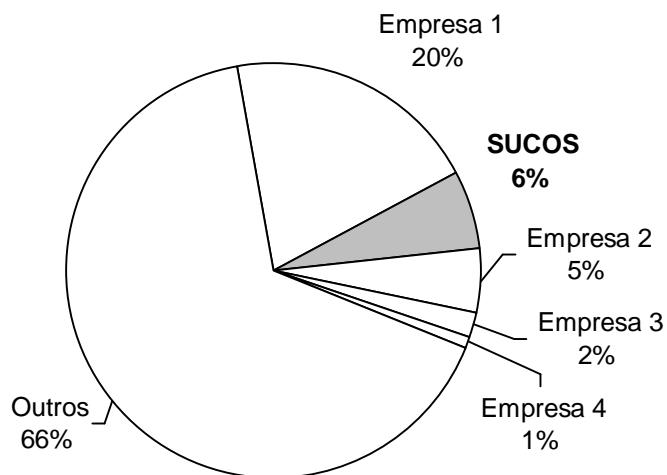


Figura 5.7 – Market Share no mercado de Bebidas de Fruta – RMSP (2004)

Fonte: Instituto ACNielsen, Datamark, Análise do Autor

Assim, pode-se perceber que apesar de ser uma empresa com uma participação do mercado brasileiro, a SUCOS apresenta uma pequena participação em São Paulo, devido principalmente a um trabalho deficiente na área e a intensa competição da área.

5.1.1.1. As forças competitivas no mercado de Bebidas de Fruta

As forças competitivas que atuam de forma preponderante sobre o setor de Bebidas de Fruta e definem a lucratividade do setor. A Figura 5.9 ilustra a intensidade de cada uma dessas forças sobre o mercado de Bebidas de Fruta.

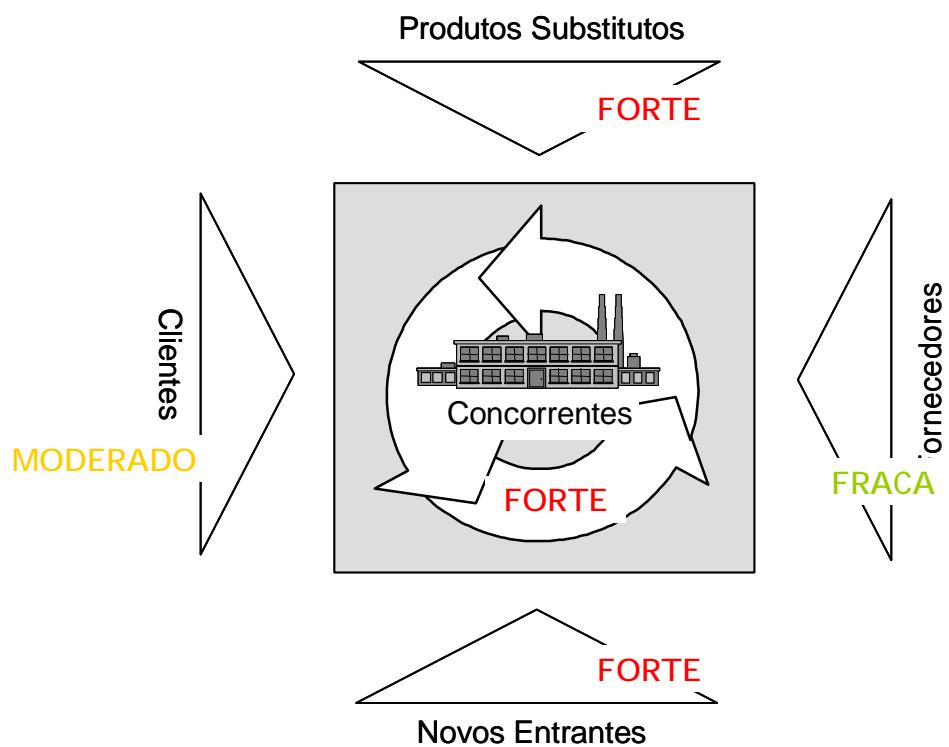


Figura 5.8 – As forças competitivas no mercado de Bebidas de Fruta

Fonte: Análise do autor

Concorrência Existente

A concorrência do setor está concentrada em alguns competidores e existe um certo equilíbrio entre eles, existe um líder, porém pequenas marcas têm se fortalecido e obtido crescentes fatias do mercado. A diferenciação entre os produtos é baixa, apesar de uma diferença na qualidade perceptível, os sabores e embalagens não possuem muitas opções.

Pelas baixas barreiras de entrada, pode-se perceber neste mercado a existência de uma enorme quantidade de pequenas empresas que competem principalmente com baixos preços, incentivando a guerra de preços e reprimindo a rentabilidade do setor, ou

empresas estruturadas que possuem negócios em outros segmentos e utilizam desta infra-estrutura para se diferenciar dos outros concorrentes.

Empresas grandes e bem estruturadas também competem neste mercado, possuindo uma estratégia diferenciada destes competidores de baixo preço, competindo assim em diferentes nichos do mercado.

O mercado de bebidas de fruta é bastante novo e não possui nenhuma polaridade em volta de poucos líderes, o que se observa é exatamente o oposto, a marca pioneira e líder vem perdendo mercado nos últimos anos a favor de marcas novas e menores, o que segundo Porter (1987) aumenta a rivalidade no setor.

Dessa forma, a concorrência existente caracteriza uma força de grande intensidade, que apesar de ser bastante descentralizada compromete a rentabilidade da indústria.

Novos Entrantes

As barreiras de entrada do setor são muito baixas, o que incentiva a entrada de novos competidores no setor. Os investimentos de máquinas para produzir bebidas de fruta e os riscos das operações logísticas são baixos, por poder utilizar serviço de empresas terceiras ou por compartilhá-los com pequenas empresas de distribuição. Os investimentos de pesquisa são baixos, apesar de gerar produtos de qualidade de nível inferior. Em consequência, verifica-se uma pulverização do número de empresas de portes variados, o que, segundo Porter (1987), aumenta a rivalidade na indústria.

Esta falta de identidade em volta de poucas marcas líderes, conforme comentado, estimula novos entrantes a iniciar operações neste mercado. Dessa forma, pode-se afirmar que a força dos novos entrantes tem uma grande intensidade.

Fornecedores

Os fornecedores do segmento não possuem muita força. As embalagens, o açúcar e outros ingredientes alimentares que compõe as principais matérias-primas da produção das Bebidas de Fruta são commodities e, dessa forma, existe um grande número de fabricantes, não representando uma força competitiva muito intensa no mercado.

O concentrado é responsável por uma grande parte do custo de produção e é ingrediente indispensável na produção da bebida. O concentrado utilizado pelas outras marcas é produzido por empresas de ingredientes industriais alimentícios, e pode ser tratado como um *commodity*. No caso da SUCOS o concentrado é produzido pela própria SUCOS.

Clientes

Os clientes dos fabricantes de Bebidas de Fruta são os canais de distribuição, ou seja, os pontos de venda. A pressão exercida pelos PDVs tradicionais tem uma intensidade limitada, pois mesmo sendo eles o último elo da cadeia e responsáveis por colocar o produto em contato com o consumidor final estes são muito numerosos, pouco estruturados e necessitam da comercialização de diversos produtos, entre eles as bebidas de fruta.

As grandes redes de supermercado possuem grande poder de barganha, pois são responsáveis por um grande volume de venda e servem também de vitrine para os produtos, promovendo-os e criando a necessidade de consumo dos clientes finais, mas não representam uma parcela significativa das vendas.

A força exercida pelos clientes é de intensidade moderada, devido ao fato de a maior parte do volume de Bebidas de Fruta ser comercializado nos canais tradicionais e não nas grandes redes de supermercados, o que intensificaria esta força.

Produtos Substitutos

Os produtos substitutos exercem uma força de grande intensidade no setor, produtos substitutos como refrigerantes e outras bebidas exercem grande pressão sobre o segmento e competem pelo gosto do consumidor.

O mercado de refrigerantes é responsável pela maior parte do volume de bebidas não-alcoólicas vendidas, porém a evolução deste segmento não tem sido tão expressiva e encontra no crescimento da qualidade de vida das pessoas e a sua consequente procura por produtos mais saudáveis um empecilho para o crescimento da categoria. Com o baixo crescimento do setor, as principais empresas do setor mantiveram e aumentaram os investimentos em mídia a fim de manter a carteira de clientes e procurar capturar novos.

Além disto, tem aumentado o número de opções de achocolatados prontos para beber, sucos a base de soja, sucos a base de leite e sucos em pó que também competem pela preferência dos consumidores.

Rentabilidade do setor

A partir da análise das cinco forças competitivas atuantes no mercado de bebidas de fruta, pode-se perceber a grande intensidade dos produtos substitutos, dos concorrentes e dos novos entrantes. Apesar da existência destas forças, o mercado de bebidas de fruta tem experimentado uma taxa de crescimento elevada, aumentando as previsões de rentabilidade, porém, é necessário ter cuidado e estar sempre atento a estas forças e meios de minimizá-las, pois estas poderão comprometer a rentabilidade da indústria no futuro.

5.1.1.2. Grupos Estratégicos

Na região metropolitana existem de 22 marcas de Bebida de Fruta. A partir de entrevistas com executivos-chave e funcionários das distribuidoras da SUCOS e pesquisa de campo foi feito um mapeamento e um levantamento das principais características dos concorrentes de SUCOS, encontraram-se alguns fatores que estavam intimamente conectados à forma de atuação e operação dos produtores.

As informações estimadas e coletadas sobre as empresas foram a tempo de existência, o preço, a escolha dos canais de distribuição, volume de produção e área de atuação (marca regional, inter-regional ou nacional), posicionamento de promoção nos pontos de venda e imagem da marca junto ao consumidor final.

- O preço é uma das dimensões mais influentes para qualquer bem de consumo, muitas vezes o consumidor aceita um produto de qualidade nitidamente inferior caso a diferença de preço seja substancial. Existem concorrentes que trabalham com preço baixíssimo e geram resultado a partir do volume e aqueles que possuem um preço mais elevado em contrapartida com a qualidade e outras características percebidas;
- A escolha dos canais de distribuição é uma atividade que determina de forma preponderante o modo de operação, a especificação, os benefícios dados aos consumidores. Alguns competidores são focados principalmente em supermercados que são super estruturados e onde a distribuição alcança uma grande camada da população, de todas as classes sociais. Outras trabalham muito com os canais tradicionais que possuem uma estrutura menor, estes são mais pulverizados necessitando de um sistema de distribuição eficiente e com grande cobertura. Existem ainda aqueles que trabalham muito com ambulantes, que possuem uma estrutura mínima e atende principalmente camadas mais humildes da sociedade;

- O volume de produção das diversas empresas avaliadas varia de centenas de milhares de litros até dezenas de milhões de litros. Esta dimensão influencia principalmente as economias de escalas alcançadas devido aos altos volumes;
- A área de atuação das empresas de Bebidas de Fruta variam de cobertura nacional para o caso da SUCOS e outras até regionalizado apenas no estado de São Paulo para outras;
- O posicionamento de promoção nos pontos de venda é importantíssimo para formar a opinião do consumidor final, pois é nestes lugares que o público tem contato com o produto. Algumas empresas possuem posição agressiva de promoção, abastecendo sempre os PDVs com material promocional. Porém não são todas que entendem a importância dessas ações e investem pouco em promoções no PDV;
- As imagens das marcas perante o consumidor final divergem de forma acentuada, existem aquelas que gozam de maior reconhecimento da qualidade e outras que são conhecidas como produtos de baixa qualidade e baixo preço.

