

José Varela Donato



EMPREENDEDORISMO e ESTRATÉGIA

Estudo da criação de duas empresas
no setor de refrigerantes no Ceará

EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIA
ESTUDO DE CRIAÇÃO DE DUAS EMPRESAS NO
SETOR DE REFRIGERANTES NO CEARÁ

José Varela Donato

EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIA
ESTUDO DE CRIAÇÃO DE DUAS EMPRESAS NO
SETOR DE REFRIGERANTES NO CEARÁ

Fortaleza
Banco do Nordeste do Brasil
2013

Presidente

Ary Joel Abreu Lanzarin

Diretores

Fernando Passos

Luiz Carlos Everton de Farias

Manoel Lucena dos Santos

Nelson Antônio de Souza

Paulo Sérgio Rebouças Ferraro

Stélio Gama Lyra Júnior

Conselho Editorial

Francisco José Araújo Bezerra

José Maurício de Lima da Silva

Laura Lúcia Ramos Freire

Wellington Santos Damasceno

Fernando Luiz Emerenciano Viana

Luciano Jany Feijão Ximenes

Maria Odete Alves

Francisco Raimundo Evangelista

Ademir Costa

Escritório Técnico de Estudos

Econômicos do Nordeste – ETENE

Superintendente: Francisco José Araújo
Bezerra

Ambiente de Comunicação Social

José Maurício de Lima da Silva

Editor: Ademir Costa

Normalização: Erlanda Maria

Revisão Vernacular: Maltos Moreira

Diagramação: Patrício de Moura

Capa: Carminha Campos

Tiragem: 500 exemplares

Mais informações

Centro de relacionamento cliente
consulta

Capitais e Regiões Metropolitanas 4020.
0004

Demais localidades 0800 033 0004
www.bnb.gov.br/faleconosco

Depósito Legal junto à Biblioteca Nacional, conforme a Lei nº 10.994, de
14/12/2004

D733e Donato, José Varela.

Empreendedorismo e estratégia: estudo de criação de duas
empresas no setor de refrigerantes no Ceará / José Varela Donato. –
Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2012.

308 p.: il. .

ISBN 978-85-7791-218-6

1. Empreendedorismo. 2. Estratégia empresarial. 3. Planejamento
estratégico. 4. Vantagem competitiva. 5. Refrigerante – Indústria. 6.
Refrigerante – consumo. I. Título. II. Série.

CDD 658.9

A Deus, minha luz.

Ao meu pai, Alexis, e
a minha mãe, Quiterinha, em memória:
meus melhores mestres.

a minha mulher, Verônica;
a minha filha, Amandinha;
ao meu filho, Varelinha:
meus amores e razão de ser.

AGRADECIMENTOS

Duas páginas são insuficientes para nomear todas as pessoas que me ajudaram na realização deste trabalho; por compromisso ético, não posso citar os empreendedores e gerentes gerais das empresas pesquisadas. Diante disso, expresso, de maneira impessoal, minha eterna gratidão àqueles e àquelas que torceram por mim e contribuíram para meu objetivo durante essa jornada:

O Banco do Nordeste do Brasil e os meus colegas de trabalho, pela oportunidade de participar do doutorado, incentivo e pela colaboração que me dispensaram de várias maneiras.

Os empreendedores e os gerentes gerais das empresas pesquisadas, pela generosidade das entrevistas e disponibilidade de dados, em meio a seus afazeres, dificuldades e incertezas inerentes ao processo de criar uma organização. Eu os considero coautores deste trabalho.

O meu orientador e os demais membros da banca examinadora, pela troca de ideias, sugestões para melhoria do trabalho e pelos caminhos apontados para enriquecer meu conhecimento sobre empreendedorismo e estratégia.

Os colegas de estudo da Eaesp, pelo companheirismo; as minhas professoras e os meus professores, pelos ensinamentos; os funcionários da secretaria da pós-graduação e da biblioteca, pela cordialidade e atenção.

Os meus familiares, pela ajuda e incentivo prestados numa longa caminhada.

Muito obrigado!

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Consumo de Bebidas <i>per capita</i> no Brasil (litros) em 2009	126
Gráfico 2 – Consumo de Refrigerantes no Brasil (1990-2009)	126
Gráfico 3 – Percentuais de Consumo de Refrigerantes por Sabor (2002-2009)	127
Gráfico 4 – Percentuais de Consumo de Bebidas Não-Alcoólicas no Brasil (2004-2009)	130
Gráfico 5 – Percentuais de Participação em Volume no Setor de Refrigerantes no Brasil (2003-2009)	134
Gráfico 6 – Percentuais de Vendas de Bebidas Não-Alcoólicas no Brasil por Canal de Distribuição em 2008	137
Gráfico 7 – Percentuais de Consumo de Refrigerante (em volume) por Embalagem	142

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ideias Centrais sobre o Empreendedorismo	31
Quadro 2 – Processos de Empreender	34
Quadro 3 – Características dos Processos Causal e de Efetuação	36
Quadro 4 – Estratégias de Decisão de Thompson	43
Quadro 5 – Características Essenciais do Empreendedor	49
Quadro 6 – Administração Empreendedora de Stevenson	52
Quadro 7 – Como os Líderes Implantam a Cultura	58
Quadro 8 – Mitos e Realidades de Empreendedorismo Típico	59
Quadro 9 – Cinco Forças Competitivas que Determinam a Lucratividade da Indústria	66
Quadro 10 – Estratégias, Vantagens Competitivas e Lucratividade	73
Quadro 11 – Fontes das Vantagens Competitivas de Custo e Diferenciação	77
Quadro 12 – Estratégias Baseadas na Indústria e em Recursos e Capacidades	82
Quadro 13 – Recursos e Capacidades para a Vantagem Competitiva	84
Quadro 14 – Barreiras à Entrada	95
Quadro 15 – Barreiras Estruturais e Estratégicas à Entrada e suas Vulnerabilidades	103

Quadro 16 – Modos Preferenciais de Entrada	107
Quadro 17 – Estratégias de Entrada e Ataque a Líderes do Mercado	112
Quadro 18 – Empresas de Refrigerantes Pioneiras e Atuantes no Brasil	120
Quadro 19 – Principais Ingredientes do Refrigerante	121
Quadro 20 – Cronologia da Evolução Tecnológica do Setor de Refrigerantes	124
Quadro 21 – Forças Motrizes do Setor de Refrigerantes	146
Quadro 22 – Características Gerais da Pesquisa Qualitativa	150
Quadro 23 – Conceitos Fundamentais da Pesquisa	153
Quadro 24 – Procedimentos de Seleção de Casos, Coleta e Registro de Dados	155
Quadro 25 – Roteiro da Entrevista com os Fundadores das Empresas	159
Quadro 26 – Procedimentos de Análise dos Dados	164
Quadro 27 – Referencial de Codificação: Categorias, Temas e Subtemas	168
Quadro 28 – Critérios para Avaliação de Estudo de Caso Descritivo e Exploratório	172
Quadro 29 – Descoberta, Avaliação e Exploração de Oportunidade: Análise Cruzada	186
Quadro 30 – Mudanças Empreendidas pelas Empresas A e B	221
Quadro 31 – Estratégia: Análise Cruzada – Empresas Nacionais x Empresas A e B	223

Quadro 32 – Vantagens Competitivas da Coca-Cola e Ambev	234
Quadro 33 – Barreiras à Entrada e suas Fontes Enfrentadas pelas Empresas A e B	250
Quadro 34 – Ser Empreendedor: Análise Cruzada dos Casos A e B	257

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	19
INTRODUÇÃO	21
CAPÍTULO 1	
EMPREENDEADORISMO E EMPREENDEDOR	29
1.1 - Empreendedorismo	29
1.1.1 - Ideias Centrais sobre o Empreendedorismo	30
1.1.2 - Empreendedorismo como Processo	33
1.2 - Empreendedor	46
1.2.1 - Uma Pessoa Especial?	46
1.2.2 - Empreendedor como Líder	51
CAPÍTULO 2	
ESTRATÉGIA E EFICÁCIA EMPRESARIAIS	63
2.1 - Estratégia e Atratividade da Indústria	64
2.2 - Estratégia e Vantagem Competitiva	71
2.3 - Entrada de Empresas no Mercado	92
2.3.1 - Barreiras à Entrada	92
2.3.2 - Modos e Estratégias de Entrada	104
2.4 - Eficácia Empresarial	113
CAPÍTULO 3	
SETOR DE REFRIGERANTES	117
3.1 - Origem e Natureza do Refrigerante	118
3.2 - Pesquisa e Desenvolvimento	123
3.3 - Consumidores	125

