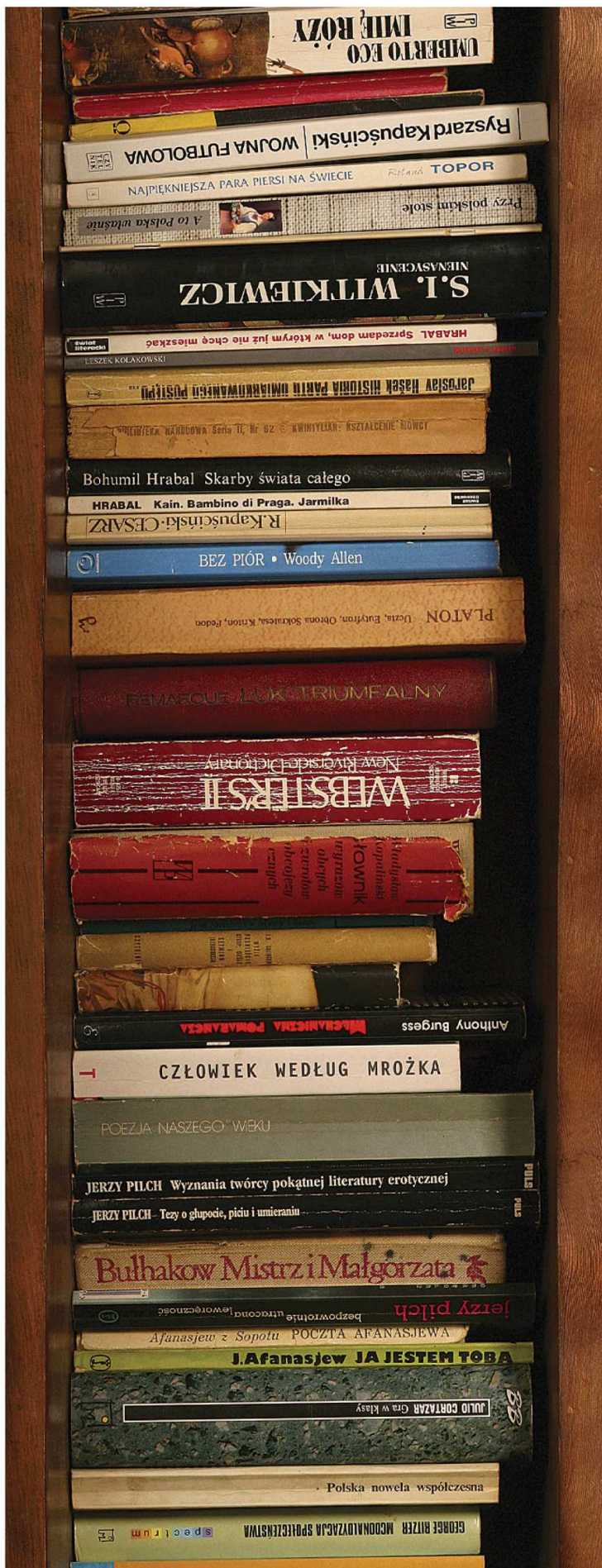


ISSN: 1980-0193

PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS

Revista eletrônica de ciências
sociais aplicadas.

V.2, N.1, 2007



EDITORIAL

Perspectivas Contemporâneas
Faculdade Integrado
Campo Mourão – Paraná – Brasil
Av. Irmãos Pereira, 670, Centro
Fone: 55 44 3523 1982
CEP: 87301-010

Editor Chefe

Patrícia Regina Cenci Queiroz

Editor de Revisão e Correção

Ana Paula Previante Widorski

Editor de Língua Estrangeira

Aparecida da Penha dos Santos
Fernanda Scheibel Bispo

Editor de normalização

Vinicius Ortiz de Camargo

Membro do Conselho Editorial

Luciana Aparecida Bastos

Editor de Layout

Emanuelle Torino

Projeto Gráfico e Edição Final

Emanuelle Torino
Marcos Vinicius Meira
Patrícia Regina Cenci Queiroz

Suporte Técnico

José Leandro Xavier
xavier@grupointegrado.br

Perspectivas Contemporâneas

A revolução tecnológica levou muitos autores a considerá-la como um dos fatores primordiais de competição nas organizações devido às mudanças que gera, fazendo com que os profissionais das áreas estratégicas das organizações tenham que reavaliar constantemente conceitos e estratégias, pois novos ambientes demandam decisões que precisam ser tomadas cada vez mais rapidamente e sob condições de consideráveis incertezas. Diante desse cenário é um prazer fazer a abertura de uma revista científica eletrônica que trata da busca incessante de novas formas de estudos, que alcinham o objeto científico norteadas pelas palavras dos autores que abordam as diversas faces que a área organizacional permite.

Nesse contexto salienta-se, também, que a sábia revolução tecnológica vem contribuindo para que informações cheguem rapidamente ao conhecimento de todos e, sob a referida ótica, a tecnologia da informação surgiu como uma fonte que além da agilidade contribui para que custos sejam diminuídos sem se subtrair a qualidade da informação. Assim, ressalta-se a importância da Revista Perspectiva Contemporânea para a comunidade científica, que é a de transmitir informações de cunho científico à comunidade organizacional e científica.

As diferentes abordagens que abarcam este número da revista permitem analisar qual a perspectiva que se tem da mão-de-obra futura, por meio do estudo que envolve algumas reflexões sobre Brasil e os possíveis impactos do declínio da fecundidade na estrutura etária que podem interferir não somente no mercado de trabalho, mas também afetando até mesmo a questão da migração.

O comprometimento no trabalho, assim como o profissionalismo e os perfis dos profissionais são delineados no decorrer dos artigos abordados no presente número, o que denota ser um exemplar rico, composto de diversas nuances do contexto organizacional, quer seja no âmbito da educação e/ou âmbito da organização de forma geral. Considerando que o Brasil possui uma força de trabalho relativamente jovem, leva alguns estudiosos a assegurarem que o fator comprometimento profissional interfere diretamente nas dimensões do comportamento organizacional, uma vez que, em se tratando de pessoas muito jovens, ainda possuem um futuro a desbravar, conseqüentemente arriscam-se mais e mudam mais de empregos, não tendo tempo para assimilar políticas e até mesmo simples procedimentos das empresas.