A partir da relação de informações sobre os concorrentes do setor, foi realizada uma avaliação das mesmas para apontar quais dimensões melhor caracterizasse os grupos estratégicos. O preço e a escolha do canal de distribuição são as dimensões que diferenciavam e caracterizavam claramente os grupos estratégicos. A partir da classificação das empresas concorrentes no mercado de Bebidas de Fruta, os seguintes grupos foram destacados.

Grupo Estratégico “A”

Este grupo é formado por 2 competidores, compreendendo cerca de 21% do mercado. Estas empresas que foram enquadradas neste grupo são empresas bastante estruturadas provenientes de outros segmentos do mercado de bebidas. Estas marcas possuem um enfoque em alguns seguimentos do mercado, praticando então um preço *premium* (prêmio), como mostra os estudos do Instituto ACNielsen e a pesquisas de campo

realizadas. Devido à derivação do sistema de distribuição das outras unidades de negócio, o principal canal utilizado são as grandes redes de supermercado.

Grupo Estratégico “B”

O grupo estratégico “B” da mesma forma que o grupo “A”, são empresas que competiam em outros mercados e decidiram ampliar as suas operações. Este grupo é responsável por 7% do *Market Share* das Bebidas de Fruta. Semelhantemente, as 2 empresas atuam principalmente em canais estruturados como as grandes redes de supermercado, porém seus produtos não têm um enfoque em um único segmento, visando o mercado como um todo.

Grupo Estratégico “C”

Este grupo compreende empresas que estão presentes em todos os canais, como a SUCOS. Estas empresas têm um *Market Share* em conjunto de aproximadamente 10%. Elas somam 3 empresas que trabalham bem mercados tradicionais e com uma cobertura mediana as grandes redes de supermercados e o mercado de ambulantes. Os preços se equiparam com os praticados pelas empresas do grupo “B”.

Grupo Estratégico “D”

Este é um grupo bastante populoso, sendo composto por cerca de 15 marcas, a maioria regional, que representam 62% do *Market Share* de Bebidas de Fruta. Estas empresas são usualmente de pequeno porte e dispõe de uma estrutura industrial e comercial bastante limitada. Estas empresas possuem uma história curta de vida.

Devido à infra-estrutura limitada em Pesquisa & Desenvolvimento e nas áreas industriais os seus produtos são usualmente de qualidade inferior. Os preços praticados,

como uma própria característica do grupo, são baixos. Dessa forma, para reduzir o custo total do produto, utiliza-se como principal canal de distribuição as lojas de atacado.

Análise dos grupos estratégicos

Uma vez identificados os grupos, foi feito o mapa de grupos estratégico utilizando no eixo “x” a dimensão “Escolha dos Canais de Distribuição” e no “y” a dimensão “Posicionamento de Preço”, ambos variando de “baixo a alto”. O tamanho da bolha que representa os grupos é proporcional à soma do *Market Share* das empresas inseridas nos mesmos.

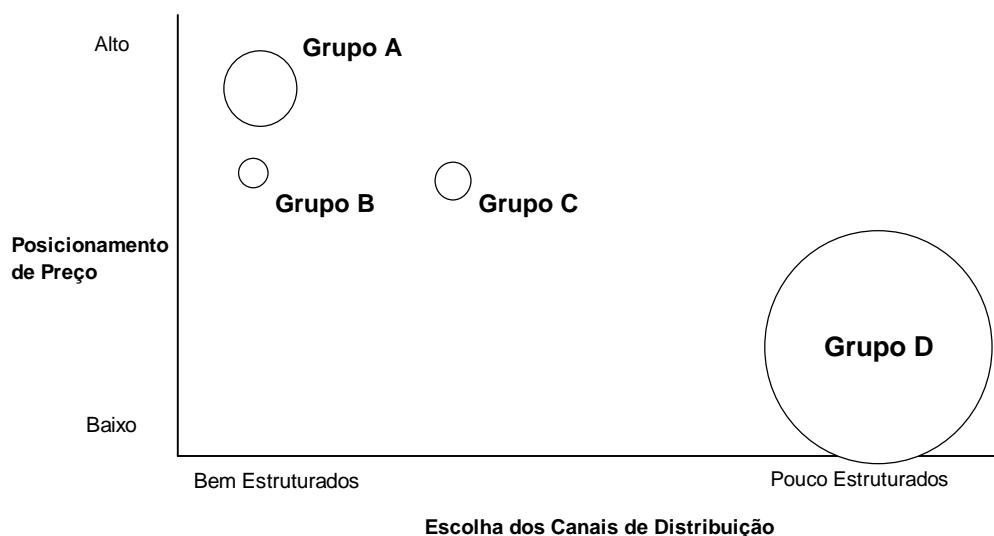


Figura 5.9 – Grupos Estratégicos para Sucos e Refrescos Prontos para Beber (RMSP)

Fonte: Análise do autor

Obs: Tamanho da bolha representa o Market Share do grupo (Grupo D = 62%)

Os grupos que competem no mercado de bebidas de fruta possuem características bastante singulares. Dessa forma, muitas vezes a competição entre os grupos estratégicos é minimizada, ocorrendo apenas em alguns canais de distribuição. Porém, pelo fato de o

mercado ser pequeno comparado aos outros mercados de bebidas não alcoólicas (Figura 5.2), a competição dentro do nicho do mercado é bastante intensa.

A mobilidade entre grupos pequena, devido ao tipo de imagem gerada ao trabalhar em certos tipos de canais, aqueles que trabalham muito bem canais estruturados como os grandes supermercados desfrutam de uma imagem de produto *premium*, podendo assim praticar um preço mais alto, enquanto àqueles que estão presentes principalmente em canais pouco estruturados como os ambulantes, possuem uma imagem associada de produto barato e de consumo popular nas ruas.

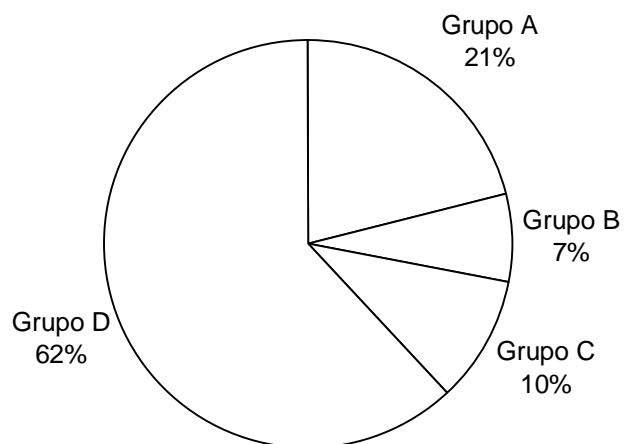


Figura 5.10 – Market Share dos grupos estratégicos na RMSP

Fonte: Análise do autor

O grupo estratégico que possui maior participação é o grupo “D”, onde o grupo também é mais populoso, enquanto os outros grupos que possuem preços mais elevados representam apenas os 38% do mercado restante, sofrendo grande pressão do grupo “D”.

6. ANÁLISE DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS E ESTRATÉGIAS

Tendo conhecimento das forças competitivas que agem na indústria e a dinâmica competitiva de cada grupo de concorrentes, faz-se necessário uma análise do posicionamento atual da SUCOS dentro da indústria como um todo e como ela se relaciona com os outros competidores.

Dessa forma, nesta etapa pretende-se entender o posicionamento da SUCOS no ambiente competitivo no qual compete, sua estratégia genérica e a sua avaliação frente aos critérios competitivos atuantes neste mercado, e a análise de seus pontos forte, fracos, oportunidades e ameaças.

6.1. Estratégia Genérica

A partir do entendimento do histórico da empresa no Brasil e as suas dinâmicas industriais e comerciais, pode-se ter uma idéia do posicionamento da SUCOS. Como descrito no histórico da empresa, inicialmente ela se posicionou com a estratégia de liderança em custo, possuindo o melhor custo-benefício do mercado. Durante este período o mercado ainda era novo e mal explorado, a SUCOS competia principalmente com néctares, cujos preços eram extremamente elevados e sua distribuição pouco eficiente. Dessa forma, a estratégia genérica de liderança no custo condizia perfeitamente com o ambiente competitivo existente.

Porém, com o passar dos anos e com a entrada de outras empresas de baixo custo, a competição se acirrou e a lucratividade foi diminuindo. Na tentativa de defender a sua rentabilidade a SUCOS mudou o posicionamento aumentando os preços e se aproveitando do fato de ser a marca líder e dispor de uma posição de destaque na indústria.

A estrutura mundial da SUCOS também é um fator muito importante ao analisar a sua estratégia genérica, o desenvolvimento de produtos conta com um time de profissionais altamente especializado existe ainda uma área voltada para a imagem do produto e os desenvolvimentos de marketing. A SUCOS conta também com todo um time competente e experiente na indústria de bens de consumo para a tomada de decisões estratégicas. Esta estrutura existente possibilita uma administração profissional da marca, porém consequentemente, aumenta os custos e despesas fixas.

Apesar de entender a sua posição privilegiada e da possibilidade de praticar preços acima da média, continuou competindo com o “grupo estratégico C” por uma posição de baixo custo sacrificando a sua rentabilidade e imagem diferenciada.

Ao analisar as habilidades e a estrutura que a SUCOS possui atualmente, nota-se um falta de direcionamento entre as estratégias genéricas, ela possui habilidades e atende a requisitos requeridos tanto para uma estratégia genérica de custo total quanto de diferenciação, sendo que muitas delas deveriam ser excludentes.

Habilidades e requisitos para a liderança de custo total:

- Sistema de distribuição de baixo custo;
- Baixo custo de produção.

Habilidades e requisitos para a diferenciação:

- Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios;
- Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia;
- Grande capacidade de pesquisa básica;
- Engenharia de Produto.

Pode-se observar claramente que a SUCOS se encontra no meio-termo da matriz Alvo Estratégico x Vantagem Estratégica (Figura 6.1). “Uma empresa que se engaja em cada

estratégia genérica, mas não alcança nenhuma delas está no meio-termo. Ela não possui qualquer vantagem competitiva.” (Porter, 1986).