3.4 - Concorrentes	133
3.5 - Fornecedores	140
3.6 - Redes de Cooperação	143
3.7 - Macroambiente	144
3.8 - Forças Motrizes	146
CAPÍTULO 4	
METODOLOGIA DA PESQUISA	149
4.1 - Características Gerais da Pesquisa	149
4.2 - Conceitos Fundamentais da Pesquisa	152
4.3 - Seleção de Casos, Coleta e Registro de Dados	154
4.4 - Análise dos Dados	163
CAPÍTULO 5	
ANÁLISE DAS QUESTÕES DE PESQUISA	175
5.1.1 - Empreendedor A	176
5.1.2 - Empreendedor B	181
5.1.3 - Descoberta, Avaliação e Exploração: Análise Cruzada dos Dados	186
5.1.4 - Empreendedorismo: Discussão dos Casos A e B	189
5.2.1 - Empresa A	195
5.2.1.1 - Consumidores, Produtos e Área de Atuação	195
5.2.1.2 - Modo de Competir	197

5.2.1.3 - Vantagem Competitiva	198
5.2.2 - Empresa B	208
5.2.2.1 - Consumidores, Produtos e Área de Atuação	208
5.2.2.2 - Modo de Competir	209
5.2.2.3 - Vantagem Competitiva	212
5.2.3 - Estratégia: Análise Cruzada dos Casos A e B	222
5.2.4 - Estratégia: Discussão dos Casos A e B	228
5.3.1 - Tipos e Manifestações de Barreiras à Entrada	236
5.3.2 - Discussão Sobre as Barreiras à Entrada	247
5.4.1 - Empreendedor A	251
5.4.2 - Empreendedor B	254
5.4.3 - Ser Empreendedor: Análise Cruzada dos Casos A e B	257
5.4.4 - Ser Empreendedor: Discussão dos Casos A e B	258
5.5.1 - Empreendedor A	260
5.5.2 - Empreendedor B	262
5.5.3 - Discussão Sobre os Resultados dos Casos A e B	264
7 - CONCLUSÕES	267
REFERÊNCIAS	287

PREFÁCIO

O empreendedorismo constitui um processo que contribui para que as empresas tenham capacidade de inovação e melhoria contínua, o que representa um fato propulsor de uma economia inovadora e competitiva, geradora de riqueza, prosperidade e bem-estar social. Por sua vez, a criação de empresas é uma dimensão importante do empreendedorismo, requerendo para o seu desenvolvimento um ambiente estimulante e a presença de empreendedores capazes de aproveitar e até mesmo criar oportunidades de negócios.

A estratégia empresarial tem como objetivo a criação de uma posição competitiva única e valiosa, envolvendo um conjunto de atividades. Nesse contexto, a essência do posicionamento estratégico é selecionar atividades que são diferenciadas das atividades dos concorrentes.

Na literatura especializada persistem lacunas a serem preenchidas por estudos que contemplem a relação que deve existir entre o processo de empreender e a elaboração de estratégias para a criação e a perpetuação das organizações, especialmente no contexto das micro e pequenas empresas.

O setor de refrigerantes no Brasil, em geral, bem como no Ceará, em particular, apresenta características de oligopólio, sendo dominado por duas grandes empresas multinacionais. Considerando-se essa característica, o ato de empreender nesse setor por empresas de menor porte torna-se bastante arriscado, o que reforça a necessidade de compreensão da realidade dos empreendedores, proprietários de empresas locais, que se arriscam nesse mercado e, ao obter relativo sucesso, contribuem para o desenvolvimento econômico e da capacidade empresarial local.

Considerando-se o exposto, essa obra, fruto da tese de doutoramento do colega José Varela Donato, teve como propósito analisar os processos de criação e formação de estratégias de duas empresas do setor de refrigerantes do estado do Ceará, envolvendo, portanto, os temas do empreendedorismo e da estratégia empresarial. Desse modo, o trabalho representa uma importante compreensão da relação entre os atos de empreender e definir estratégias em um ambiente altamente concorrencial e que apresenta grandes desigualdades em termos de vantagens competitivas potenciais entre grandes corporações que dominam o mercado e outras empresas de menor porte.

O livro mostra que as empresas investigadas adotaram processos desordenados de empreender e, nesse processo, enfrentaram dificuldades ambientais e gerenciais para o seu desenvolvimento, adotando estratégias adaptativas que apresentaram algumas diferenças comportamentais e de resultados. Embora a elaboração das estratégias não tenha seguido procedimentos formais, os resultados do trabalho mostram que, em maior ou menor grau, as empresas têm conseguido sobreviver no mercado, a despeito de competir com poderosas corporações.

Além de relatar os resultados encontrados nas empresas pesquisadas e relacioná-los aos pressupostos teóricos encontrados na literatura, a obra expõe importantes implicações gerenciais para o ato de empreender e, também, para os órgãos de fomento à atividade empreendedora.

Fernando Luiz E. Viana

Gerente Executivo do Etene/BNB

Professor e Pesquisador da Universidade de Fortaleza

1 - INTRODUÇÃO

Esta pesquisa – um estudo de múltiplos casos – tem o propósito de analisar os processos de criação e de formação de estratégia de duas empresas do setor de refrigerantes no Estado do Ceará. Dessa forma, a pesquisa envolve dois temas contemporâneos de grande importância: empreendedorismo e estratégia empresarial.

A prosperidade de um país depende, em boa parte, de uma economia inovadora e competitiva, geradora de riqueza, oportunidades, empregos e bem-estar para as pessoas. Esses resultados se alicerçam na capacidade das empresas de produzir com eficiência, de inovar e melhorar continuamente (PORTER, 1993, 1999a), fruto do processo denominado empreendedorismo.

A criação de empresas é uma dimensão importante do empreendedorismo, cujo desenvolvimento requer um ambiente de negócios estimulante e a presença de empreendedores dinâmicos, criadores de produtos, serviços e processos inovadores (SHANE, 2008; PARKER, 2009). Na opinião de muitos especialistas, o empreendedorismo ajuda no enfrentamento de questões econômicas, sociais e ambientais, porquanto reduz a pobreza, melhora o padrão de vida dos empreendedores, gera emprego, renda e bem-estar e estimula inovação, produtividade, competitividade e crescimento econômico (BAUMOL; LITAN; SCHRAMM, 2007; HOLCOMBE, 2007; SHANE, 2008; OECD, 2009; PARKER, 2009).

A pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM) mostra um empreendedorismo brasileiro ainda rudimentar, no que diz respeito à criação e gestão de negócios, em que predominam informalidade, geração de produtos e serviços dirigidos ao consumidor final, com pouco conteúdo inovador, baixas taxas de complexidade organizacional, crescimento e de expectativa de exportação (MACHADO et al., 2010).

Entretanto, a pesquisa GEM revela avanços no clima de negócios no Brasil, com o crescimento de oportunidades e melhoria da capacidade e condições nacionais para empreender. De fato, a pesquisa mostra que, em níveis crescentes, brasileiros possuem vocação empreendedora, autoconfiança, propensão e ousadia para assumir riscos, percebem oportunidades, reputam o empreendedorismo uma opção de carreira desejável e valorizada pela sociedade. Em consequência, verificam-se crescimento de empreendedores por oportunidade (em oposição a empreendedores por necessidade) e maior proporção de mulheres na criação de novos negócios (MACHADO et al., 2010).