Inovar é preciso, pois como bem coloca Drucker na presente década, as grandes mudanças, sobretudo as decorrentes dos impactos sociais oriundos da revolução da informação, serão a prioridade absoluta do executivo nos próximos dez a quinze anos. Assim, tanto os gerentes quanto os demais executivos que compõem as empresas sempre serão submetidos a novos desafios. Daí a necessidade de cada vez contar com o meio científico na produção de novas formas de pensar e agir, para que tais impactos não gerem prejuízos para o mundo organizacional cada vez mais em mutação.

A abordagem multifacetada do presente número visa colaborar constantemente para que o tripé, aliado à tecnologia, seja sempre: a produção científica, a atuação das empresas e também do indivíduo, que é a razão para a existência dessas e que, também, é a mola propulsora que move as organizações e dessa forma jamais podem ser deixados em dimensões esquecidas, pois o que está em jogo atualmente não são mais somente as questões econômicas, mas principalmente as sociais, que podem trazer consigo grandes oportunidades, bem como ameaças de difícil combate.

Aparecida da Penha dos Santos

Editora e Tradutora da Perspectivas Contemporâneas

O CRESCIMENTO DOS “REFRIGERECOS” AMEAÇA AS MARCAS TRADICIONAIS DE REFRIGERANTES?*Vagner Rosalem ⁽¹⁾**Ricardo de Souza Sette ⁽²⁾**UFLA – Universidade Federal de Lavras, Lavras – MG***RESUMO**

O mercado brasileiro de refrigerantes vem passando por profundas mudanças desde o advento das embalagens PET, que motivou o surgimento de várias novas marcas desses produtos, os popularmente chamados “refrigerecos”. Inicialmente, destinados às classes C e D, algumas dessas pequenas empresas estão obtendo sucesso com seus produtos e já disputam consumidores das classes mais altas com as tradicionais marcas de refrigerantes. O estudo exploratório, que originou este artigo, através da revisão da literatura da área e de uma pesquisa de campo conjugada a um estudo de caso aplicados em São José dos Campos – SP, buscou traçar um paralelo entre o mercado local de refrigerantes atual e o anterior ao surgimento dos “refrigerecos”. Estuda-se uma marca regional, que ocupa posição de destaque na região. As conclusões indicam que os “refrigerecos” já ocupam uma importante fatia do mercado local. Apesar da maioria de seus consumidores serem das classes C e D, cerca 40% já são de classes com maior poder aquisitivo. Os dados ressaltam ainda a necessidade de se firmar na opinião dos consumidores a imagem de qualidade das novas marcas.

PALAVRAS-CHAVE: Mercado de Refrigerantes; Marcas Regionais; Bebidas.

ARE THE COOLING TRADITIONAL BRANDS THREATENED BY THE BRANDS OF SECOND LINE GROWTH?**ABSTRACT**

The Brazilian cooling market is being modifying since the PET package launches, coming to sight a lot of new brands of these products, popularly called “refrigerecos” in Brazil. At first, these products were made to C and D social category people, some of these small factories are being successful and vie with cooling traditional brands for higher category consumers. The study, which gave rise this article, was produced by the area literature review, a search and a case study applied in São José dos Campos – SP, focused to contrast the present local cooling market and the earlier market, before the “refrigerecos” appearance. It was studied a regional brand, that outstanding in the place. These conclusions point that this second line cooling already had an important position in the local market. In spite of the major part of the consumers are in C and D social category, about 40% of them are in the higher social one. The data still shows how important is to settle in the consumer’s mind the quality image of the new brands.

KEYWORDS: Cooling Market; Brands; Drinks.

INTRODUÇÃO

O plano real trouxe a estabilização monetária para o Brasil, além do aumento do poder aquisitivo das classes médio-baixa e baixa. Com isto, houve uma maior propensão ao consumo de bens até então considerados supérfluos. Neste contexto, a indústria de refrigerantes passou por profundas mudanças, especialmente com relação ao surgimento dos chamados “refrigerecos”, que são os produtos de baixo custo, destinados às classes C e D.

Segundo dados da ABIR - Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes, as vendas de refrigerantes no país ultrapassaram em 2002 os 12 bilhões de litros. Esse número está dividido em aproximadamente 67% para as marcas de atuação nacional e 33% para as marcas regionais, os chamados “refrigerecos”.

Ainda segundo a ABIR, temos mais de 700 fábricas espalhadas pelo país, onde são produzidas mais de 3.500 marcas de refrigerantes. Toda essa produção é escoada em mais de 1 milhão de pontos de vendas, gerando 60 mil empregos diretos e 520 mil empregos indiretos.

Do volume total de vendas, aproximadamente 75% desses refrigerantes são embalados usando as garrafas plásticas conhecidas como *PET*. A inovação desse tipo de embalagem ocasionou a quebra da fidelização derivada da dependência das garrafas de vidro. Isso provocou grandes mudanças no mercado.

A fidelização que alguns tradicionais fabricantes dispunham estava atrelada a um bom sistema de distribuição e logística reversa, sendo que com o avanço das embalagens *PET* no mercado, esses tradicionais fabricantes acabaram, ao disponibilizar seus produtos nesse tipo de embalagem, contribuindo para a quase que total desfidelização.

Por ser um fenômeno recente, e ainda pouco estudado, este estudo busca esclarecer e trazer mais informações sobre o tema apresentado, com o intuito de investigar a nova forma que o mercado de refrigerantes tomou com o crescimento dos refrigerantes considerados “refrigerecos”.

Outro objetivo do trabalho é fazer um comparativo entre as situações de mercado antes e depois e as influências de todo esse processo na tomada de decisão do consumidor a respeito de que marca consumir e o posicionamento das empresas face à reação apresentada pelo mercado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O Mercado de Refrigerantes

A década de 90 trouxe uma revolução no mercado de refrigerantes brasileiro. Nosso mercado é o terceiro maior do mundo, com um consumo aproximado de 12 bilhões de litros em 2002 (ABIR, 2002), apresentando um amplo potencial de crescimento, em função do baixo volume de consumo *per capita* comparado aos E.U.A e México, que possuem as maiores demandas de refrigerantes do mundo (REINOLD, 2004).

A concentração de renda do país impede uma grande fatia da sociedade de ter acesso ao consumo de refrigerantes. No período dos anos de 92 a 96 houve um grande crescimento no consumo, causado pelos efeitos expansionistas do Plano Real, que elevou, no princípio, a renda pessoal disponível, facilitando assim o acesso de classes mais baixas ao consumo (NASCIMENTO e YU, 2004). A partir de 1998, houve uma desaceleração da expansão do consumo devido à recessão econômica iniciada em 1997.