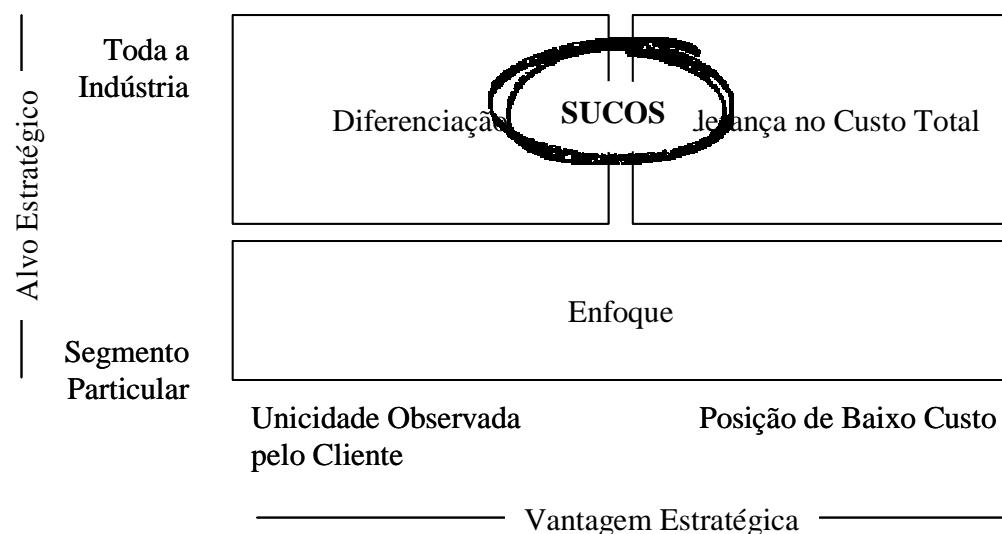


Figura 6.1 – Posicionamento da Estratégica Genérica SUCOS

Fonte: Análise do autor

Ao possuir este posicionamento como Estratégia Genérica a SUCOS dificilmente será eficaz ao perseguir um baixo custo, para competir com baixos preços e ao gerar um maior valor agregado ao produto tentando se diferenciar do grupo estratégico “C”. Dessa forma, a SUCOS deveria rever a sua posição estratégica e procurar melhor adequar suas habilidades e estrutura ao ambiente competitivo.

Possuindo uma estratégia genérica que se encontra no “meio-termo” não possibilita a criação de fatores que gerem um posicionamento único, que cria sinergias entre as diversas atividades da empresa, a SUCOS não consegue capturar os benefícios de nenhuma das estratégias genéricas, tornando-se vulnerável ao ataque de ambos os lados, das empresas de baixo custo e das empresas que primam por diferenciação. Dessa forma,

a SUCOS deve trabalhar no sentido de criar um posicionamento único, onde seja capaz de alinhar toda a empresa em volta desta estratégia.

6.2. Análise dos Critérios Competitivos

A análise dos critérios competitivos no mercado de Bebidas de Fruta evidencia a existência de uma intensa competição, onde, como visto na identificação e análise dos grupos estratégicos, diversas empresas com estruturas muito diferentes competem por um mercado novo e que ainda está criando uma identidade própria. Como em qualquer mercado, o desempenho da empresa em relação à importância dos critérios competitivos presentes no “campo de batalha” no mercado de Bebidas de Fruta são diferentes para cada um dos canais de distribuição ou segmentos do mercado.

Dessa forma, a análise dos critérios competitivos teve como foco os clientes dos distribuidores devido a duas razões principais. Primeiramente os distribuidores são de extrema importância para a SUCOS, pois são responsáveis pela maior parcela das vendas (79% - Figura 4.5) da SUCOS na RMSP. Outra razão fundamental é a dificuldade de tomada de dados junto aos atacadistas e grandes redes de supermercados, pois estes possuem compras centralizadas e a negociação é realizada através da central em linha direta com a fábrica.

Os critérios competitivos que influenciam os clientes (PDVs) no momento da compra, referentes aos canais de distribuição atendidos pelos distribuidores e que foram alvo da de pesquisas de campo.

Fora realizadas entrevistas abertas com executivos-chave da empresa, com o objetivo de identificar os critérios competitivos chave para a elaboração do modelo dos *gaps* e estão apresentados a seguir:

- **Marca** – o poder que a marca possui. A avaliação é subjetiva, varia de acordo com a percepção do dono do PDV em relação à aceitação e conhecimento da marca pelo consumidor final;
- **Variedade** – o *portfolio* de produtos oferecidos pelas empresas. A avaliação da SUCOS levou em conta a satisfação do PDV em relação a variedade de produtos oferecida;
- **Condição de Pagamento** – as condições de pagamento oferecidas pelas distribuidoras. Foi avaliada a satisfação do PDV frente às condições oferecidas;
- **Qualidade** – uma medida qualitativa da qualidade referente ao sabor, consistência, refrescância e outras características organolépticas dos produtos SUCOS e concorrentes, percebida pelos donos dos PDVs e pelo consumidor final;
- **Preço** – o preço do produto praticado para o PDV;
- **Atendimento** – o relacionamento vendedor-dono do PDV. A avaliação considerou o cordialismo entre as duas partes, a freqüência de visitas e a entrega.

Utilizando-se a relação de critérios competitivos a serem analisados, foi realizada uma pesquisa de campo com os donos dos pontos de vendas atendidos pela malha logística da SUCOS com o intuito de classificá-los de acordo com a sua importância e a avaliação da SUCOS frente aos concorrentes.

O universo de PDVs na região metropolitana atendida pelos distribuidores é muito grande de acordo com os cadastros dos mesmos existem mais de 100.000 PDVs na grande São Paulo. Dessa forma, a escolha dos PDVs para a realização da pesquisa de campo foi realizada a partir de uma priorização. Com o auxílio da curva ABC dos distribuidores, foram escolhidos os distribuidores responsáveis pela maior parte das vendas da região (Figura 6.2). Tomou-se então como base às regiões atendidas por cada um dos 4 maiores distribuidores que totalizavam cerca de 60% das vendas e foram entrevistadas 10 PDVs em cada região, sendo 2 bares, 2 padarias, 2 pequenos mercados, 2 doceiros (especialista em doces) e 2 lojas de conveniência (principais PDVs atendidos

pelos distribuidores). A composição dos tipos de estabelecimentos que foram entrevistados foi realizado com o auxílio dos donos das distribuidoras, que apontaram os principais tipos PDVs que eram clientes dos produtos da SUCOS.

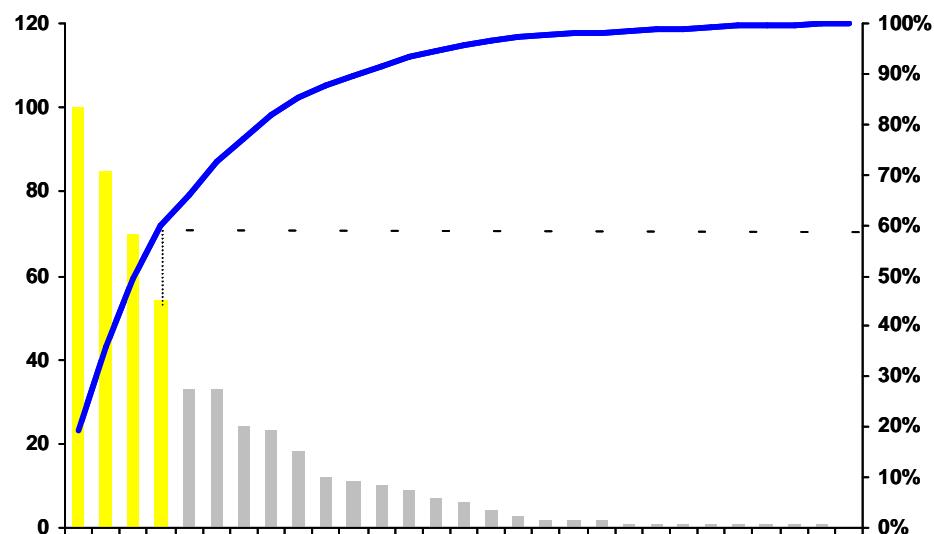


Figura 6.2 – Curva ABC dos distribuidores - 2004 (Volume de Vendas do Distribuidor 1 = 100)

Fonte: Documentos internos SUCOS

6.2.1. Importância dos Critérios Competitivos

A importância dos critérios competitivos e a sua relevância para o consumidor no ato da compra varia de acordo com o tipo de estabelecimento onde a bebida de fruta é comercializada. Foi utilizada uma escala de 1 a 9, conforme sugerido por Slack (1993), no instrumento de pesquisa de campo realizada pelo autor (o formulário de pesquisa se encontra no Anexo II).

Para melhor interpretação dos dados obtidos em campo, foram elaborados gráficos do tipo *box plot*, estratificados por tipo de estabelecimento para cada um dos critérios competitivos analisados.

As figuras 6.3 a 6.8 apresentam a distribuição dos dados obtidos na pesquisa de campo para os critérios marca, qualidade, condição de pagamento, atendimento, preço e variedade, respectivamente.

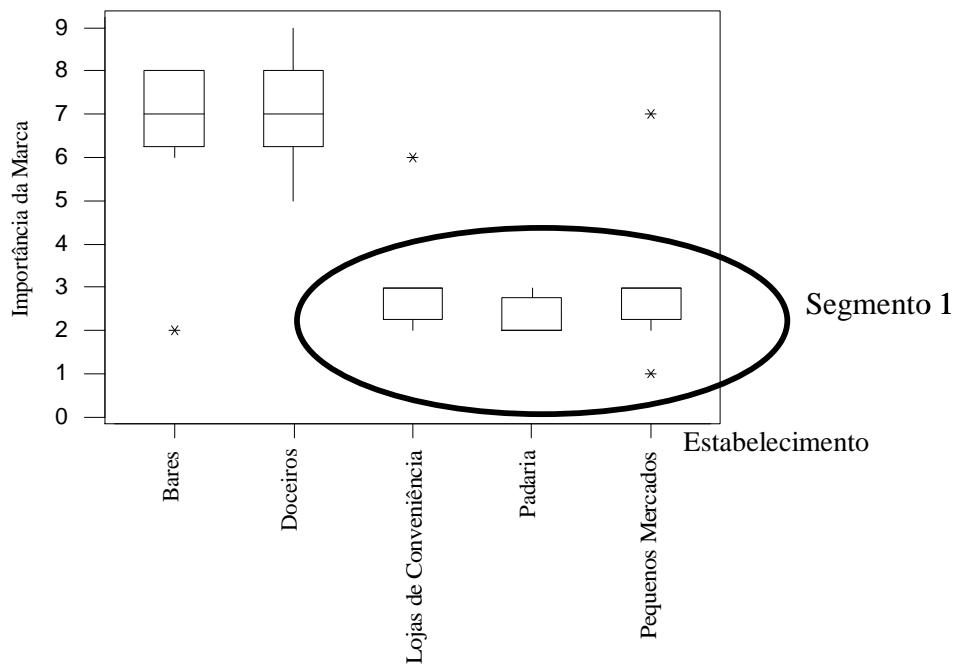


Figura 6.3 – Importância do critério Marca por tipo de estabelecimento

Fonte: Análise do autor

Na Figura 6.3 observa-se o comportamento semelhante para os pontos de venda *Padarias*, *Lojas de Conveniência* e *Mini-mercados*, que se agrupou como segmento 1. Já os *Bares* e *Doceiros*, denominou-se segmento 2.