Pesquisas sistemáticas destinadas a avaliar o dinamismo empreendedor contemplam taxas de nascimento e de sobrevivência de empresas como indicadores relevantes (BOSMA; LEVIE, 2009; ORGANIZATION..., 2009). Assim, desenvolvem-se, mundialmente, políticas e estruturas para estimular, direta ou indiretamente, a criação de empresas através de programas de incentivo à pesquisa, transferência de tecnologia, apoio financeiro, educação para o empreendedorismo, bem como de aperfeiçoamento do quadro regulatório e da infraestrutura (SHANE, 2008; ORGANIZATION..., 2009).

As novas empresas apresentam baixas taxas de sobrevivência mundialmente. Calcula-se que mais de 50% das empresas se extinguem

antes de completar cinco anos (SHANE, 2008); ou seja, a criação de uma empresa se configura investimento muito arriscado, cujo fracasso gera prejuízos econômicos e sociais. Ademais, empresas de menor porte são mais vulneráveis porque, em geral, apresentam desvantagens competitivas em relação às firmas estabelecidas (MATA; PORTUGAL, 1994; SHANE, 2005; TIMMONS; SPINELLI JR., 2009; PARKER, 2009; IBGE, 2011).

Estudo realizado pelo Sebrae (2007) constatou que 36% das microempresas e pequenas empresas no Brasil se extinguem antes de completar quatro anos e, como motivo de fechamento das firmas, as três causas mais importantes apontadas por empresários foram inadequação da propaganda, deficiência na logística (falta de mão de obra qualificada, instalações inadequadas) e desconhecimento do mercado.

Em pesquisa mais recente, o GEM (MACHADO et al., 2010) constatou que o encerramento de negócios no Brasil, em 2009, ocorreu devido à falta de lucratividade (33,6%), à dificuldade de obter recursos financeiros (19,2%) e a incidentes (4,2%), dentre outros motivos (43%).

Pesquisas sobre estratégias conducentes ao sucesso empresarial concentraram-se em empresas grandes e estabelecidas, com superiores e persistentes níveis de eficácia e ações valorizadas no mercado a fim de conhecer práticas bem-sucedidas e comportamento de líderes cujas ideias venceram batalhas competitivas e puseram aquelas empresas entre “as melhores” (PETERS; WATERMAN, 1986; KOTTER; HESKETT, 1992; COLLINS; PORRAS, 1995; COLLINS, 2001).

Em geral, a literatura em administração e negócios sugere que o êxito das empresas se fundamenta na excelência em recursos e capacidades, processos administrativos internos e em relações com o mercado (KIRBY, 2005).

O empreendedorismo e, especificamente, a criação de empresas são comumente retratados em sua forma bem-sucedida, apesar de estudos identificarem altos índices de fracasso. Em relação à estratégia e à eficácia de novas empresas e de novos empreendedores, muitos avanços foram alcançados quanto ao modo e estratégias de entrada (ROBERTS; BERRY, 1995; PORTER, 1999), mas persistem recomendações abundantes e contraditórias sobre o caminho do sucesso, como ilustra Shane (2008) com exemplos coletados na literatura especializada e na mídia:

Nunca comece um negócio sozinho. Nunca comece um negócio com outra pessoa. Mantenha a simplicidade. Comece com uma ideia complexa que ninguém possa copiar. Comece com pessoas boas, elas não sabem o que fazer. Olhe para as pessoas como embusteiros. Faça aquilo que os consumidores desejam. Surpreenda os consumidores. Gaste tão pouco dinheiro quanto possível. Você recebe pelo que paga. Tenha persistência. Não invista mais dinheiro após um fracasso. Seja autoconfiante. Seja humilde. Trabalhe muito. Trabalhe com inteligência. Seja um líder. Siga a liderança dos outros. Descubra uma tendência. Siga um caminho diferente (SHANE, 2008, p. 111).

Em princípio, esses achados indicam que um projeto de investimento e uma estratégia competitiva bem arquitetados, capacidade de gestão e aporte de recursos financeiros na quantidade e no momento certos são ingredientes essenciais para aumentar a eficácia e a sobrevivência de novas empresas.

» Problema e Questões da Pesquisa

O setor de refrigerantes no Brasil apresenta alto nível de concentração. Segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e Bebidas Não-Alcoólicas (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS..., 2011), ao final de 2009, as três maiores empresas detinham 78,4% de participação no mercado, em volume, e as empresas regionais, 21,6%.

Dessa maneira, o setor de refrigerantes se configura uma estrutura

oligopolista (SHEPHERD; SHEPHERD, 2004) que, embora tenha apresentado bom crescimento e estabilidade na participação no mercado nas duas últimas décadas, não revela acomodação competitiva entre as três maiores empresas – Coca-Cola, AmBev e Schincariol. Pelo contrário, a rivalidade entre essas firmas se intensifica na luta por ganhos de participação no mercado.

Esse contexto empresarial parece bastante desfavorável para as empresas de refrigerantes regionais. Com efeito, a participação medida em volume dessas firmas no mercado, que chegou a 31,2% em 2003, vem caindo ano a ano (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS..., 2011), tornando a entrada de novas empresas no setor de refrigerantes um investimento de elevado risco.

Em virtude de sua relevância para o desenvolvimento econômico, o entendimento da formação de uma mentalidade empreendedora provocou, mundialmente, interesse de pesquisadores de diversos campos do conhecimento científico e de formuladores de políticas públicas.

Embora a literatura tenha acumulado conhecimentos significativos sobre o empreendedorismo, este ainda experimenta uma fase de desenvolvimento dos primeiros modelos conceituais destinados a explicar e prever fenômenos empíricos pertinentes ao campo de estudo (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; ARDICHVILI; CARDOZO, 2000; BARON, 2004).

A aplicação de princípios de administração e desses modelos parece não resultar em eficácia de empresas novas, que apresentam, em todo o mundo, baixas taxas de sobrevivência, que variam conforme as características do empreendedor, da empresa e do ambiente empresarial (PARKER, 2009).

Acredita-se, pois, que pode revelar-se uma boa oportunidade de agregar conhecimento sobre empreendedorismo e estratégia empresarial a análise da criação de duas empresas de pequeno e médio portes e a formação de suas estratégias em um setor dominado por duas corporações multinacionais, com estrutura de oligopólio e rivalidade crescente.

Além disso, a criação de empresas pequenas e médias ocorre com uso de recursos privados e públicos consideráveis. Quando se trata de recursos administrados por bancos, apesar de estes exigirem a apresentação de projeto de negócio e procederem à avaliação de risco, presume-se a ocorrência de baixos índices de sobrevivência de novas empresas, semelhantes aos de outros países.

Diante do exposto, delimitou-se problema, do qual derivaram cinco questões que nortearam o desenvolvimento da pesquisa:

- Problema da Pesquisa
- Como se desenvolveram, no setor de refrigerantes no Estado do Ceará, os processos de criação das empresas e de suas estratégias?
- Questões da Pesquisa
- Q1. Como se desenvolveram os processos de descoberta, avaliação e exploração das oportunidades de criação das empresas?
- Q2. Como as empresas desenvolveram suas estratégias?
- Q3. Quais as barreiras à entrada enfrentadas pelas empresas?
- Q4. Qual a percepção dos empreendedores sobre “ser empreendedor”?
- Q5. Qual a percepção dos empreendedores sobre os resultados de suas empresas?

A estratégia de pesquisa caracteriza-se como um estudo multicaso, com duas empresas do setor de refrigerantes do Estado do Ceará.

» **Objetivos e Relevância da Pesquisa**

Analisando os desafios da pesquisa em administração no Brasil, Bertero (2006) lembra que a baixa produtividade no uso dos recursos constitui entrave ao desenvolvimento econômico; por isso, recomenda, como critério norteador da pesquisa científica, a busca da relevância, traduzida em avanços no conhecimento, aplicabilidade e aproximação com a prática calcada na realidade brasileira.

Seguindo essa orientação, esta pesquisa estudou a fundação de duas empresas no setor de refrigerantes, no Estado do Ceará, tendo como:

- objetivos principais: caracterizar os processos de criação das empresas e como estas desenvolveram suas estratégias;
- objetivos secundários: identificar as barreiras à entrada no mercado enfrentadas pelas empresas e a percepção dos empreendedores sobre “ser empreendedor” e sobre os resultados de suas empresas.