Um fator também importante no nosso país é o clima. Nos meses de setembro a março o consumo duplica, se comparado aos meses mais “frios”. Além das grandes fusões (como no caso da AMBEV), o mercado de refrigerantes se beneficiou com a ascensão das pequenas produtoras. A desconcentração do mercado se deu por causa da atuação dessas empresas. No primeiro semestre de 2004, a participação de mercado das pequenas fábricas foi maior que 30%, superior aos 17% obtidos pela AMBEV, mas ficando atrás da líder, Coca-Cola, que detém cerca de 50% do mercado (ABIR, 2004).

Até o fim da década de 80, a comercialização dos refrigerantes se dava a partir de embalagens de vidro. Eram as embalagens retornáveis. Isso significa que

elas eram entregues nos postos de vendas para a "recompra" dos refrigerantes, pré-determinando assim as vendas. Para garantir o bom funcionamento do sistema inteiro, era preciso um enorme estoque de embalagens, e um bom esquema de logística reversa. Havia a necessidade do fabricante sempre fornecer ao distribuidor/revendedor quantidade suficiente de vasilhames para o retorno. Por isto, o custo de se trabalhar nesse setor era altíssimo, por causa da cara manutenção desses estoques e da necessidade de agilidade na entrega de vasilhames.

Surge então, no fim da década de 80, a embalagem plástica flexível, ou PET (ABIPET, 2004). Sendo uma embalagem não-retornável, os problemas de logística estavam com os dias contados. Todos os custos oriundos do retorno dos vasilhames acabam, e conseqüentemente, a manutenção de estoques também foi simplificada.

A mudança no comportamento do consumidor foi a conseqüência direta das novas embalagens. A queda nos custos de produção (as embalagens plásticas são bem mais baratas que as de vidro) e distribuição dos refrigerantes fez os preços entrarem em queda (CIPOLLA, NEVES e AMARAL, 2002). A redução dos preços unida à facilidade de se comprar o refrigerante, sem preocupação de retorno do vasilhame, aumentou sensivelmente as compras por impulso. Com a facilidade de transporte e descarte, os refrigerantes chegam também aos supermercados, aumentando ainda mais sua exposição aos consumidores.

Ao longo dos anos 90, a proliferação dessa nova tecnologia em embalagens desencadeou o crescimento dos "refrigerecos" (TAYLOR, 2002). Em 1998, o mercado de PET teve como líder de consumo a Coca-Cola, com participação de 47,7%, sendo seguida pela Brahma/Pepsi com 13,1%, a Antarctica com 11,9% e os refrigerantes regionais com 27,3% desse mercado (Nielsen).

Hoje, o primeiro grande grupo é formado por um pequeno número de empresas, que detém uma parcela um pouco superior a 70% do mercado. Coca-Cola e AMBEV (Brahma, Antarctica e Pepsi-Cola) representam este grupo, atuam em âmbito nacional e internacional, produzem em larga escala, têm um forte esquema de distribuição, investem altas quantias em propaganda e *marketing* e voltam-se para um público de maior renda.

O segundo grupo é formado por empresas regionais, constituindo um grande número de pequenas empresas que possuem uma reduzida parcela de mercado. Seu foco de atuação recai sobre um público de menor renda e, por esse motivo, concorrem basicamente em preço. Compõem esse grupo as empresas fabricantes dos chamados “refrigerecos”, que atuam em âmbito regional e cujos nomes são identificados apenas em sua área de atuação.

Os grandes investimentos das empresas do mercado de refrigerantes são dois: marketing e logística. Os custos com fixação de marca são um desestímulo à entrada de novos concorrentes no setor, por serem custos irrecuperáveis. Atualmente, o grande desafio não é mais entrar no mercado de refrigerantes, e sim transpor as barreiras de mobilidade no mercado, o que exige maiores esforços do que entrar no mesmo, visto que implica aumentar o raio de ação mercadológico de regional para nacional.

2.2. Comportamento do Consumidor

Para a comercialização eficaz de produtos e serviços, é preciso entender os processos usados pelos consumidores durante o estágio de compra. É muito importante entender os consumidores, a maneira como escolhem os serviços alternativos que lhes são oferecidos e como avaliam esses serviços após recebê-los. (HOFFMAN; BATESON, 2003).

Segundo Engel et al (2000) o comportamento do consumidor é a somatória das atividades diretamente envolvidas em obter, consumir e descartar produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem tais ações.

Kotler (2000) descreve o processo de avaliação de alternativas em três etapas: na primeira, o consumidor tenta satisfazer sua necessidade; na segunda, ele busca certos benefícios no produto ou serviço e, por último, observa em cada produto ou serviço um conjunto de atributos.

Uma vez tomada a decisão pela compra, o consumidor pode efetivá-la rapidamente (em especial se o produto ou serviço estiver em promoção), pode

desistir, se considerar que suas necessidades não estão sendo atendidas, ou adiá-la em função de uma possível economia.

O processo de modificar, adiar ou rejeitar a compra é altamente influenciado, segundo o autor, pelo risco percebido, que pode variar de acordo com o montante de dinheiro envolvido, o nível de incerteza quanto aos atributos e o nível de autoconfiança do consumidor. Cada um desses estágios percorridos pelo consumidor tem suas características próprias e relevâncias para o entendimento do processo.

Para Engel et al (2000), todos os estágios podem ser explorados, a fim de facilitar o processo decisório do consumidor, podendo oferecer, dessa maneira ganhos substanciais na decisão de compra e re-compra de bens ou serviços.

Segundo Lovelock et al (2001), os clientes continuam o processo iniciado na etapa de encontro do produto ou serviço, avaliando sua qualidade e a própria satisfação ou insatisfação com a experiência vivenciada. O resultado desse processo afetará suas intenções futuras, inclusive quanto a se permanecerão fiéis a seu fornecedor de serviço e se farão recomendações positivas a seu respeito para membros de sua família e conhecidos.

2.3. Conceito de Fidelidade

O conceito de fidelidade tornou-se mais relevante ainda, a partir do momento em que as empresas começaram a perceber que a fidelidade dos seus clientes é que iria garantir retornos financeiros futuros. Conforme Oliver (1996), a fidelidade tem efeito sobre a lucratividade, na medida em que tem influência direta sobre o fluxo futuro de clientes.