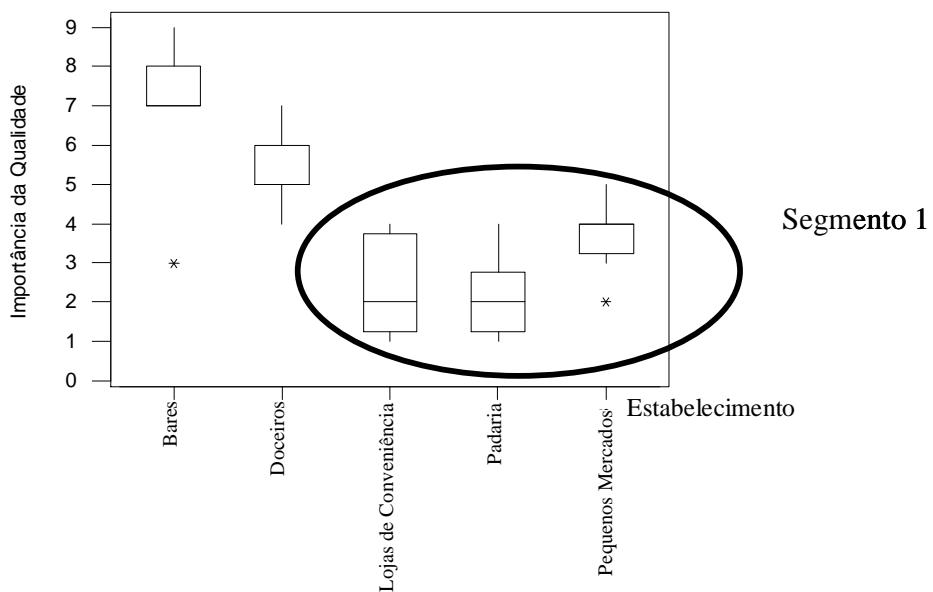


Figura 6.4 – Importância do critério Qualidade por tipo de estabelecimento

Fonte: Análise do autor

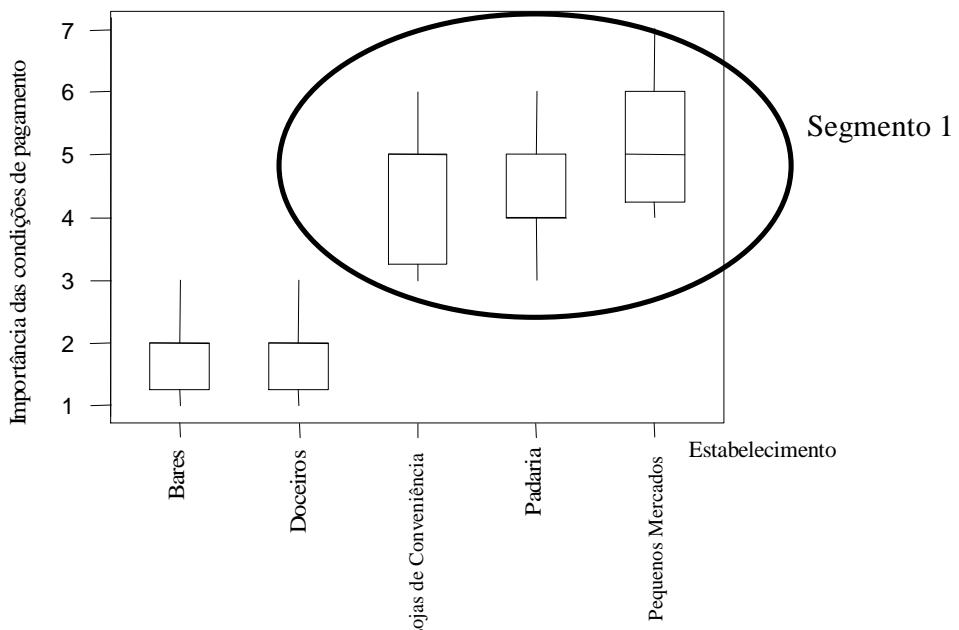


Figura 6.5 – Importância do critério Condições de Pagamento por tipo de estabelecimento

Fonte: Análise do autor

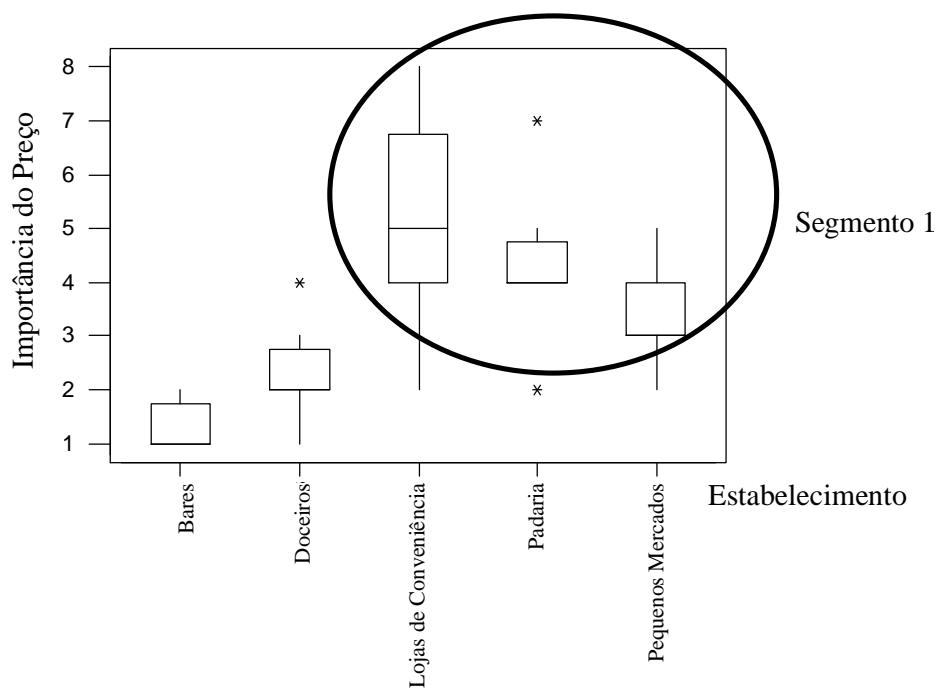


Figura 6.6 – Importância do critério Preço por tipo de estabelecimento

Fonte: Análise do autor

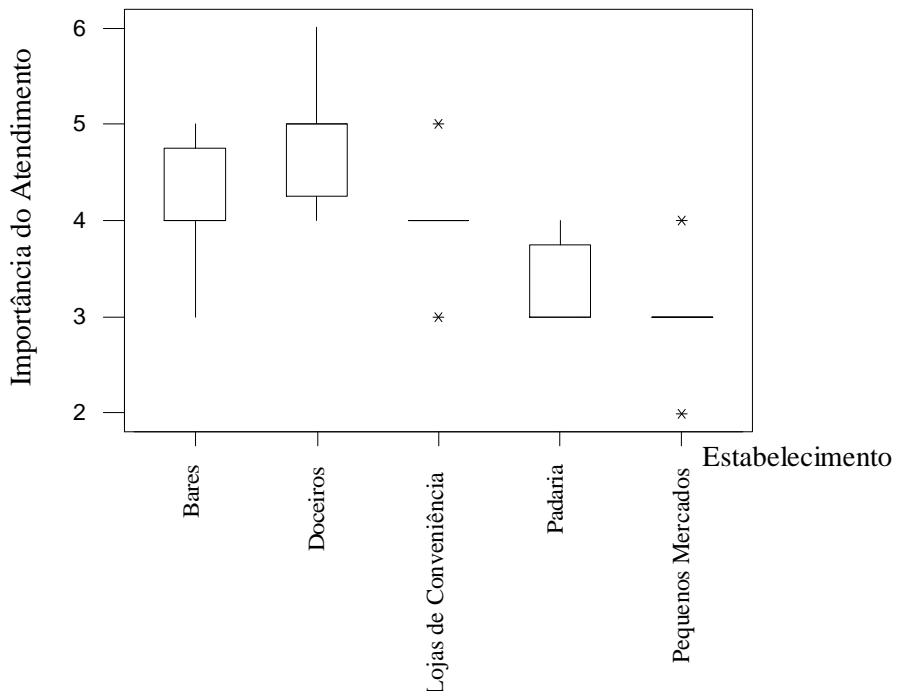


Figura 6.7 – Importância do critério Atendimento por tipo de estabelecimento

Fonte: Análise do autor

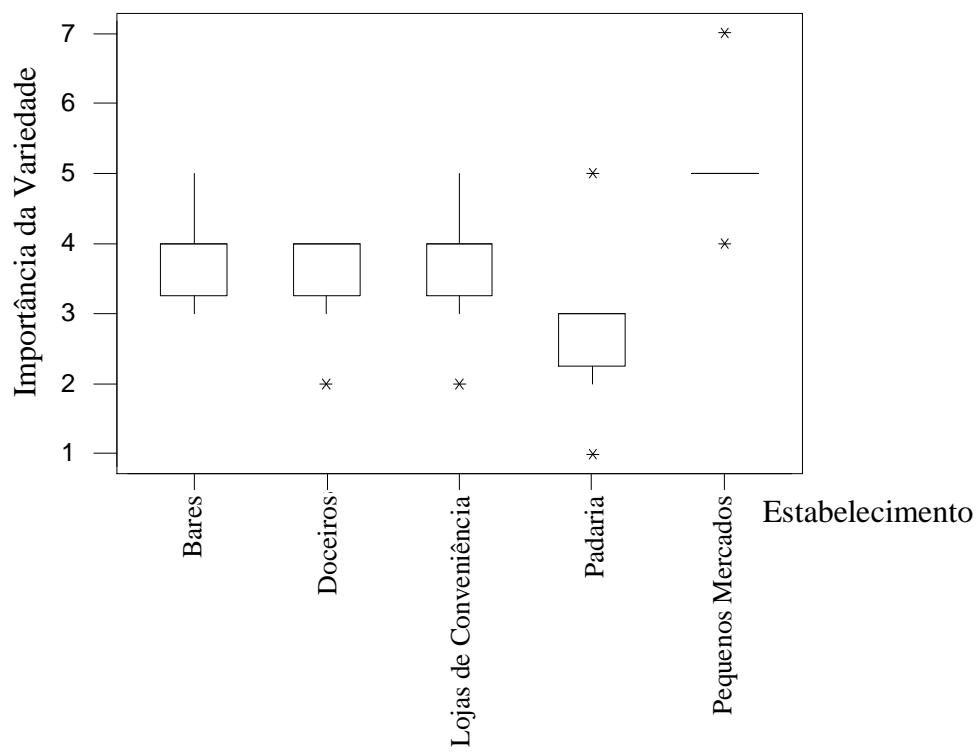


Figura 6.8 – Importância do critério Variedade por tipo de estabelecimento

Fonte: Análise do autor

De todos os critérios analisados, verifica-se que *atendimento e variedade* são aqueles que menos apresentam distinção entre os segmentos 1 e 2. Este fato pode ser melhor interpretado na análise de *trade-offs* feita no item 6.2.2.