Do ponto de vista prático, os resultados da pesquisa podem contribuir com orientações em matéria de elaboração e avaliação de risco de projetos, instrumentos utilizados por empreendedores e por bancos de fomento que financiam empreendimentos com prazos de maturação e retorno e riscos mais elevados.

Assim, os resultados da pesquisa atenderão interesses de vários públicos, como empreendedores, bancos, formuladores de políticas públicas, escolas de empreendedorismo e sociedade em geral, que, direta ou indiretamente, também financia empreendimentos com impostos pagos, se beneficia ou sofre consequências de projetos de negócios bem-sucedidos ou fracassados.

Esta pesquisa tem sequência com os capítulos:

- *Empreendedorismo e Empreendedor* – expõe revisão teórica sobre ideias centrais do empreendedorismo e do processo de empreender, bem como as características essenciais do empreendedor e seus papéis como líder;
- *Estratégia e Eficácia Empresariais* – expõe revisão teórica sobre opções estratégicas fundamentais de uma empresa e suas bases de sustentação e sobre eficácia empresarial;
- *Setor de Refrigerantes* – descreve a natureza do refrigerante, a evolução tecnológica, o comportamento das forças competitivas e as forças motrizes do setor de refrigerantes no Brasil;
- *Metodologia da Pesquisa* – expõe as características, conceitos fundamentais e procedimentos de coleta e análise de dados da pesquisa;
- *Análise dos Questionários da Pesquisa* – expõe e discute os achados da pesquisa;
- *Conclusões* – expõe as relações entre os achados, objetivos e fundamentos teóricos da pesquisa; sugere implicações gerenciais e estudos futuros; explicita as limitações da pesquisa.

CAPÍTULO 1

EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDOR

Economistas reconhecem que o progresso econômico e a melhoria da qualidade de vida das nações resultam de inovações e aprimoramento do processo produtivo, gerados pelo empreendedorismo.

Este capítulo expõe as ideias centrais do empreendedorismo, os processos de empreender e as características essenciais e papéis dos protagonistas desse processo, chamados de empreendedores, na construção de uma empresa. A exposição a seguir relaciona-se com duas questões da pesquisa:

- *Questão 1.* Como se desenvolveram os processos de descoberta, avaliação e exploração das oportunidades de criação das empresas?
- *Questão 4.* Qual a percepção dos empreendedores sobre “ser empreendedor”?

1.1 – Empreendedorismo

Esta seção começa explicitando as ideias fundamentais do empreendedorismo e sua importância para a economia e bem-estar das nações. Em seguida, discute-se o empreendedorismo como um processo, tema relacionado com esta questão da pesquisa:

- *Questão 1.* Como se desenvolveram os processos de descoberta, avaliação e exploração das oportunidades de criação das empresas?

1.1.1 - Ideias Centrais sobre o Empreendedorismo

O empreendedorismo tem, cada vez mais, papel de destaque no processo de desenvolvimento econômico. Holcombe (2007) considera o empreendedorismo, mais que fatores de produção, o principal responsável pelo progresso, que se reflete em aumento do consumo e acesso a melhores bens, serviços, condições de trabalho e em maior expectativa de vida das pessoas.

Campo de conhecimento em formação, o empreendedorismo é tratado por diferentes perspectivas, sem visão integrada e de sua verdadeira essência, fragmentação que lhe dificulta avanços mais profundos (VEEN; WAKKE, 2006; UCBASARAN, WESHEAD; WRIGHT, 2001).

Segundo Boava e Macedo (2006), o empreendedorismo se encontra numa fase de evolução científica que Kuhn (1992) denomina de pré-paradigmática, que reflete desorganização, segmentação, teorias em permanente confronto e inexistência de um conjunto de métodos ou princípios preestabelecidos. Para alguns autores, a ausência de uma base teórica unificadora para explicar, predizer e, empiricamente, examinar o empreendedorismo, bem como a utilização de teorias *ad hoc* de várias disciplinas põem em xeque a utilidade, a legitimidade e a contribuição distintiva do empreendedorismo como campo da ciência social (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Outros autores pensam de modo diferente. Ao analisarem a contribuição da teoria baseada em recursos para avanços do empreendedorismo, Alvarez e Busenitz (2001) afirmam que o empreendedorismo não precisa de uma única teoria porque esta é apenas um meio e, se uma teoria específica constitui uma ferramenta para melhor aprofundar e explicar um fenômeno de interesse, então,

ela deve ser usada. Com o mesmo pensamento, Julien (2010) defende que o empreendedorismo não pode ser abordado sob o ponto de vista de apenas uma disciplina; para compreendê-lo, é preciso utilizar abordagens que considerem empreendedores, organizações, ambientes e diferentes épocas.

ASSUMIR RISCOS

- Para Cantillon, primeiro a usar o termo empreendedorismo, em 1755, o empreendedor compra a preços certos para vender futuramente a preços incertos, à espera de lucros potenciais, assumindo riscos (BRUE, 2005); assim, pratica a arbitragem, ligando interesses de demanda e oferta; para tanto, é uma pessoa perceptiva, inteligente e disposta a assumir riscos (PARKER, 2009). Segundo Gifford (2005), oportunidades de lucro existem devido à incerteza ambiental e à assimetria de informação, razão para certa ausência do empreendedor da análise econômica, que pressupõe uma estrutura de equilíbrio, um sistema de preços sem oportunidade de lucro (GLANCEY; McQUAID, 2000; HOLCOMBE, 2007). Gifford (2005) afirma que usar aversão ao risco para identificar empreendedores é bastante difícil, porque a propensão ao risco tem relação direta com riqueza e *status*, e inversa com preferência por liquidez, satisfação no trabalho atual, experiência, conhecimento e informação.

ALOCAR RECURSOS

- O economista clássico Jean-Baptiste Say definiu o empreendedor como “um organizador dos fatores de produção”, que aloca recursos em setores mais produtivos e rentáveis, considerando recompensas, risco e incertezas. Para Casson (2003, 2005), o empreendedor é “alguém que se especializa em tomar decisões que exigem julgamento sobre a coordenação de recursos escassos”. Essas decisões se caracterizam por diferentes percepções de uma situação devido a acesso diferente à informação ou a interpretações diferentes dela. A necessidade de julgamento reflete a escassez de informação e de estrutura conceitual para interpretá-la (GLANCEY; McQUAID, 2000).

INOVAR

- Para Schumpeter (1961) e Drucker (2005), empreendedorismo é inovação. Empreendedores são inovadores, agentes de mudança na economia, com novas combinações de meios de produção, que assumem cinco formas: novo produto ou nova qualidade de um bem, novo método de produção e de comercialização, novo mercado, nova fonte de oferta de matérias-primas ou de recursos, nova organização da indústria (SCHUMPETER, 1961). Na visão de Schumpeter (1961), inovações têm um papel criativo e, ao mesmo tempo, destrutivo: criam novas atividades e mercados e também destroem ou superam velhos mercados.

Quadro 1 – Ideias Centrais sobre o Empreendedorismo

CRIAR EMPRESA

- Gartner e Carter (2005) defendem, como característica essencial do empreendedorismo, a criação de empresa – processo de organizar, através de interação entre pessoas, que envolve coordenação e estabelecimento de rotinas, estruturas e sistemas, continuamente completados e renovados. Para Alvarez (2005), a empresa tem a missão de coordenar e transmitir conhecimento tácito para explorar uma oportunidade lucrativa. Uma das noções mais populares de empreendedorismo, a criação de empresas está associada à fundação de impérios empresariais, produtos e métodos inovadores, que geraram fortuna e conquistaram mercados de massa, como também a proprietário-gerente, autoempregado e empregado (GLANCEY; MCQUAID, 2000).