Atualmente, é destacada a forte tendência das empresas a migrarem de estratégias baseadas em satisfação para estratégias orientadas por fidelização, pois são evidentes os resultados financeiros positivos, quando se tem uma base de clientes fiéis.

Oliver (1999) observa também que a lealdade do consumidor é fortemente relacionada com sua retenção pela organização e, por conseguinte, com a

lucratividade e o desempenho superior, ainda que mais estudos sejam necessários para confirmar a lucratividade da lealdade. Reichheld (1996) desenvolveu uma importante contribuição para a administração estratégica, analisando a questão da retenção de clientes, com vistas a chegar a uma estratégia capaz de obter a lealdade (ou fidelidade) dos clientes.

Segundo o autor, um consumidor verdadeiramente leal deve manter uma atitude favorável em relação ao produto/serviço, além de adquiri-lo repetidamente. Nesse sentido, a lealdade implicaria repetidas compras baseadas em fatores cognitivos, afetivos, avaliativos e disposicionais, que são os componentes clássicos de uma atitude.

Pensando na atitude dos consumidores, para competir em mercados instáveis, às empresas necessitam de um posicionamento dinâmico, voltado para a busca da sua integração com o cliente. Ao contrário do posicionamento tradicional, o posicionamento dinâmico é um processo que compreende três dimensões: produto, mercado e empresa (MCKENNA,1999).

A primeira dimensão (produto) refere-se ao modo como a empresa deseja colocar seu produto no mercado competitivo, sendo aconselhável que dê atenção especial a fatores intangíveis do posicionamento, que constituem a chave para a construção de relações com os consumidores. Na segunda dimensão (mercado), o produto tem de ganhar o reconhecimento do mercado e a credibilidade dos consumidores, tornando-se um “vencedor”. Para isso, as empresas necessitam conhecer e identificar os principais participantes da infra-estrutura do setor e trabalhar intimamente com eles.

Na terceira dimensão, estágio final do processo, as empresas têm de procurar um posicionamento para si mesmas, o qual depende de seu sucesso econômico, pois empresas com problemas financeiros são obrigadas a reconstruir a própria posição no mercado, já que os consumidores relutam em comprar produtos de empresas com imagem desgastada. Mckenna (1999) entende que o posicionamento dinâmico “traça uma linha comum em todas as partes da empresa, conectando-as ao mercado”.

Assim, uma empresa que tenha boa imagem junto ao mercado poderá ter maior facilidade na seleção de seu pessoal e, com profissionais mais qualificados, poderá estar mais apta a enfrentar a concorrência. Além disso, terá maior facilidade para fazer negociações, pois as instituições financeiras apóiam empresas com bom posicionamento financeiro.

2.4. Estratégia

Incorporado ao vocábulo da administração a partir da segunda metade do século passado, o conceito de estratégia, hoje em dia, está presente no cotidiano das empresas, principalmente as de grande e médio porte. Palavra de origem militar, que conceitualmente significa *“a arte de traçar planos de uma guerra”*, a teoria da estratégia inicialmente causou refuto entre os administradores, que alegavam tratar-se de uma ferramenta desnecessária, uma vez que, as empresas haviam caminhado, e bem, até a primeira metade do século, sem o seu uso.

Mas, com o passar do tempo, estes foram percebendo a importância de se ter uma ferramenta capaz de lidar com as inconstâncias do universo empresarial e não ter apenas objetivos que, segundo Ansoff (1990), quando tratados isoladamente são insuficientes como regras de decisão para guiar a reorientação estratégica da empresa na medida em que se adapta a novos desafios, ameaças e oportunidades.

Apesar da aparente semelhança entre objetivos e estratégias, Ansoff (1990) esclarece a diferença entre os conceitos, afirmando que objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia é o meio para alcançar esses fins.

Para Ansoff e McDonnell (1993), estratégia pode ser resumidamente conceituada como um conjunto de padrões de tomada de decisão, que servem para orientar o comportamento de uma organização. Encontramos ainda algumas definições mais expandidas, como é o caso de Mintzberg (2001), que conceitua estratégia como sendo:

(...) um padrão de decisões em que uma empresa determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, consumidores e comunidades (MINTZBERG, 2001: 58).

Dessa forma, percebe-se que o conceito de estratégia está cada vez mais se expandindo e incluindo todas as áreas de conhecimento. Assim, pode-se apreender que a estratégia empresarial não pode mais ser construída fundamentando-se apenas na racionalidade econômica; é preciso considerar também os aspectos sociais.

3. METODOLOGIA

Baseando-se na classificação de Pesquisa apresentada por Vergara (apud Melo, 2002) esta pesquisa, quanto aos fins, é exploratória, explicativa; quanto aos meios é pesquisa de campo, documental e estudo de caso.

Para alcançar os objetivos do estudo, a pesquisa foi desenvolvida em duas partes: na primeira realizou-se uma pesquisa quantitativa, envolvendo a aplicação de questionário estruturado contendo questões fechadas, com 300 consumidores nas proximidades de 06 (seis) supermercados, localizados em áreas/bairros diferentes da cidade de São José dos Campos - SP. Nas entrevistas buscou-se conhecer os hábitos de consumo e os motivos que levavam os entrevistados a consumirem determinado tipo ou marca de produto.

Os consumidores eram abordados para a entrevista nas proximidades ou nos estacionamento dos supermercados. Inicialmente, indagava-se sobre a compra ou não de refrigerantes, para posteriormente, junto aos que afirmavam que estavam comprando esse tipo de produto, se proceder aos demais questionamentos, como os de preferências, periodicidade de consumo, por exemplo.

A segunda parte, refere-se a um estudo de caso, que foi efetuada junto à direção da empresa Bacana (marca fantasia), onde se apurou dados relevantes da

empresa, como faturamento, número de empregados, infra-estrutura de distribuição e estratégias adotadas no mercado.

Para Yin (2001), "[...] um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos". Segundo o referido autor, para se obter informações para um estudo de caso, pode-se pesquisar várias fontes, classificadas em seis: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Os dados apurados nas duas etapas da pesquisa foram tabulados utilizando-se uma análise de frequência simples, e os resultados foram apresentados na forma gráfica para facilitar o entendimento.

Apesar das limitações deste estudo, em especial no que se refere à abrangência local, acredita-se que os resultados do trabalho podem fornecer importantes indícios para o entendimento do mercado de refrigerantes e do fenômeno dos "refrigerecos".