A Tabela 6.1 apresenta os valores médios da importância de cada um dos critérios competitivos em cada um dos tipos de estabelecimentos visitados.

Tabela 6.1 - Importância dos Critérios Competitivos para a SUCOS

	Marca	Variedade	Cond. de Pagamento	Qualidade	Preço	Atendimento
Bares	7	4	2	7	1	4
Padarias	2	3	4	2	4	3
Doceiros	7	4	2	5	2	5
Lojas de Conveniência	3	4	5	2	5	4
Pequenos Mercados	3	5	5	4	3	3

Fonte: Análise do autor

A partir da análise da importância dos critérios competitivos, percebe-se que existem dois grupos distintos, onde a importância de cada um dos critérios avaliados varia de forma preponderante. Dessa forma, para a análise foram separados os estabelecimentos em dois segmentos distintos.

- Segmento 1 – Padarias, Lojas de Conveniência e Mini-mercados. Para este grupo, os critérios ganhadores de pedidos são a marca, a qualidade e o atendimento. Os critérios qualificadores foram entendidos como a variedade, a condição de pagamento e o preço;
- Segmento 2 – Bares e Doceiros. Neste grupo os critérios ganhadores de pedido referem-se à questões financeiras, ou seja, o preço e a condição de pagamento dirigem a compra desse tipo de PDV. A variedade e o atendimento foram considerados critérios qualificadores, enquanto a marca foi considerada critério menos importante.

A seguir é apresentado um resumo da importância dos critérios competitivos para cada um dos segmentos destacados:

Tabela 6.2 – Importância dos Critérios Competitivos para a SUCOS

	Marca	Variedade	Cond. de Pagamento	Qualidade	Preço	Atendimento
Segmento 1	3	4	5	3	4	3
Segmento 2	7	4	2	6	1	4

Fonte: Análise do autor

A afirmação da existência de dois grupos distintos não pode ser feita com embasamento estatístico, uma vez que a quantidade de dados coletados na pesquisa de campo não serem representativas estatisticamente e ser necessária uma coleta de uma amostra maior de dados.

Para a finalidade do trabalho de formatura os dados coletados são suficientes, pois possibilitam uma análise do mercado e dos seus critérios competitivos preponderantes, criando uma massa crítica de dados que mostram um indício desta premissa. Porém, para uma futura implementação dos planos estratégicos que serão propostos faz-se necessário uma pesquisa com maior número de PDVs para melhor avaliação da importância percebida pelos clientes da SUCOS.

6.2.2. Avaliação dos *Trade-offs*

As análises dos critérios competitivos par-a-par foram realizadas devido à possibilidade de uma tomada de dados onde todos os critérios fossem considerados importantes pelos donos dos PDVs, podendo assim servir de parâmetro para detectar e minimizar possíveis distorções da realidade pela parte dos entrevistados. O dono do PDV era questionado sobre os critérios que mais valorizava, e apontava quais critérios ele

abandonaria caso outro fosse oferecido. Dessa forma, a análise possibilitou também a detecção de inúmeros *trade-offs* presentes na indústria de Bebidas de Fruta.

Aqueles estabelecimentos onde a qualidade do produto era extremamente importante, o preço era sempre um critério qualificador, porém quando o preço era considerado ganhador de pedidos, a qualidade do produto ficava em segundo plano, sendo sempre um critério menos importante.

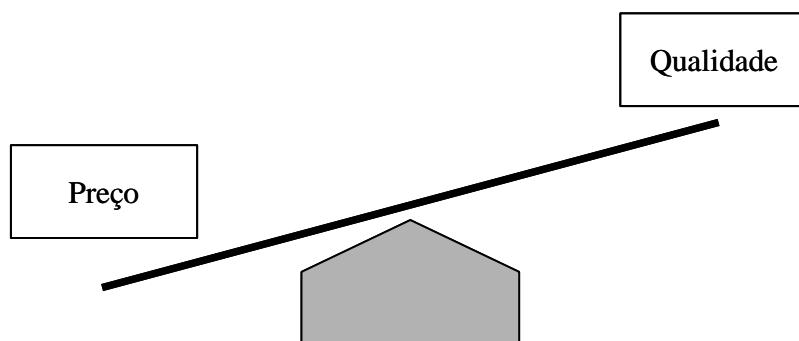


Figura 6.9 – Trade-off Qualidade vs. Preço

Fonte: Análise do autor, visitas de campo

Dessa forma, pode-se observar um *trade-off* bastante claro, apesar de o número de estabelecimentos não ser suficiente para comprovar estatisticamente este fato.

Pode ser observado também um *trade-off* envolvendo a marca e a condição de pagamento, este pode ser percebido entre os dois critérios assim como o preço e a qualidade, variando inversamente. Aqueles estabelecimentos onde a marca é extremamente valorizada, a condição de pagamento é apenas critério qualificador, enquanto onde a condição de pagamento é valorizada, a marca é considerada critério menos importante.

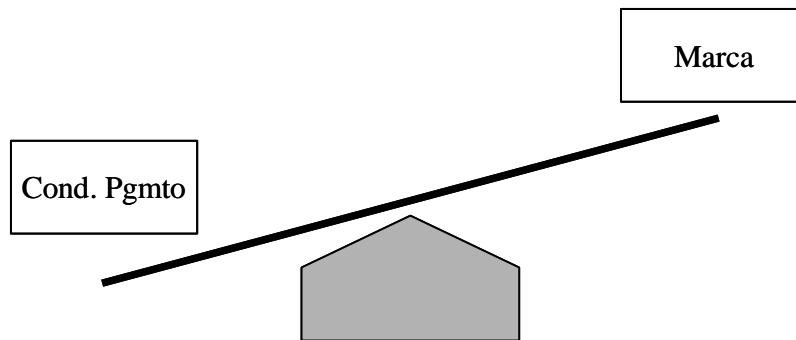


Figura 6.10 – Trade-off Marca vs. Condição de Pagamento

Fonte: Análise do autor, visita de campo

Os *trade-offs* observados na indústria de bebidas de fruta são bastante claros, apesar de não serem estatisticamente comprovados, mostram uma tendência de escolha entre critérios financeiros, como o preço e a condição de pagamento que influem diretamente no fluxo de caixa dos estabelecimentos ou critérios relacionados com atributos do produto/marca (ver Figura 6.11).

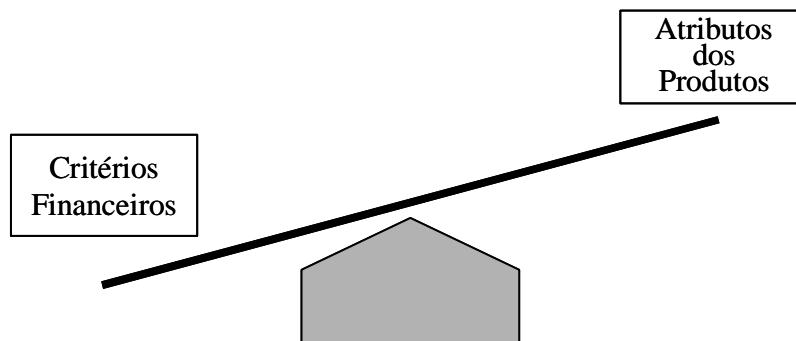


Figura 6.11 – Trade-off no mercado de Bebidas de Fruta

Fonte: Análise do autor, visita de campo

Os critérios variedade e atendimento não apresentaram *trade-offs* representativos, sendo sempre critérios qualificadores, tendo de estar sempre presente, independente do tipo de PDV, como mostra a figura 6.12

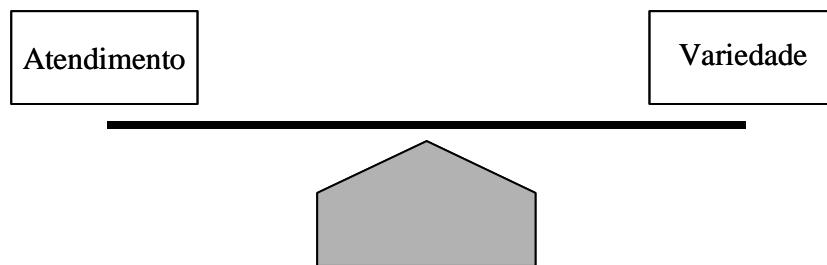


Figura 6.12 - *Trade-offs* Atendimento vs. Variedade

Fonte: Análise do autor

6.2.3. Avaliação dos Critérios Competitivos

A avaliação da SUCOS em relação aos critérios competitivos identificados também foi realizada a partir dos dados obtidos com a pesquisa de campo. Para a avaliação dos critérios também foi utilizada uma escala de 1 a 9 (vide Anexo II). As avaliações são apresentadas na Tabela 6.3.

Tabela 6.3 – Avaliação do desempenho dos Critérios Competitivos da SUCOS

	Marca	Variedade	Cond. de Pagamento	Qualidade	Preço	Atendimento
Bares	2	8	5	2	8	5
Padarias	1	8	4	1	7	5
Doceiros	2	7	6	2	8	4
Lojas de Conveniência	1	7	4	2	6	4
Pequenos Mercados	2	8	6	2	8	5

Fonte: Análise do autor

As avaliações dos critérios competitivos realizadas pelos pontos de venda foram bastante concisas, e apresentaram pequenas variações dentro da segmentação realizada a partir dos dados sobre a importância percebida dos critérios competitivos. Dessa forma, cada um dos segmentos também apresentaram um viés, não provado estatisticamente, porém que da mesma forma contemplava os objetivos do trabalho. A Tabela 6.4 apresenta o resumo das avaliações do desempenho da SUCOS em relação aos critérios competitivos.