DESCOBRIR, AVALIAR E EXPLORAR OPORTUNIDADES

- O empreendedorismo acontece pela presença de dois elementos interligados: a oportunidade e o empreendedor (SHANE; VENTAKARAMAN, 2000). A essência do empreendedorismo consiste na descoberta, avaliação e exploração de oportunidades (SHANE; VENTAKARAMAN, 2000; VEEN; WAKKEE, 2004; KRUEGER, 2005), um potencial de lucro (VEEN; WAKKEE, 2006) que estimula a criação e crescimento de novos negócios (MEYER; NECK; MEEKS, 2002). Envolve percepção da necessidade do mercado, transformação da ideia inicial em negócio viável, avaliação, obtenção de recursos e criação de valor que motive empreendedor e atenda consumidores (VEEN; WAKKEE, 2006).

Quadro 1 – Ideias Centrais sobre o Empreendedorismo

Fonte: elaboração do autor.

Estudos sobre empreendedorismo intensificaram-se na década de 1980, com a contribuição de pesquisadores de quase todas as ciências humanas e gerenciais e a utilização de suas respectivas cultura, premissas e lógica metodológica (FILION, 1999). O empreendedorismo consiste, portanto, de fenômeno de várias dimensões (econômica, psicossocial, gerencial, histórica, filosófica) inter-relacionadas, complementares e superpostas, de modo que somente uma determinada disciplina ou perspectiva não pode dar conta de sua complexidade.

Assim, a compreensão do empreendedorismo tem requerido múltiplas abordagens, responsáveis pela evolução e multiplicidade de significados do termo, ou seja, pela inexistência de uma definição concisa

e amplamente aceita (HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2009). Em suas diversas acepções, percebe-se que a natureza do empreendedorismo contém pelo menos quatro elementos: o retorno ou recompensa, a incerteza, o risco e a ação humana.

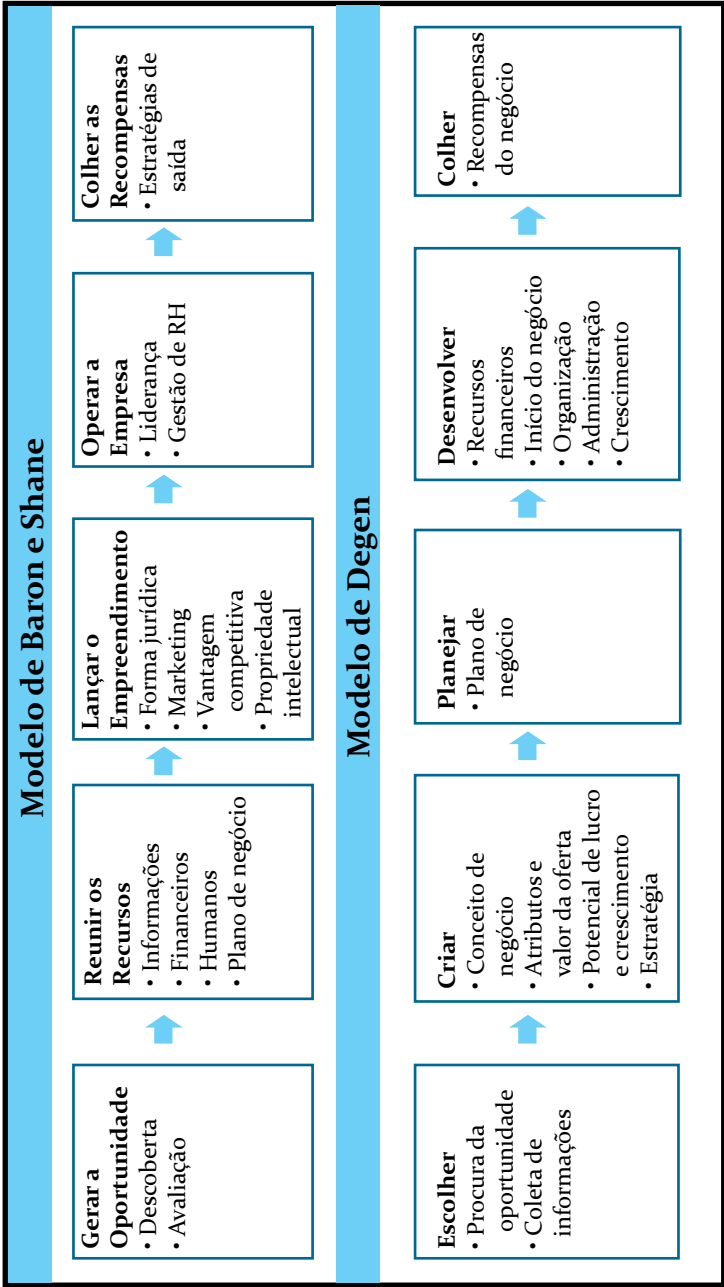
No Quadro 1, são resumidas as ideias centrais sobre o empreendedorismo, que também ajudam a elucidar os papéis do empreendedor.

1.1.2 - Empreendedorismo como Processo

A abordagem do empreendedorismo como um conjunto de processos desenvolvidos ao longo do tempo, em fases distintas e relacionadas, embora não facilmente delimitadas, mostra-se crescentemente fortalecida (BARON; SHANE, 2007) porque incorpora a complexidade e a multidimensionalidade do fenômeno empreendedor e integra o indivíduo, o ambiente, a organização e os estágios dos processos (KURATKO, 1996).

As visões de processo do empreendedorismo revelam dois pontos em comum – a descoberta e avaliação da oportunidade como o ponto de partida e a presença dos processos de obtenção de recursos, formação da estratégia e liderança (BARON; SHANE, 2007; HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2009; DEGEN, 2009; TIMMONS; SPINELLI JR., 2009) – como mostram os dois exemplos de modelo de processo no Quadro 2.

Apesar de crescentemente aceita, a visão processual exposta suscita questionamentos acerca do domínio do empreendedorismo, que passa a abranger temas tratados por outras disciplinas, especialmente pela administração estratégica, como identificação de oportunidade, inovação, vantagem competitiva, alianças estratégicas, internacionalização, dentre outros temas (HITT et al., 2002).



Quadro 2 – Processos de Empreender

Fonte: elaboração do autor, adaptado de Baron e Shane (2005) Degen (2009, p. 26).

Embora o problema desta pesquisa envolva questões pertinentes ao empreendedorismo e administração estratégica, a discussão sobre o domínio dessas duas disciplinas não será aprofundada aqui. Entretanto, estudiosos parecem convergir em um ponto (MEYER; NECK; MEEKS, 2002; MICHAEL; STOREY; THOMAS, 2002): a turbulência empresarial e o imperativo da competitividade exigem das empresas empreendedorismo, centrado na criação de oportunidades, e administração estratégica, direcionada para alcance de desempenho acima da média através da vantagem competitiva.

Os processos de criação de uma empresa, descritos nesta seção, pressupõem que decisões em condições de incerteza nem sempre são tomadas racionalmente, mas têm subjacentes as ideias de racionalidade e causalidade quando admitem que empreendedores, primeiramente, definem objetivos e, em seguida, para alcançá-los, definem e buscam meios e estratégias.

Sarasvathy (2001) aportou contribuição inovadora para compreensão dos processos de criação de novos negócios, ao verificar que empreendedores, muitas vezes, partem dos meios de que dispõem para, depois, escolherem entre possíveis resultados. Assim, Sarasvathy (2001, 2008) distinguiu dois processos de tomada de decisão cujas características essenciais estão descritas no Quadro 3:

1. *processo causal* – o empreendedor toma um resultado específico como dado e se concentra em selecionar os meios para gerar esse resultado;
2. *processo de efetuação* – o empreendedor toma um conjunto de meios como dado e se concentra entre possíveis resultados que podem ser criados com esses meios.

O processo causal e o processo de efetuação constituem parte integral do raciocínio humano e podem ocorrer da maneira simultânea, sobreposta

e entrelaçada em diferentes contextos de decisões e ações (SARASVATHY, 2001); bons empreendedores são capazes de usar o raciocínio causal e o raciocínio de efetuação, embora prefiram este último raciocínio nos estágios iniciais de um empreendimento (SARASVATHY, 2008).