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. A Organização em análise

Aproveitando-se da estabilização econômica, e impulsionada por outros fatores, a indústria de refrigerantes Bacana, inaugurada em 1999, vem se destacando em sua atuação no mercado local. De acordo com os dados do Instituto Nielsen, de São Paulo, em 2001 a marca Bacana ocupava o terceiro lugar no setor de bebidas na região do Vale do Paraíba, com uma participação de 13% do mercado. Em São José dos Campos, a empresa deteve 28% da fatia do mercado. Em Taubaté, 9% e em Aparecida 13%. Fazendo com que concorrentes como a Coca-Cola, líder de mercado absoluto, tivesse que baixar seus preços em 30% para continuar na disputa.

Fundada em Jacareí, em 1974, por um empreendedor local, a empresa familiar detinha o monopólio para a distribuição das bebidas da Antártica nas cidades de São José dos Campos e Jacareí. Apesar de seus principais produtos serem

as bebidas Antártica, a empresa fornecia ainda na qualidade de revendedora, bebidas destiladas ao mercado local.

Em 1995, era líder do mercado regional de distribuição de refrigerantes e cervejas, possuindo cerca de 25 caminhões e mais de 70 vendedores, que atuavam no suprimento de mais de 17.000 pontos-de-venda.

Em meados de 1996, a Antártica optou por vender os seus produtos diretamente aos varejistas, cancelando os contratos com os distribuidores. Esta medida afetou diretamente a empresa em estudo, que viu suas comissões de vendas serem reduzidas drasticamente. Os filhos do fundador da empresa começaram então a buscar uma solução para seu negócio.

Uma das idéias era ter uma fabricação própria de refrigerantes para que a empresa pudesse distribuir. A bebida deveria ser competitiva tanto em preço como em sabor com as tradicionais marcas que já dominavam o mercado. Enfrentando resistências da própria família, os empreendedores seguiram em frente para a criação da sua marca “Bacana”.

Logo depois de tomada a decisão, um dos empreendedores visitou a matriz da Antártica e negociou um prazo maior para o fim do contrato de distribuição, com a justificativa de que iria reposicionar sua empresa no mercado e que necessitava de mais tempo. Desta maneira evitou um desequilíbrio nas reservas da empresa, que teve fôlego para continuar.

Iniciando os preparativos operacionais, a empresa obteve um financiamento de longo prazo para comprar as primeiras máquinas. Então, saíram em busca de profissionais qualificados para a produção. Na própria Antártica, encontraram os primeiros 10 colaboradores que iniciaram à fabricação.

Nos primeiros dois anos, foram lançados refrigerantes de quatro sabores: guaraná, laranja, soda e cola. Estes abocanharam 25% do mercado na região do Vale do Paraíba, de acordo com expectativas dos próprios empreendedores. A produção mensal que era de aproximadamente 1,5 milhão saltou para 13,4 milhões de litros por mês.

A disputa com a gigante Coca-Cola agitou o mercado local, com uma redução de preços, a Coca-Cola tentou reagir ao crescimento da Bacana. Mesmo assim, em 2002, a marca já se tornaria a terceira maior fabricante de refrigerantes do Vale do Paraíba, perdendo apenas para a AMBEV e Coca-Cola.

4.2. A Estratégia da Bacana

O início do trabalho de marketing da Bacana deu-se durante a fase de elaboração da sua logomarca. O primeiro aspecto considerado foi a legibilidade. A partir de uma fonte desenhada especialmente para o logotipo, foram trabalhadas cores vibrantes para ligar a marca, à alegria e ao “ser bacana, ser legal”.

Após o desenvolvimento da logomarca, as embalagens receberam especial atenção, além das tradicionais, algumas são destinadas a determinados segmentos do mercado, como as do público jovem, de 250 ml.

As primeiras campanhas publicitárias foram criadas, enfatizando o sabor de Bacana e os momentos agradáveis da vida. No lançamento, foi dada especial atenção para a associação de refrigerante à palavra Bacana, pelos consumidores.

Durante a Copa do Mundo de 1998, enquanto os concorrentes investiam em grandes e dispendiosas campanhas de marketing, a Bacana investiu numa alternativa criativa e pertinente ao produto. Algo com apelo popular, principalmente entre os mais jovens que formam a primeira geração de consumidores. Para isto, os refrigerantes da Bacana foram colocados como patrocinadores da sede do consumidor que ficou aqui torcendo pelo Brasil, em contraponto à concorrência que focava os eventos que envolviam a seleção por lá.

A embalagem de 250 ml tornou-se um grande diferencial no mercado regional. Foi introduzido o slogan “É Bacana como tudo que é Bacana na vida,” em uma campanha muito bem focalizada com o seu público.

A Bacana Cola, concorrente direto da Coca-Cola, utilizou uma estratégia interessante para ser introduzida no mercado. Utilizando o slogan “Prove que o nosso é Bacana,” a Bacana visou exaltar a auto-estima dos brasileiros, procurando

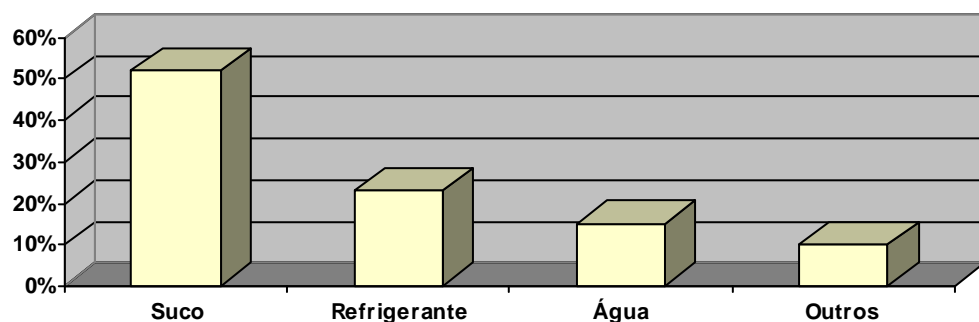
criar uma identificação entre a identidade do povo e a melhor qualidade de seu produto.

No ano de 2001, baseada em pesquisas, a Bacana colocou no mercado o refrigerante “Legal”, destinado às classes sociais que desejam um bom produto com custo reduzido, chegando ao supermercado com um preço 15% inferior ao da Bacana.