Tabela 6.4 – Resumo da avaliação do desempenho dos critérios competitivos da SUCOS

	Marca	Variedade	Cond. de Pagamento	Qualidade	Preço	Atendimento
Segmento 1	1	8	5	2	7	5
Segmento 2	2	8	5	2	8	5

Fomte: Autor

Claramente pode-se perceber que a SUCOS possui uma marca forte e qualidade muito altas, se sobressaindo quando comparada com os seus concorrentes, o atendimento

oferecido e as condições de pagamento são condizentes com o mercado, porém o preço praticado e a variedade de produtos existentes foram avaliados como inferiores aos concorrentes.

6.2.4. Identificação dos Gaps (lacunas)

A partir da importância e da avaliação da SUCOS quanto aos critérios competitivos foram elaborados as matrizes Importância-Desempenho para cada um dos dois segmentos identificados anteriormente.

Para o segmento 1, foi elaborado a Figura 6.13 de lacunas.

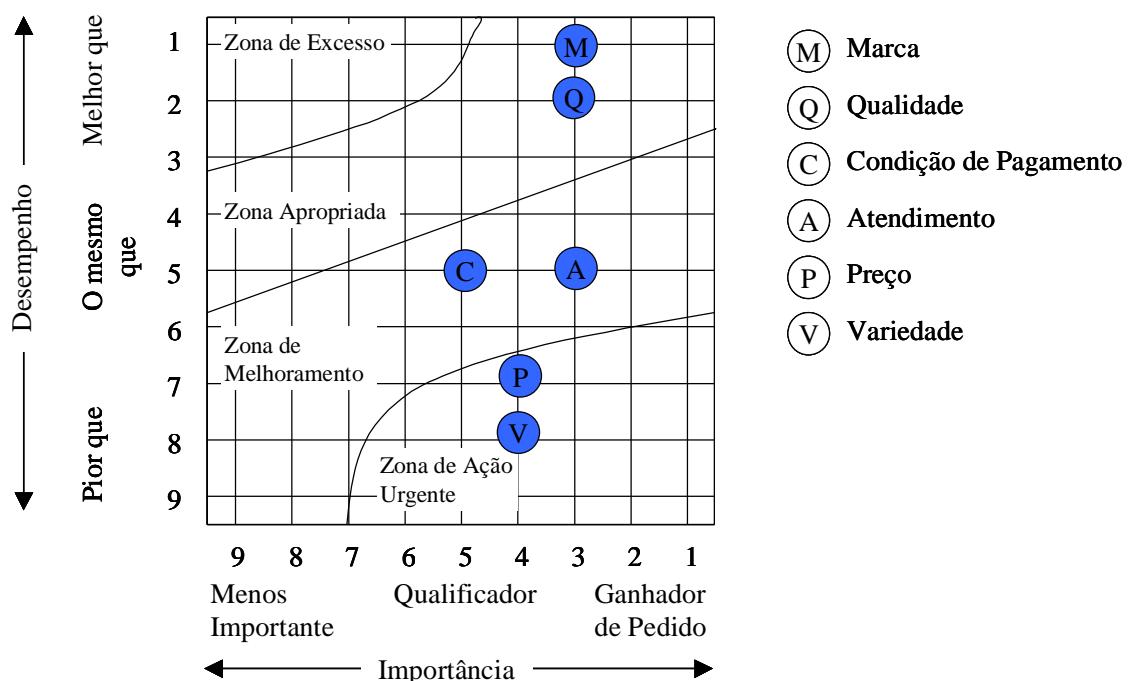


Figura 6.13 – Matriz Importância-Desempenho (Segmento 1)

Fonte: Análise do autor

Pode-se perceber que a SUCOS tem um bom desempenho em alguns dos mais importantes critérios para este segmento, os critérios marca e qualidade se encontram na Zona Apropriada. Porém existem outros critérios que se encontram na Zona de Melhoramento, como o Atendimento e a Condição de Pagamento e outros que estão na Zona de Ação Urgente, o Preço e a Variedade.

O segmento 2 proporcionou uma visão muito diferente da observada no primeiro segmento, existem diversos *gaps* que mostram um cenário mais desfavorável para a SUCOS. Nenhum dos critérios se encontram na Zona Apropriada, porém, dois estão na Zona de Excesso, ou seja, tem um bom desempenho em um critério menos importante.

Na Zona de Melhoria encontram-se dois critérios e outros dois se encontram na Zona de Ação Urgente (ver Figura 6.14).

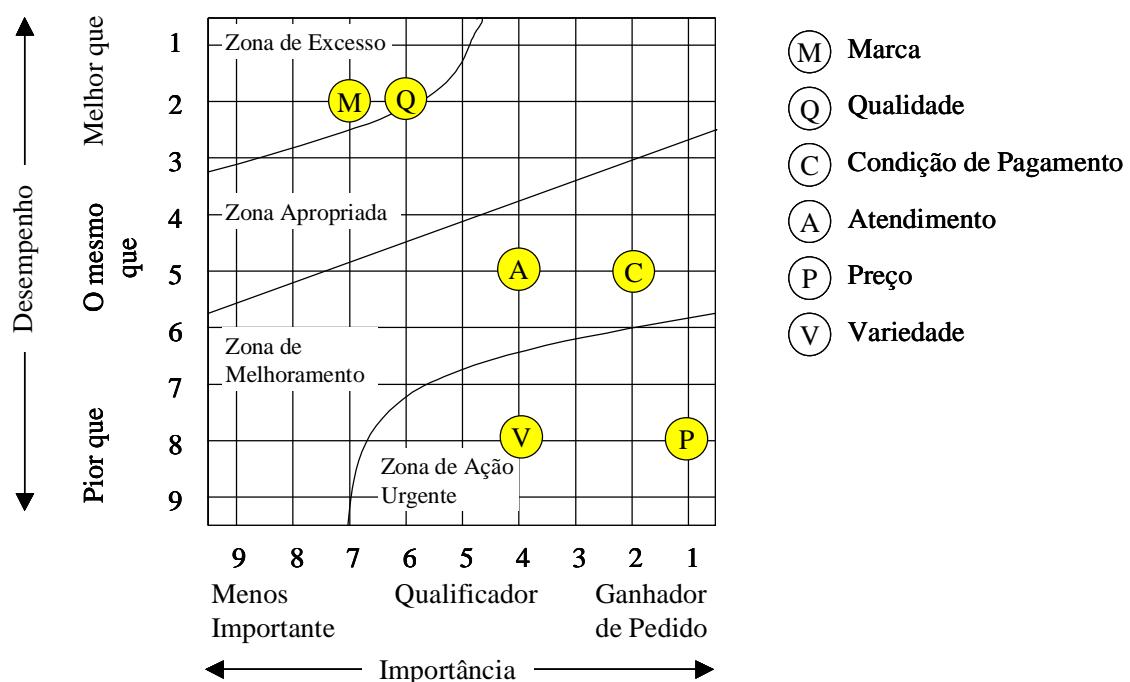


Figura 6.14 – Matriz Importância-Desempenho (Segmento 2)

Fonte: Análise do autor

6.3. Análise SWOT

Uma vez analisado a estratégia genérica da SUCOS é importante entender os fatores da formulação de uma estratégia competitiva.

A análise SWOT da SUCOS foi realizado com o auxílio de entrevistas com executivos-chaves e a percepção do autor da análises realizadas anteriormente. A seguir são apresentados os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças detectadas.

Pontos Fortes:

- Poder da marca – todos os PDVs visitados comentaram a grande força da marca, que por ter sido a primeira e pioneira neste seguimento, detém uma grande aceitação e reconhecimento;
- Estrutura mundial de gerência e P&D – como citado anteriormente a SUCOS possui uma estrutura mundial que auxilia na administração e é responsável pela pesquisa e desenvolvimento dos produtos e da marca;
- Grande penetração no mercado – a SUCOS tem uma grande distribuição na RMSP, ele é o produto único em muitos estabelecimentos;

Pontos Fracos:

- Baixo Investimento em Marketing – o pequeno orçamento destinado ao marketing não possibilita a sustentação que uma marca líder deve possuir;
- Pouca competitividade em alguns canais (PDVs) – como percebido na análise dos critérios competitivos, a SUCOS é pouco competitiva em alguns tipos de estabelecimentos.
- Grande dependência dos distribuidores – a maior parte do volume vendido é através dos distribuidores, dessa forma, a SUCOS fica muito dependente dos mesmos;

Oportunidades:

- Lançamento de novos sabores – como indicado na pesquisa de campo a variedade de sabores é o responsável por um dos maiores *gaps* de Importância-Desempenho que a SUCOS possui;
- Enfoque em tipos de canais (PDVs) com perfil SUCOS – como consequência de uma das suas fraquezas, a SUCOS poderia priorizar aqueles estabelecimentos onde possui uma boa posição de Importância-Desempenho;

- Investimento na marca – a SUCOS poderia fortalecer a sua posição de liderança a partir de investimentos na marca através do marketing, tanto em mídia como com promoções;
- Treinamento e monitoramento dos distribuidores – como citado anteriormente, a partir do treinamento e monitoramento dos vendedores dos distribuidores com a finalidade de ter uma frente de ataque mais especializada e capaz de transmitir o posicionamento da SUCOS;

Ameaças:

- Agressividade dos concorrentes – as práticas comerciais dos concorrentes que competem por baixos preços compõe uma ameaça à rentabilidade da SUCOS que pode ter de baixar os preços para poder competir;
- Perda da vantagem da marca – a marca é um dos principais ativos e um diferencial competitivo significativo da SUCOS, porém caso não haja um programa que possibilite a manutenção da vantagem da marca, a SUCOS pode perdê-la;

A seguir é apresentada a Tabela 6.5 com o resumo da análise de SWOT.

Tabela 6.5 – Análise SWOT da SUCOS

Fortalezas	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> Ø Poder da marca; Ø Estrutura mundial de gerência e P&D; Ø Grande penetração no mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Ø Baixo investimento em marketing; Ø Pouca competitividade em alguns canais (PDVs); Ø Grande dependência dos distribuidores.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> Ø Lançamento de novos sabores; Ø Enfoque em tipos de canais (PDVs) com perfil SUCOS; Ø Investimento na marca; Ø Treinamento e monitoramento dos distribuidores. 	<ul style="list-style-type: none"> Ø Agressividade dos concorrentes; Ø Perda da vantagem da marca.

Fonte: Análise do autor, entrevistas com executivos-chave

6.4. Plano de ações

A partir das análises realizadas foram levantadas algumas recomendações para a avaliação da alta gerência da SUCOS, para poder alinhar a empresa de forma a criar um posicionamento único dentro da indústria.

Analizando as habilidades que a SUCOS possui e os requisitos atendidos, a SUCOS poderia partir em direção a diferenciação, criando realmente uma marca forte, produtos

com atributos que os consumidores priorizam, campanhas de marketing e promoção, formando um conjunto de atributos para os produtos e a marca SUCOS para competir e criar um diferencial competitivo sustentável.