Processo Causal	Categorias de Diferenciação	Processo de Efetuação
• Resultado é dado.	Dados	• Somente alguns meios são dados.
• Ajuda a escolher entre meios para alcançar o resultado dado. • Critério de seleção baseado sobre o retorno esperado. • Dependente do efeito: a escolha de meios é dirigida por características que o tomador de decisão espera criar e por seu conhecimento de possíveis meios.	Critérios de Seleção Para Tomada de Decisão	• Ajuda a escolher entre possíveis resultados que podem ser criados com os meios dados. • Critério de seleção baseado em perdas suportáveis ou riscos aceitáveis. • Dependente do ator: dados os meios específicos, a escolha dos resultados é dirigida pelas características do ator ou por sua habilidade de descobrir e usar contingências.
• Excelente em explorar o conhecimento.	Competências Empregadas	• Excelente em explorar contingências.
• Mais presente em natureza. • Mais útil em ambientes estáticos, lineares e independentes.	Contexto de Relevância	• Mais presente em ação humana. • Premissa explícita de ambientes dinâmicos, não-lineares e ecológicos.
• Foco nos aspectos previsíveis de um futuro incerto.	Natureza do Desconhecido	• Foco nos aspectos controláveis de um futuro imprevisível.
• À medida que podemos prever o futuro, podemos controlá-lo.	Lógica Fundamental	• À medida que podemos controlar o futuro, não necessitamos prevê-lo.
• Participação de mercado em mercados existentes através de estratégias competitivas.	Resultados	• Novos mercados criados através de alianças e outras estratégias cooperativas.

Quadro 3 – Características dos Processos Causal e de Efetuação

Fonte: Sarasvathy (2001, p. 251).

No processo de efetuação, os empreendedores iniciam a fundação de uma empresa, por exemplo, fazendo uso dos recursos de que dispõem – quem eles são (seus traços, gostos e habilidades), o que conhecem (os corredores de conhecimento em que se situam) e quem conhecem (redes sociais das quais fazem parte) – e permitem que as metas surjam contingencialmente, com o tempo, de imaginações e aspirações suas e de pessoas com quem interagem (SARASVATHY, 2001, 2008).

Cinco princípios básicos do processo de efetuação orientam as ações do empreendedor (SARASVATHY, 2008; READ et al., 2011):

1. *princípio do pássaro na mão* – o empreendedor, em vez de orientar-se por metas, começa com o que possui, ou seja, com as três categorias de meios disponíveis aos seres humanos (o que é, o que conhece e quem conhece);
2. *princípio da perda suportável* – o empreendedor, em vez de calcular o retorno do empreendimento, predispõe-se psicologicamente a suportar uma perda especificada (arriscar pouco), de acordo com sua condição financeira;
3. *princípio da colcha de retalhos* – o empreendedor negocia com todos os interessados realmente dispostos a assumir compromissos com o projeto, sem se preocupar com os custos financeiros ou execução de análises demoradas;
4. *princípio da limonada* – o empreendedor, em vez de tentar evitar e superar os imprevistos ou adaptar-se a eles, procura alavancar incertezas e transformá-las em algo valioso e lucrativo;
5. *princípio do piloto no avião* – o empreendedor, em vez de se basear na lógica de tentar prever o futuro para controlá-lo, concentra-se em aspectos controláveis de um futuro imprevisível; assim, não precisa prever o futuro.

Os princípios da efetuação visam ajudar os empreendedores a raciocinar em ambiente de incerteza, assumir o controle de seus

empreendimentos (mesmo sem um plano estabelecido) e explorar imprevistos e contingências em seu favor.

Seguindo Shane e Venkataraman (2000), adota-se, neste estudo, a visão de empreendedorismo como processos ou fases de descoberta, avaliação e exploração de uma oportunidade, o qual tem por objeto a fundação de empresa (ver Quadro 1).

Davidsson (2004) entende que a entrada de um novo concorrente no mercado, seja inovador ou imitativo, configura empreendedorismo porque, no mínimo, provê uma localização que pode ser mais conveniente para consumidores e levar concorrentes a reduzir seus preços ou redesenhar seus serviços.

» **Descoberta da Oportunidade**

Casson (2003b) entende oportunidade como o potencial de lucro, resultante de situações em que novos bens e serviços, matérias-primas e métodos de organizar podem ser introduzidos e vendidos por um preço maior que o custo de produzi-los.

Descobrir uma oportunidade é um processo de perceber e reconhecer que ela existe. Uma oportunidade existe devido à assimetria de informação, de modo que nem todos a percebem, ou não a percebem ao mesmo tempo. Caso não houvesse essa assimetria, uma oportunidade potencial atrairia tantos interessados em explorá-la e provedores de insumos subiriam seus preços em tal magnitude que fariam desaparecer as possibilidades de lucro (SCHUMPETER, 1961).

Uma oportunidade também existe porque os indivíduos não lhe conferem o mesmo valor (SHANE, 2000), por possuírem diferentes crenças, expectativas e maneiras de tomar decisões (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

A questão central na descoberta da oportunidade consiste em saber por que algumas pessoas possuem mais capacidade de identificar oportunidades que outras. A literatura tem sugerido (KIRZNER, 1997; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; ARDICHVILI; CARDOZO, 2000; BARON, 2004; SHANE, 2005) que as pessoas têm mais chances de descobrir oportunidades valiosas quando possuem mais informações específicas e capacidades para processá-las.

Empreendedores podem captar informações para descoberta de oportunidades na estrutura da indústria, em mudanças tecnológicas, sociais, demográficas, políticas e regulatórias (SHANE, 2005). Oportunidades também podem ser internamente fomentadas pelas invenções (SARASVATHY et al., 2005) e pela busca de ideias e satisfação de aspirações pelo empreendedor (BHAVE, 1994).

Com experiências de vida singulares, pessoas acumulam estoques de informação diferentes. Informações para descoberta de oportunidades lucrativas podem ser obtidas através de educação formal (SHANE, 2008), redes de relacionamento, experiência de trabalho (SHANE, 2005; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009), amigos, pessoas de confiança e busca deliberada de informações.

A perspectiva da cognição humana tem sido considerada a base para geração de novas ideias, criatividade e reconhecimento de oportunidades (SHANE, 2000). A cognição é o modo pelo qual a pessoa representa e organiza o conhecimento na memória através de estruturas mentais, como conceitos, categorias, protótipos, redes e esquemas (STERNBERG, 2008), produtos do estoque de informações acumulado (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Para reconhecer uma oportunidade, o indivíduo utiliza suas estruturas mentais, que o ajudam a interpretar, analisar, conectar

pedaços de informações aparentemente não-relacionados e a fazer julgamentos (BARON, 2004; MITCHEL, 2007). Por isso, Shane (2000) defende que os empreendedores descobrem oportunidades porque o conhecimento anterior ativa o reconhecimento do valor da informação e que todo empreendedor descobrirá somente aquelas oportunidades relacionadas a seu conhecimento acumulado, sendo mais importante o conhecimento sobre mercados, maneiras de servir mercados e problemas do consumidor.

A retenção de informações adquiridas da experiência e a capacidade de interpretá-las bem e integrá-las com as já existentes na memória são essenciais para a criatividade, o reconhecimento e a exploração de oportunidades porque essas atividades envolvem gerar ou reconhecer algo novo, ainda não-presente na memória (BARON; SHANE, 2007).

Outro fator importante na descoberta da oportunidade é o alerta empreendedor, termo usado por Kirzner (1973, 1979, 1997) para descrever uma propensão a “farejar” oportunidades furtivas, uma atitude favorável à receptividade, descoberta e exploração de oportunidades não-percebidas. Com o alerta empreendedor, diz Kirzner (1979, p. 30), “a ação humana empreendedora nos proporciona uma explicação para o processo de mercado que não depende, em princípio, de quaisquer considerações factuais extraeconômicas”.

Schumpeter (1961) foi o primeiro a introduzir a noção de que empreendedores bem-sucedidos descobrem oportunidades que outros não veem devido à criatividade, que, para empresas de alta tecnologia, pode ser a chave da vantagem competitiva. Segundo Baron e Shane (2007), a criatividade resulta de dois processos cognitivos centrais: um envolve o alongamento ou expansão das estruturas mentais internas construídas para organizar informações; outro envolve operações de várias facetas da inteligência humana. A criatividade emerge, dentre

outras maneiras, da combinação e expansão de conceitos e da analogia, de modo que algo novo possa ocorrer.