5. RESULTADOS

Abaixo estão expostos e detalhados os dados colhidos dos questionários aplicados à pesquisa. Na primeira questão foi perguntado sobre o hábito de consumo de bebidas durante as refeições, obtendo-se como resultado:

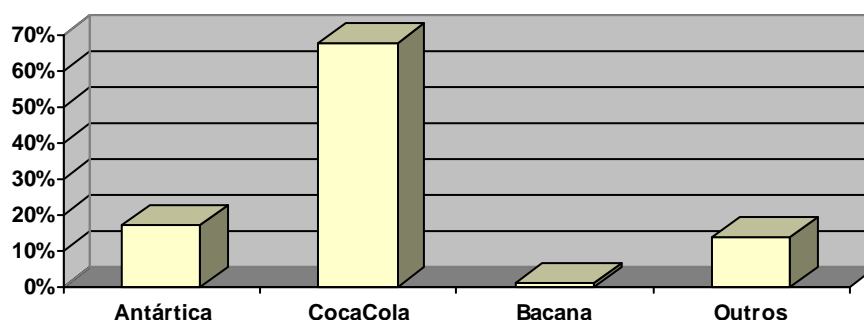
Gráfico 1: O que você mais gosta de tomar nas refeições?



Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se a maior preferência dos entrevistados por suco, com 52%, seguido de refrigerante, com 23%, água 15%, outros 10%, em que se enquadram os que não consomem bebidas durante a refeição, vinho, chá, café, etc., e ainda cerveja.

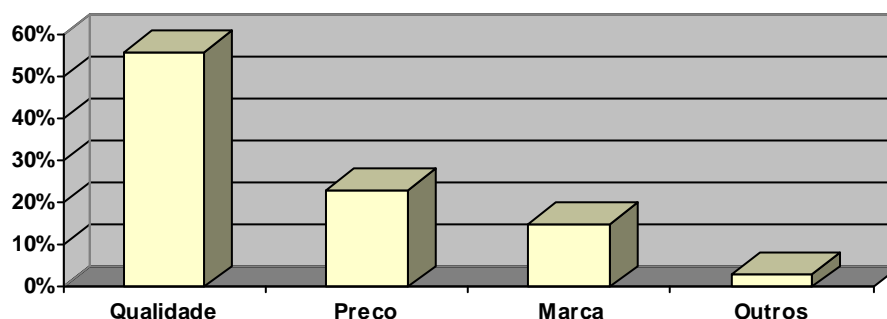
A segunda questão tratava sobre a marca que vinha em sua mente quando se pensava em refrigerante, o chamado “TOP OF MIND”, o resultado obtido foi:

Gráfico 2: Top of Mind

Fonte: Dados da Pesquisa

Coca-Cola com 68% da preferência está em primeiro lugar na cabeça do público consumidor, seguida por Guaraná Antártica 17%, outras marcas 14% e Bacana com 1% da preferência.

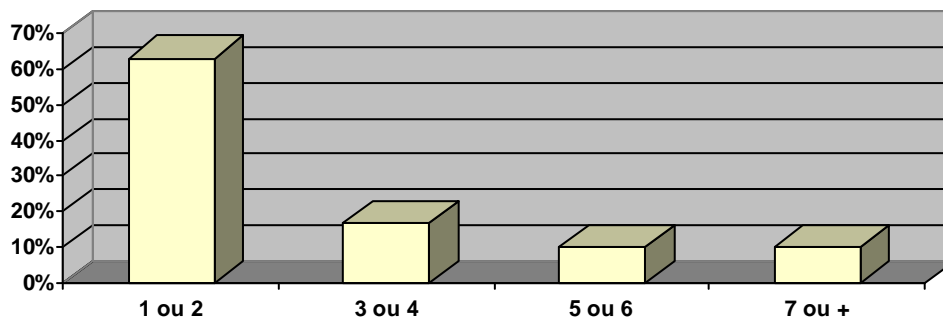
A terceira pergunta buscou levantar a característica diferencial na hora da compra do refrigerante, o resultado obtido foi:

Gráfico 3: O que faz a diferença na hora da compra?

Fonte: Dados da Pesquisa

Qualidade ainda é o maior diferencial com 56% total das respostas, preço vem atrás com 23%, marca 15%, outras características 3%.

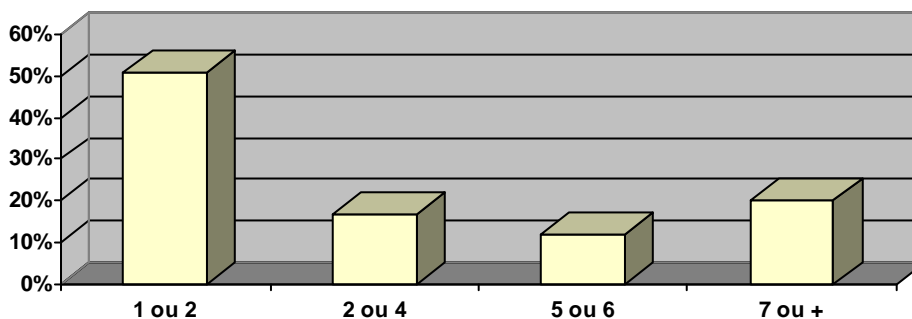
A quarta questão visava levantar os hábitos de compra semanal de refrigerantes PET 2 litros, os dados obtidos foram os seguintes:

Gráfico 4: Qual seu consumo de refrigerantes de 2 litros por semana?

Fonte: Dados da Pesquisa

Os que compram 1 ou 2 garrafas são a maioria, com 63%, os que compram 3 ou 4 vem em segundo com 17% da preferência, 5 ou 6 pets com 10% e 7 ou mais garrafas 10%.

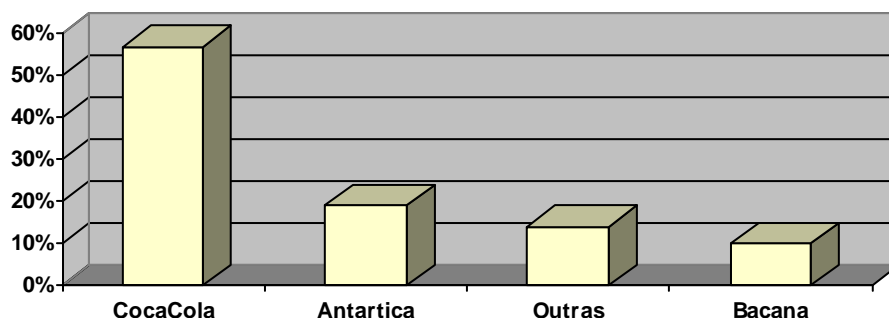
A respeito da rotina de consumo semanal de refrigerantes, os entrevistados responderam com os seguintes dados:

Gráfico 5: Quantas vezes você toma refrigerantes por semana?