Na análise dos critérios competitivos (seção 6.2) foram encontrados indícios da existência de diferentes tipos de segmentos de PDVs no mercado atendido pelos distribuidores e a maior adequação dos produtos da SUCOS a um destes segmentos, onde o plano de ações seria de fácil implantação. Assim, a SUCOS deveria optar também por focar este segmento oferecendo-lhe o produto diferenciado o que facilitaria seu alinhamento quanto aos critérios competitivos.

A escolha por um dos segmentos também é fundamentada na escolha entre os *trade-offs* (Slack, 1998) detectados no mercado de bebidas de fruta (seção 6.2.2), a adoção de critérios financeiros (preço, condição de pagamento) ou critérios voltados aos atributos dos produtos/marca, pois uma empresa “não deve tentar ser boa em tudo, ou acabará sendo medíocre em tudo” (Slack apud Skinner, 1998), ou seja, a escolha por o que fazer é tão importante quanto a decisão do que “não fazer”.

Dessa forma, a SUCOS deveria modificar a estratégia genérica adotada do “meio-termo”, onde ocorre uma indefinição para um enfoque com diferenciação como mostra a Figura 6.15 a seguir.

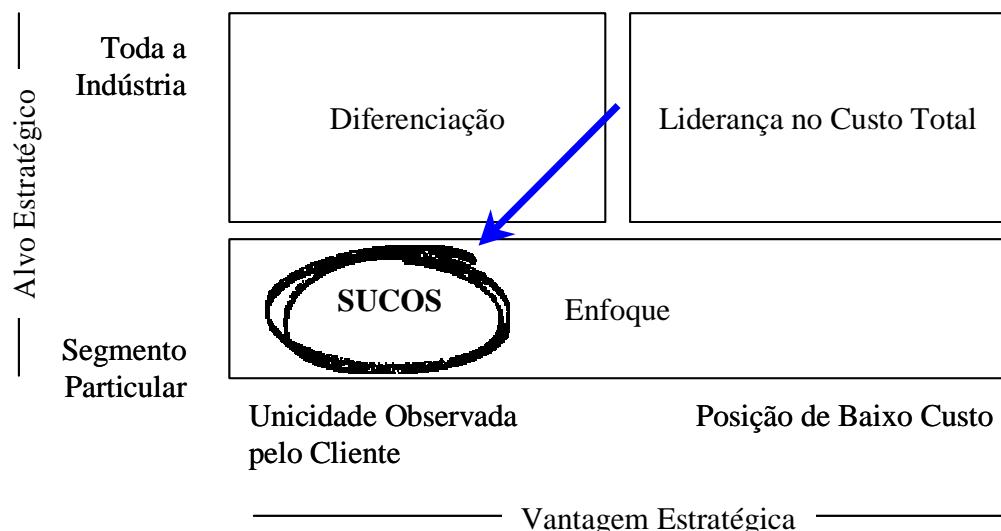


Figura 6.15 – Modificação da Estratégia Genérica da SUCOS

Fonte: Análise do autor

Modificando a sua estratégia genérica possibilitaria à SUCOS criar um posicionamento único, onde a utilização de suas capacidades se alinha aos critérios competitivos atuantes em um segmento do mercado. Dessa forma, a SUCOS seria capaz de manter uma vantagem competitiva sustentável e garantir a sua rentabilidade dentro de um setor tão competido.

A escolha pela estratégia genérica de enfoque sugerida acima deve passar pelo crivo da alta gerência da SUCOS, não existindo certeza da preferência por um segmento ou outro. Dessa forma, foram elaborados planos de ações para ambos os segmentos.

Avaliando as matrizes de Importância-Desempenho para ambos os segmentos, foi detectada a presença de inúmeros *gaps* (lacunas) que podem estar prejudicando a performance da SUCOS nos canais analisados na RMSP. Dessa forma, serão propostas algumas alternativas para saná-los e reposicionar a SUCOS neste ambiente.

O segmento 1 se encontra em uma melhor situação, sendo que pequenos movimentos na matriz Importância-Desempenho serão capazes de sanar a maior parte dos *gaps* deslocando aqueles que estão na Zona de Melhoria para a Zona apropriada, e deslocar os critérios que se encontram na Zona de Ação Urgente para a Zona de Melhoria, procurando saná-los no longo prazo.

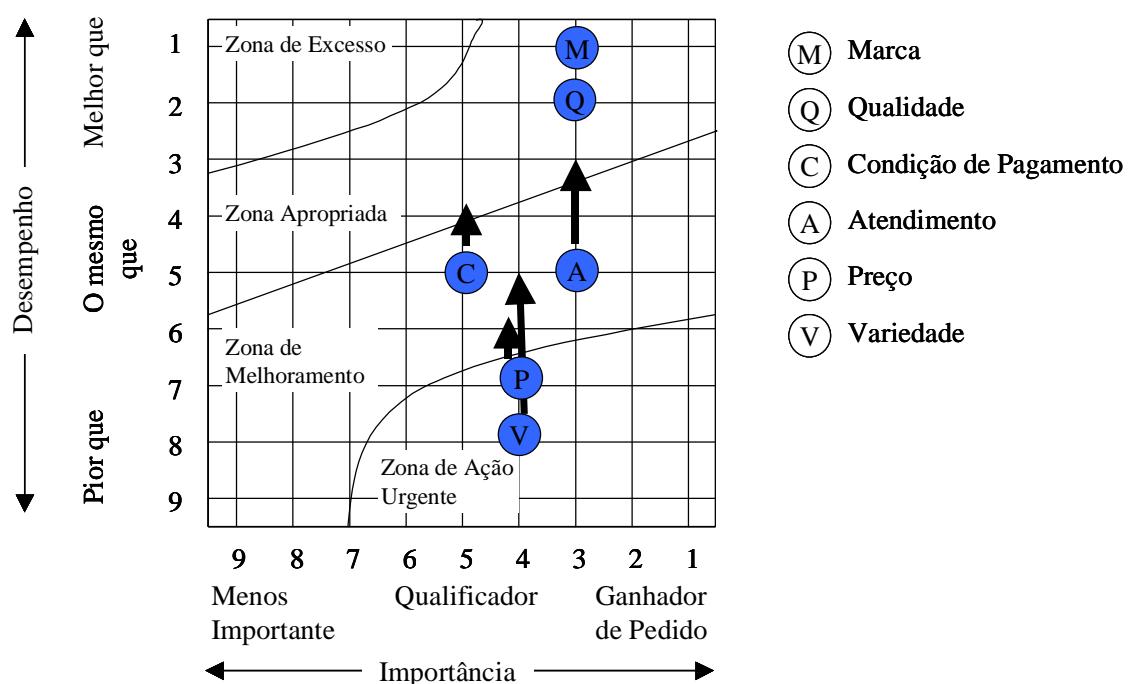


Figura 6.16 – Plano de Ações (Segmento 1)

Fonte: Análise do autor

Algumas dessas melhorias podem vir de pequenos ajustes como no caso da Condição de Pagamento, onde um estudo sobre a necessidade de fluxo de caixa e capacidade de pagamento dos estabelecimentos com base nos concorrentes pode dar indicações das melhorias necessárias para as práticas da SUCOS se tornarem melhores que a maioria dos concorrentes.

O atendimento realizado pelos distribuidores pode ser movido para uma área apropriada a partir da melhoria do serviço desempenhado, com o maior monitoramento e treinamento dos vendedores, alinhando as necessidades da SUCOS, as dos PDVs e capacidades dos vendedores.

O preço apesar de ser um dos maiores problemas enfrentados pelas SUCOS, onde é espremido pela necessidade do aumento dos preços, atrelados ao dólar, e à inflação dos outros insumos e à competição das outras empresas, que oferecem um produto com preços muito inferiores. Neste caso, poderia se melhorar o preço ao consumidor através de um estudo de precificação, podendo identificar o melhor posicionamento de preço, mas isto deveria ser suportado por ações de melhoria em custos.

A variedade apesar de muito deficiente pode ser melhorada com facilidade, pela grande competência e estrutura da SUCOS mundial de P&D, que poderia criar novos sabores, aumentando a variedade dos produtos da SUCOS.

No segmento 2 a SUCOS possui uma posição mais delicada, os *gaps* a serem sanados tem uma amplitude maior, e talvez seja necessário mover os critérios horizontalmente na matriz Importância-Desempenho, ou seja, mudar a percepção dos PDVs quanto aos critérios competitivos o que nem sempre é possível.

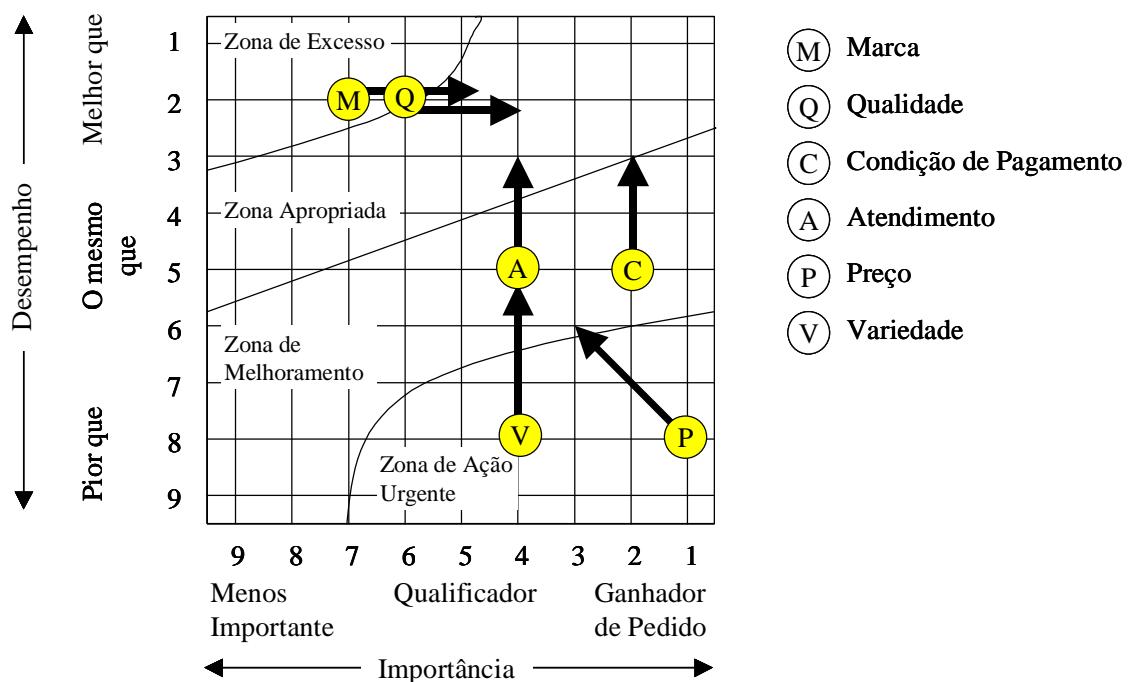


Figura 6.17 – Plano de Ações (Segmento 2)

Fonte: Análise do autor

A marca e a qualidade apesar de terem um bom desempenho, são critérios menos importantes para os PDVs, dessa forma, deve-se mover os recursos voltados para esses aspectos e favorecer outros que sejam mais importantes para os clientes, ou tentar mover horizontalmente na percepção dos PDVs. Uma vez que este critério é de suma importância para o primeiro segmento, e está alinhado com a estratégia genérica proposta para o futuro, o ideal seria movê-los para a direita. Este movimento pode ser realizado a partir de campanhas de marketing mais agressivas, com mídia e promoções, que segundo Kotler (1993) pode persuadir o consumidor de forma a criar a preferência pela marca e mudar a percepção do cliente com relação aos atributos do produto.