Para desenvolver a criatividade, Baron e Shane (2007) sugerem a maximização dos fatores que contribuem para a ocorrência da criatividade, estratégia consubstanciada na abordagem da confluência, segundo a qual a criatividade emerge de habilidades intelectuais, ampla e rica base de conhecimentos, estilo apropriado de pensamento, atributos de personalidade, motivação intrínseca focada na tarefa e ambiente que apoia ideias criativas.

A inteligência humana também desempenha um papel fundamental na criatividade e no reconhecimento de oportunidade. Aqui, entendem-se por inteligência humana “as habilidades de um indivíduo de compreender ideias complexas, de adaptar-se ao mundo ao seu redor, de aprender com a experiência, de envolver-se com várias formas de raciocínio e de superar obstáculos” (BARON; SHANE, 2007, p. 73).

A literatura da cognição tem mostrado que as pessoas utilizam atalhos mentais e vieses que podem simplificar e também distorcer a tomada de decisão (STERNBERG, 2008). Dentre esses atalhos mentais, inclui-se a heurística – estratégias ou regras simplificadoras utilizadas para, rapidamente e com menos esforço, fazer inferências ou tomar decisões complexas e incertas (TENBRUNSEL et al., 2004; BARON; SHANE, 2007; MITCHEL, 2007).

Há outros vieses potenciais resultantes das dificuldades de lidar com a capacidade limitada de processar informações, dentre os quais três são essencialmente perigosos e muito presentes no processo de empreender (BARON; SHANE, 2007):

- tendência otimista – esperar que as coisas mudem para melhor, mesmo sem base racional para essas expectativas;

- tendência de confirmação – perceber, processar e lembrar informações que confirmam crenças atuais (ou ao menos são consistentes com elas) muito mais prontamente do que as informações que negam essas crenças;
- ilusão de controle – presumir que o destino, em sua maior parte, está sob mais controle do que realmente está, do que considerações racionais indicam.

Em síntese, esses vieses cognitivos indicam que muitos aspectos da cognição estão longe de ser racionais e podem reduzir esforços na descoberta e avaliação de oportunidades, mas também constituir fontes de graves erros no processo de empreender.

Shane (2005) defende que outro atributo mental que permite a descoberta da oportunidade é uma predisposição de ver informações como geradoras de oportunidades e não como criadoras de riscos. Portanto, grande parte da identificação de uma oportunidade envolve disposição de ver o seu potencial quando as incertezas são abundantes.

» **Avaliação da Oportunidade**

A avaliação de uma oportunidade consiste, essencialmente, em explicitar por que e em quais condições ela será viável e proporcionará um retorno aceitável pelo empreendedor e outros interessados no negócio. Simon (1979, p. 78) define avaliação como o processo de “determinar a preferência entre as consequências” de uma decisão.

A conveniência de explorar uma oportunidade é definida por um conjunto de decisões permeado de complexidade, risco e incerteza sobre modelo de negócio, produto, mercado, recursos, riscos e retornos (HIRSCH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Segundo Simon (1979), decisões são tomadas com base na racionalidade limitada porque as pessoas não possuem informações

suficientes, capacidade de processar informações inadequadas disponíveis e conhecimento completo das consequências. Além disso, as decisões acontecem sob a influência dos valores, sentimentos, emoções, relações sociais e cultura nacionais (HALL, 2004).

Em razão da racionalidade limitada, a escolha segue um modelo baseado na situação real, restrito, aproximado e simplificado, no qual se busca e seleciona uma alternativa *satisfatória* ou suficientemente aceitável, em vez de *ótima*, sem examinar previamente todas as possíveis opções (MARCH; SIMON, 1975; SIMON, 1979).

Thompson (2003) afirma que decisões envolvem duas dimensões principais – crenças sobre relações de causa e efeito e preferências a respeito de possíveis resultados –, que dão origem a quatro estratégias diferentes na tomada de decisão, conforme mostra o Quadro 4.

		PREFERÊNCIAS A RESPEITO DE POSSÍVEIS RESULTADOS	
		Certeza	Incerteza
CRENÇAS SOBRE RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO	Certeza	Estratégia Computacional	Estratégia de Compromisso
	Incerteza	Estratégia de Julgamento	Estratégia Baseada na Inspiração

Quadro 4 – Estratégias de Decisão de Thompson

Fonte: Thompson (2003, p. 134).

Quando a decisão envolve, além do risco e incerteza, mais de um interessado com poder de influência considerável, a disponibilidade de informação e o consenso sobre o problema são elementos contingenciais importantes (DAFT, 2008), que podem levar o empreendedor a combinar processos racionais de tomada de decisão com outros em que a racionalidade limitada é subjacente.

Dentre informações relevantes para avaliar uma oportunidade, a estrutura da indústria pode ser um sinalizador do retorno do investimento (PORTER, 1992) e das taxas de sobrevivência das empresas (SHANE, 2008). A exploração de oportunidade parece mais atrativa quando a demanda esperada é grande, as margens de lucro da indústria são altas, o ciclo de vida da tecnologia é jovem, a densidade da competição em um espaço particular não é tão baixa nem tão alta, o custo de capital é baixo e aprendizagem de outros entrantes está disponível em nível de população (SHANE, 2005; BARON; SHANE, 2007).

Para Porter (1993), as decisões sobre localização podem resultar em vantagem competitiva para a empresa quando esta se insere num ambiente com compradores exigentes e sofisticados, fornecedores de classe mundial, inovadores e geradores de alta tecnologia, e com um setor público produtor e disseminador de conhecimento.

Embora tenha de enfrentar desvantagens em relação às empresas estabelecidas, uma nova empresa pode usufruir vantagens quando a exploração de oportunidade se baseia em mercados novos de demanda desconhecida, em tecnologia destruidora de competências, tecnologia discreta (explorada por si só, sem a necessidade de complemento), tecnologia de capital humano intensivo, tecnologia de uso geral e em necessidades não-satisfeitas dos clientes atuais (SHANE, 2005; BARON; SHANE, 2007).

» Exploração da Oportunidade

Nessa etapa, o empreendedor decide entrar na indústria, transformar a oportunidade em novos bens ou serviços para atender necessidades do mercado e assumir riscos decorrentes da incerteza do negócio.

A exploração de uma oportunidade não leva necessariamente à criação de uma empresa (SHANE, 2008) e depende de suas

características e da natureza do indivíduo. Para explorar uma oportunidade, o empreendedor precisa acreditar que o retorno do investimento esperado seja suficiente para compensar o custo de oportunidade (incluindo perda de lazer), a falta de liquidez do investimento e um prêmio por arcar com a incerteza (SCHUMPETER, 1961; SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

A obtenção de recursos necessários envolve identificá-los, decidir por melhor alternativa, o que normalmente se viabiliza com a formulação de um plano de negócios. À medida que se vislumbra a existência de recursos, o empreendedor, gradualmente, se torna mais comprometido em explorar a oportunidade, embora esse processo nem sempre seja formal e consciente (VEEN; WAKKEE, 2006).

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) consideram que a tomada de decisão de empreender consiste de um processo muito pessoal, que implica, antes de tudo, uma mudança de estilo de vida, condizente com os compromissos de construir uma nova empresa. Tal decisão ocorre quando a pessoa percebe que a mudança é desejável e possível.

Assim, a crença na viabilidade do empreendimento é crucial para a decisão de explorá-lo. Choi e Shepherd (2004), com base em pesquisa de negócios localizados em incubadora, sugerem que empreendedores são mais propensos a explorar oportunidades quando eles percebem que possuem mais conhecimento da demanda dos consumidores por novos produtos, domínio da tecnologia necessária, capacidade da equipe gerencial e apoio dos interessados (por exemplo, equipe gerencial, empregados e investidores).