Fonte: Dados da Pesquisa

Os que consomem refrigerante 1 ou 2 vezes por semana representam 51% do total, 7 ou mais vezes vem na segunda posição com 20%, 3 ou 4 vezes semanais 17% e finalmente os que consomem refrigerantes, 5 ou 6 por semana, representam 12% do total.

A sexta pergunta refere-se à marca mais consumida:

Gráfico VI: Qual a marca que você mais consome?

Fonte: Dados da Pesquisa

Coca-Cola responde pela maioria da preferência com 57% do total, Guaraná Antártica vem em segundo lugar com 19%, outras marcas 14% e a marca Forró aparece em seguida com 10% das intenções.

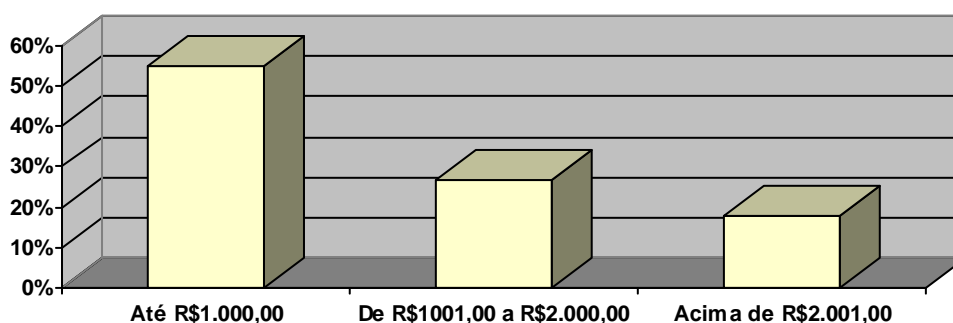
As demais questões referem-se aos dados de informações sociais, em que se constatou que:

- em relação à renda, 30% dos entrevistados possuem renda de até R\$500,00. Do total 24% das respostas estão os que recebem de R\$1.001,00 a R\$2.000,00, também com 24% os que têm renda de R\$2.001 ou mais e com 22% os que possuem renda na faixa de R\$501,00 a R\$1.000,00.
- Dos entrevistados, os que estavam na faixa de 16 a 30 anos foram 46% do total, seguido de 31 a 50 anos com 39%, na faixa de 51 anos acima foi obtido 13% e até 15 anos com 2% dos entrevistados.
- A última questão referia-se ao gênero, com 58% dos entrevistados compostos pelo gênero feminino e 42% restantes formados pelo gênero masculino.

Buscando o melhor entendimento sobre o mercado, foram cruzados os dados dos questionários, visando estabelecer informações mais relevantes. No gráfico 7, foi analisado o consumo da Bacana em relação ao nível de renda dos entrevistados. Entre os resultados, os indivíduos predominantes encontram-se na faixa de renda até R\$ 1.000,00, representando 55% do total de consumidores de Bacana. Logo em seguida vem os de renda entre R\$ 1001,00 e R\$ 2000,00 com 27% e o grupo que se

encontra com renda de 2001 ou superior, 18%. Isto deixa claro a que grande maioria dos consumidores da Bacana são de classes C e D, apesar da marca estar ganhando legitimação e já estar conquistando consumidores de classes mais altas.

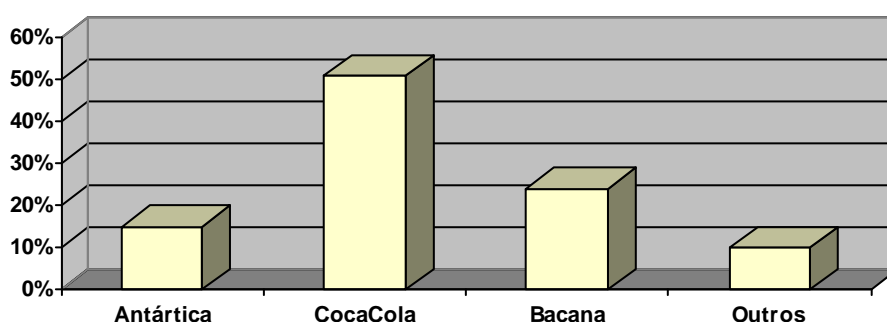
Gráfico 7: Consumidor de Bacana X renda



Fonte: Dados da Pesquisa

No Gráfico 8, foi analisada a relação entre os consumidores que afirmaram que o preço faz a diferença na hora de comprar o refrigerante e qual marca era mais consumida pelos mesmos. Nos resultados, a Coca-Cola aparece em primeiro lugar, com 51% dos consumidores que disseram optar por comprar pelo preço dizendo que consomem esta marca. Em segundo lugar aparece a Bacana, com 24%, seguida pela Antártica com 15% e outras marcas com 10% dos consumidores.

Gráfico 8: Preço X Marca mais consumida



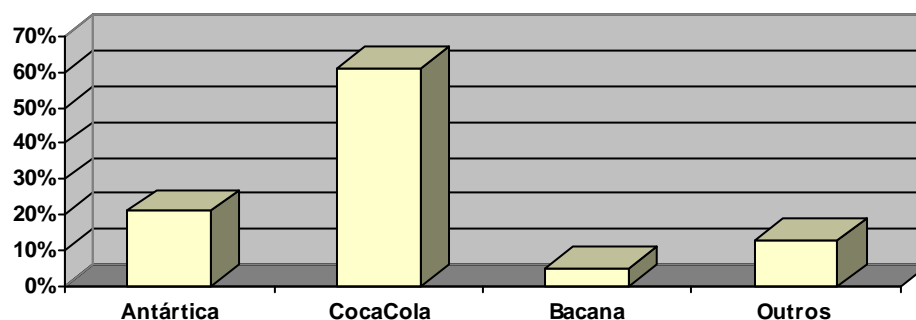
Fonte: Dados da Pesquisa

Uma inconsistência fica nítida nestes resultados, já que os 51% de consumidores que optam por comprar pelo preço afirmaram que consomem mais a marca Coca-Cola (que não é a de menor preço do mercado). Este resultado pode ser explicado pelo fato de que muitos consumidores ainda se sentem inibidos em admitir que consomem a marca Bacana ou outras marcas menores.