A variedade como explicado para o segmento 1 poderá facilmente ser translada para um nível de mesmo desempenho que os concorrentes.

A Condição de Pagamento da mesma forma que para o segmento 1, um estudo sobre a necessidade de fluxo de caixa e capacidade de pagamento dos estabelecimentos com base nos concorrentes poderia mostrar as condições de pagamento realmente valorizadas pelos estabelecimentos, para que se torne consistente e marginalmente melhor que o dos concorrentes mais próximos.

O atendimento realizado pelos distribuidores também como o segmento 1 pode ser melhorado a partir de um maior monitoramento e treinamento dos vendedores.

O preço novamente, um fator de extrema complexidade para a SUCOS, deverá ser movida tanto verticalmente, diminuindo a distância com os concorrentes como horizontalmente, diminuindo a sua importância para os PDVs. Como no segmento 1 um estudo de precificação teria a capacidade de posicionar o preço de forma adequada. A movimentação horizontal pode ser realizada a partir do deslocamento da importância de outros critérios como sugerido para a marca e qualidade, de forma que estes tornem tão importantes que poderão retirar uma parcela da importância do preço.

7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A metodologia adotada teve um papel importante no que tange a linha lógica de raciocínio e a clareza na condução do trabalho, o que permitiu alcançar os objetivos propostos no início do trabalho.

O aluno encontrou algumas dificuldades ao longo do trabalho que foram contornadas como a falta de tempo e recursos para uma pesquisa de campo mais profunda, o viés de alguns distribuidores e supervisores da própria SUCOS, que tiveram receio de se expor e a dificuldade de interpretar dados diferentes provenientes de diferentes fontes.

Durante o trabalho foi realizada uma análise *bottom-up* (de baixo para cima), entendendo como funciona o nível das operações das distribuidoras, através de visitas de campo, subindo para os níveis gerenciais, até a proposição da adoção de uma nova estratégia genérica e a realização da análise *SWOT*.

As análises realizadas puderam mostrar a falta de posicionamento da SUCOS e a real necessidade da empresa assumir os *trade-offs*, uma vez que se encontra na região de estratégia genérica de maior risco. Uma mudança na postura da empresa seria importante para poder obter sucesso no mercado competitivo em que atua.

Como recomendação para a continuidade do trabalho, pode-se realizar um estudo mais profundo da segmentação do mercado apontado na avaliação dos critérios competitivos, e o estudo de viabilidade e retorno financeiro das propostas de posicionamento sugeridas.

O trabalho teve papel importante para a formação do aluno no que tange o entendimento da necessidade de formulação de uma estratégia com boa percepção do ambiente competitivo e de sua dinâmica que possibilite um posicionamento que sustente uma

vantagem competitiva sustentável. O alinhamento de toda a empresa em torno da estratégia formulada até o nível de critérios competitivos da manufatura é outra aspecto que foi evidenciado ao longo deste trabalho, uma vez que, sem este alinhamento, a estratégia não se concretiza.

Pelo fato do aluno trabalhar com consultoria estratégica o entendimento do funcionamento de algumas ferramentas de análise estratégica foi de extrema importância para o aprofundamento no assunto.

As dificuldades enfrentadas pelo aluno também contribuíram não só para a sua formação de Engenheiro de Produção, mas também na vida pessoal e profissional, mostrando as dificuldades que serão enfrentadas na vida profissional, e a crescente dificuldade de contorná-las.

8. BIBLIOGRAFIA

CARVALHO, M.M. "Qualidade em Projeto" - capítulo do livro "Manufatura Classe Mundial ", organizado por João Amato Neto. São Paulo, Editora Atlas, 2001, p.114-130.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO F., “Estratégias para a competitividade”, Ed. Futura, 2003

FEKA, V.; XOURIS, D.; TSIOTRAS G., “Mapping strategic groups: an international example” Journal of Business & Industrial Marketing, pp. 66-75, vol. 12, nº1, 1997.

KOTLER, P., “Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle” - Ed. Atlas, 2ª edição, São Paulo, 1993

PORTER, M. E. “How competitive forces shape strategy”, Harvard Business Review, pp. 137-145, mar./abr. 1979.

_____ “Competitive advantage”, The Free Press, New York, NY, 1985

_____ “Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência”, Rio de Janeiro, 1987.

_____ “What is strategy?”, Harvard Business Review, pp.61-78, nov./dez. 1996.

SLACK, N. “Generic trade-offs and responses: na operations strategy analysis”, Int. J. Business Performance Management, Vol. 1, Nº1, pp. 13 –27, 1998

_____. “Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais”, Editora Atlas, São Paulo, 1993

STERN, L.; El-Ansary, A.; Coughlan, A., “Marketing Channels”, Prentice Hall, 5th Edition, 1996

YIN, R.K. “Estudo de caso: planejamento e métodos”, 2.ed., Porto Alegre: Bookman, 2001. 205p.

Estudos

EUROMONITOR, “Brazil - Soft Drinks Report”, April 2004

EUROMONITOR, “Consumer Lifestyle – Brazil”, July 2004

Datamark, “Néctares e Sucos”, 2003

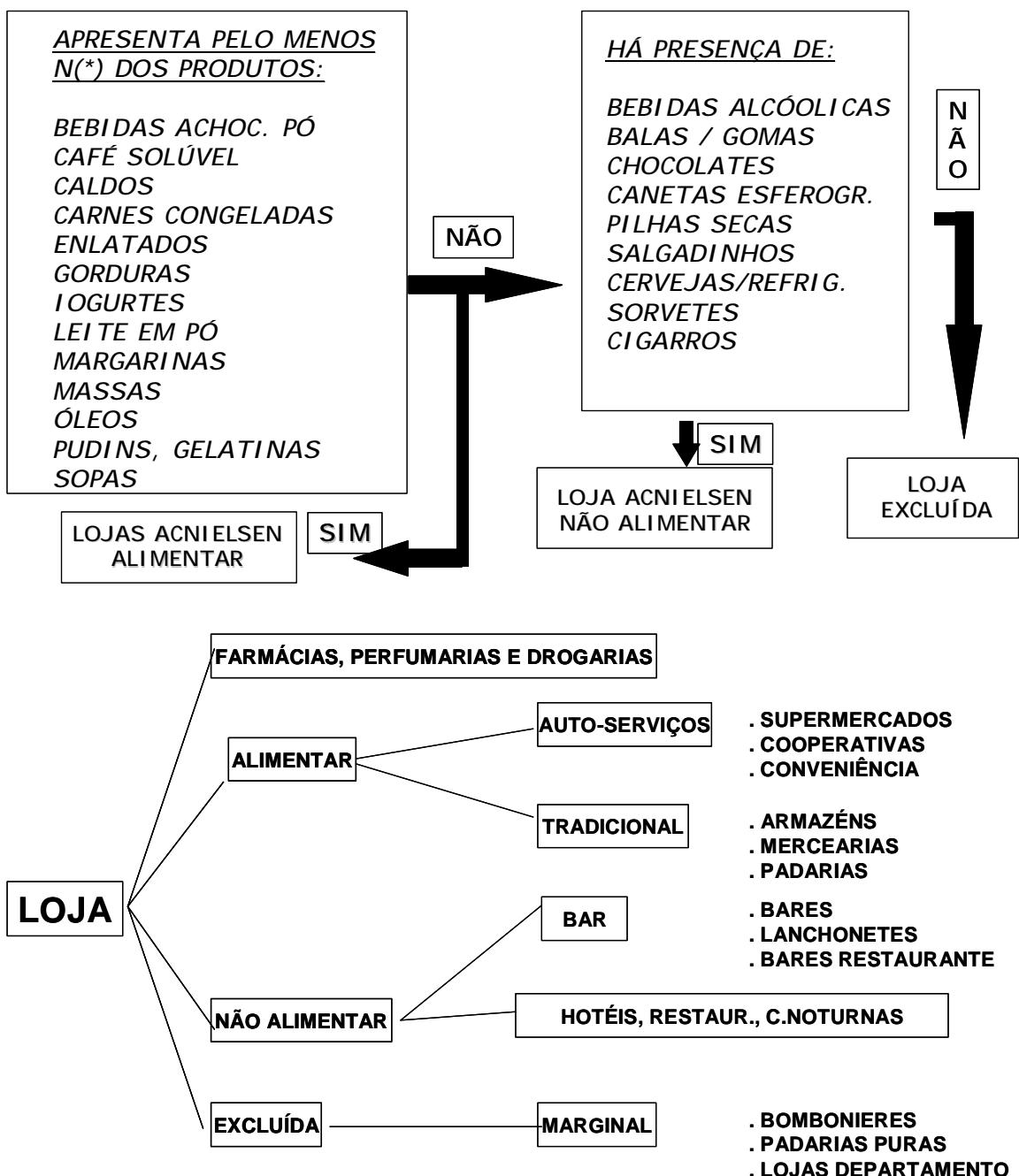
Datamark , “Bebidas de Fruta”, 2003

ACNielsen, “Apresentação da Metodologia”, 2004

ACNielsen, “RTD Juices, Brasil”, Abril-Maio 2004

9. ANEXOS

Anexo I – Classificação Nielsen dos pontos de venda



Anexo II – Roteiro de entrevistas

Importância									Avaliação								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Marca																	
Variedade																	
Cond. Pagamento																	
Qualidade																	
Preço																	
Atendimento																	

Marca X Variedade

Variedade X Cond. Pagamento

Marca X Cond. Pagamento

Variedade X Qualidade

Marca X Qualidade

Variedade X Preço

Marca X Preço

Variedade X Atendimento

Marca X Atendimento

Cond. Pagamento X Qualidade

Qualidade X Preço

Cond. Pagamento X Preço

Qualidade X Atendimento

Cond. Pagamento X Atendimento

Preço X Atendimento