O Gráfico 9 mostra a relação entre os indivíduos que escolhiam comprar refrigerante levando em conta sua qualidade e a marca mais consumida pelos mesmos. A marca Coca-Cola é comprada por 61% dos consumidores que levam em conta o critério mencionado ficando, portanto, em primeiro lugar. Seguindo a Coca-Cola, a Antarctica abocanha 21% da fatia desses consumidores. O conjunto de outras marcas leva 13% dos pesquisados e logo após aparece a Bacana com 5%.

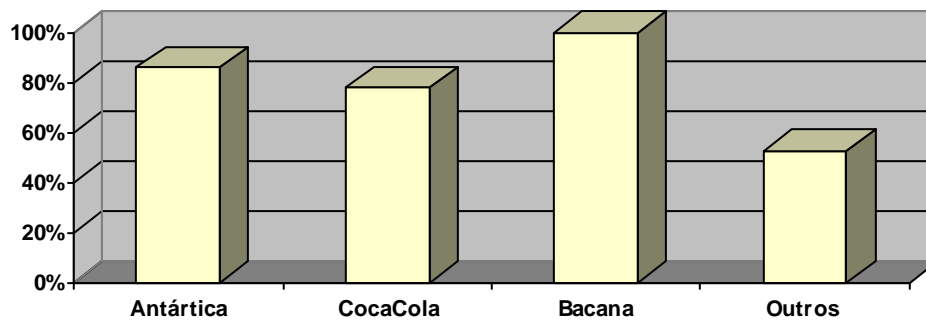
As maiores marcas, Coca-Cola e Antarctica, se mostram de alta qualidade justificando assim a maioria dos consumidores que compram por esse motivo. Pode-se assim deduzir que a Bacana e outras marcas menores tem muito que melhorar na opinião do consumidor sobre qualidade para poder alcançar este nicho mais exigente.

Gráfico 9: Quantidade X Marca mais consumida



Fonte: Dados da Pesquisa

No Gráfico 10, foi analisada a fidelidade dos consumidores, ou seja, se eles consomem a marca que mencionaram no início da pesquisa como sendo a primeira marca que vem à cabeça (Top of Mind).

Gráfico 10: Top of Mind X Marca mais consumida

Fonte: Dados da pesquisa

Este resultado demonstra que o Guaraná Antartica e a Coca Cola obtiveram bons resultados em termos de fidelidade, comparadas a outras marcas mais antigas. A fidelidade de 100% obtida pela marca Bacana demonstra sua força no mercado de refrigerantes na região.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de refrigerantes vem passando por profundas mudanças após o advento das marcas locais, os “refrigerecos”. Algumas destas empresas, com a própria Bacana, buscam agora crescer em segmentos mais rentáveis, direcionados as classes A e B. Para isto, estão lançando produtos de qualidade compatível com as marcas tradicionais que dominam o mercado.

Esta pesquisa mostra que, apesar dos investimentos em qualidade, os pequenos fabricantes ainda precisam melhorar sua imagem, fixando a idéia de que seus produtos além de ter custo menor, possuem qualidade semelhante às grandes marcas.

Outro grande desafio para estas empresas parece estar no aumento de sua participação de mercado. O contínuo crescimento em suas receitas poderá viabilizar os investimentos necessários para firmar a imagem dos seus produtos.

Referências

ABIR. **Números Setor Refrigerante** - 2002. Disponível em: <http://www.abir.org.br>. Acessado em: 10 set. 2004.

ABIR. **Participação Mercado de Refrigerantes 2004** - 1º Semestre. Disponível em: <http://www.abir.org.br>. Acessado em: 10 set. 2004.

ABIPET. **A Resina PET** - Disponível em: <http://www.abipet.org.br/2004/resina.asp>. Acessado em: 10 set. 2004.

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

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CIPOLLA, L.E.; NEVES, M.F.; AMARAL, T. M. Mercado Brasileiro de Alimentos Líquidos nos anos 90 e Perspectivas Futuras. In: XL Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, Equidade e Eficiência na Agricultura Brasileira, 40, 2002, Passo Fundo. **Anais...** Passo Fundo, 2002.

ENGEL, J.F. BLACKWELL, R.D. MINIARD, P.W. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

HOFFMAN, K. E.; BATESON, J. E.G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

KOTLER, P. **Marketing para o Século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços, marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAIS, J. F. A. **Exame**. São Paulo, Exame, 02 jun. 1999. Disponível em: <http://www.planetajota.jor.br/tubaina.htm>. Acessado em: 08 set. 2004.

NASCIMENTO, P. T. S.; YU, A. S. O. **Estratégias de negócios e inovação em mercados de produtos populares**. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/wpapers/2004/04-010.pdf>. Acessado em: 08 set. 2004.

OLIVER, R. L. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, v. 63, Special Issue, p. 33-44, 1999.

REICHHELD, F. **A estratégia da lealdade: a força invisível que sustenta crescimento, lucros e valor.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

REINOLD, Matthias R. **Tendências do mercado mundial de bebidas.** Disponível em: <<http://www.engarrafadormoderno.com.br/arquivo/104dr.pdf>>. Acessado em: 10 set. 2004.

TAYLOR, Guillermo A. Estratégias de competição na indústria de bebidas. *FAE BUSINESS*, n. 2, jun. 2002.

YIN, Robert K., **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

NOTAS

⁽¹⁾ Administrador, Especialista em Negociação - FEA-USP, Mestrando - PPGA-UFLA. Endereço para contato: Universidade Federal de Lavras - Departamento de Administração e Economia, Campus Universitário, Caixa Postal 37, CEP:37.200-000. E-Mail: vagner.rosalem@uol.com.br. Fone: 35 3829 1475

⁽²⁾ Agrônomo - UFLA, Mestre em Administração - UFRJ, Doutor em Administração de Empresas - FGV-SP. Endereço para contato: Universidade Federal de Lavras - Departamento de Administração e Economia. Campus Universitário, Caixa Postal 37, CEP: 37200-000. E-Mail: ricsouza@ufla.br. Fone: (35) 3829 1450

Enviado: 19/12/2006

Aceito: 18/03/2007

Publicado: 31/05/2007