A abordagem dos traços do empreendedorismo sugere que indivíduos com níveis elevados de disposição para assumir riscos, necessidade de realização, locus de controle interno, tolerância à ambiguidade, sentimento de autoeficácia e otimismo (SHANE; VENKATARAMAN,

2000) são mais propensos a explorar uma oportunidade. Entretanto, essa visão continua muito contestada (PARKER, 2009).

1.2 – Empreendedor

Empreendedorismo e empreendedores são duas faces de uma mesma moeda, razão pela qual os dois conceitos, às vezes, se confundem. Empreendedores fazem empreendedorismo, que encoraja o surgimento de mais empreendedores. Esta seção discute as características do empreendedor e o papel deste na criação de uma empresa, com ênfase na construção dos valores empresariais, temas relacionados com esta questão da pesquisa:

Questão 4. Qual a percepção dos empreendedores sobre “ser empreendedor”?

1.2.1 – Uma Pessoa Especial?

Definições de empreendedor ou são indicativas, centradas nas suas características, ou são funcionais, centradas no que ele faz (CASSON, 2003b). As noções de empreendedor baseadas no que ele faz já foram, em boa medida, expostas na seção anterior. Nesta subseção, pretende-se abordar uma linha de pesquisa sobre empreendedorismo que busca compreender os motivos que levam uma pessoa a empreender e tem por objeto o próprio empreendedor (STEVENSON; JARILLO, 1990).

Empreendedores incorporam imagens positivas, que expressam traços de personalidade e realizações: *homens de negócios* bem-sucedidos simbolizam modelos de comportamento e estimulam pessoas a empreender o seu sucesso futuro e a acreditar nele; *motores do capitalismo*, são dotados de iniciativa, autonomia e motivados por recompensas materiais ou intangíveis; *construtores de impérios empresariais*, são ousados, assumem riscos, alocam recursos;

agentes de mudança, orientados para ação e metas, geram novos bens, serviços, processos, riqueza e desenvolvimento das nações (KURATKO, 1996; CROMIE, 2000; KRUEGER JR., 2005).

O empreendedorismo impõe riscos financeiros e psicossociais, dedicação e sacrifício. O empreendedor enfrenta pressões dos clientes, concorrentes, fornecedores; precisa adaptar, com rapidez, mudanças na tecnologia, na economia e na legislação; sofre desconforto de pressões por metas, às vezes conflitantes.

Seguir uma carreira empreendedora requer motivação especial. O empreendedor dedica-se a seus objetivos particulares e se envolve, também, com interesses de uma coletividade, atividades e decisões diferenciadas; portanto, exige-se dele preparo intelectual e esforço constante de atualização.

Mesmo sendo um caminho espinhoso, o empreendedorismo se deparou, nas três últimas décadas, com um contexto sociocultural muito favorável, inclusive no Brasil (MACHADO et al. 2010): a mídia retrata empreendedores de sucesso como heróis e heroínas; fragilizam-se a estabilidade das relações de trabalho e a fidelidade dos empregados para com as empresas; pessoas despertam para a oportunidade de trabalhar para si mesmas; mudanças nos valores sociais induzem pessoas mais jovens a preferirem estilo de vida mais independente à segurança e a aumentos previsíveis de salários; expande-se a educação empreendedora em todo o mundo (BARON; SHANE, 2007; SHANE, 2008; TIMMONS; SPINELLI JR., 2009).

Na verdade, em todas as noções de empreendedorismo, desde Cantillon, o empreendedor surge como possuidor de características psicossociais próprias, como inteligência, perspicácia, propensão ao risco. Segundo Stevenson e Jarillo (1990), estudos nessa linha de

investigação veem as causas do comportamento empreendedor como dependentes de características puramente individuais ou, também, de características ambientais.

Filion (1999) lembra que Weber foi pioneiro em mostrar interesse pelos empreendedores, ao considerar o sistema de valores como elemento fundamental para explicação do comportamento empreendedor. De fato, Weber (1982, 1992) relacionou os valores do protestantismo – conduta racional, trabalho duro e constante, como vocação e ascetismo, por exemplo – à formação do capitalismo americano.

A partir da década de 1960, realizaram-se muitos estudos com o objetivo de identificar as características e motivações dos empreendedores. Um dos mais destacados é, sem dúvida, o *The achieving society*, em que McClelland (1961), ao procurar razões pelas quais algumas sociedades mostram, em determinado tempo, alto crescimento econômico e social, propôs que a necessidade de realização, presente em grande parte da população dessas sociedades, seria um grande motivador.

O Quadro 5 apresenta características muito apreciadas na literatura do empreendedorismo, que, em maior grau, pessoas com potencial empreendedor tendem a apresentar. Algumas características, possivelmente, estão correlacionadas e foram agrupadas, como *locus de controle interno*, *necessidade de autonomia* e *autoconfiança*, que, por sua vez, têm relação forte com a *necessidade de realização*.

A definição de um modelo psicológico para o empreendedor não tem encontrado apoio amplo (FILION, 1999; SHANE, 2008; PARKER, 2009; TIMMONS; SPINELLI JR., 2009). Pesquisas com objetivo de distinguir, através de traços de personalidade, empreendedores de não-empreendedores, ou empreendedores bem-sucedidos dos que não o são, mostram resultados contraditórios (AIDAR, 2007; SARKAR,

PROPENSÃO PARA ASSUMIR RISCO

- Os economistas Cantillon e Say já consideravam empreendedores pessoas que corriam risco (FILION, 1999). O risco é um ônus inerente à busca e exploração de oportunidades e à inovação, componentes do processo empresarial desenvolvido em ambiente de incerteza (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009). Embora haja evidências de que empreendedores manifestam maior propensão a assumir riscos, pesquisas revelaram que empreendedores exibem diferentes estilos cognitivos com respeito ao risco, assumindo riscos de maneira calculada (CROMIE, 2000).

NECESSIDADE DE REALIZAÇÃO

- Um dos traços fundamentais do empreendedor, a necessidade de realização, atributo sugerido por McClelland (1961), é um conceito multidimensional que denota iniciativa, forte orientação para assumir responsabilidade pessoal pelas tarefas, inclinação para planejar, controlar os acontecimentos e desejo de receber informação sobre seu desempenho.

LÓCUS DE CONTROLE INTERNO, NECESSIDADE DE AUTONOMIA, AUTOCONFIANÇA

- Lócus de controle interno. Empreendedores possuidores dessa característica, chamados pelos psicólogos de internos (MYERS, 1999), acham-se com o controle de seu destino e, por isso, atribuem a si mesmos responsabilidade pelo seu sucesso ou insucesso, apresentam autoestima elevada, autoconfiança e, conseqüentemente, mais propensão a aceitar desafios e riscos de empreender (CROMIE, 2000).
- Necessidade de autonomia. Empreendedores preferem estar no controle do ambiente e evitam restrições impostas por regras, procedimentos e normas sociais (CROMIE, 2000).
- Autoconfiança. Empreendedores assumem responsabilidade de realizar tarefas exigentes, e é improvável que o façam com sucesso sem autoconfiança, ou se tiverem baixa autoestima (CROMIE, 2000).

CRIATIVIDADE

- Empreendedores desenvolvem novas ideias, veem novas oportunidades de mercado ou combinam ideias e recursos existentes em maneiras diferentes para criar valor adicional (SCHUMPETER, 1961). Para tanto, são requeridos experimentação, tentativa e erro, pensamento lateral e criatividade (CROMIE, 2000).

TOLERÂNCIA À AMBIGUIDADE

- Empreendedores tomam decisões difíceis, com a falta de clareza, com insuficiência de informação e referências anteriores (CROMIE, 2000; TIMMONS E SPINELLI JR., 2009).

Quadro 5 – Características Essenciais do Empreendedor

Fonte: elaboração do autor.

2008; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009) e têm sido consideradas falhas (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; GLANCEY; McQUAID, 2000; CROMIE, 2000; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009) pelos seguintes motivos, dentre outros: apresentar longa lista de traços de uma pessoa comum; traços revelados não garantem a mesma eficácia a seus possuidores; resultados do esforço empreendedor dependem de acesso a recursos que nem todos possuem; dificuldade de individualizar a contribuição do empreendedor; contribuição da equipe pode ser mais importante; a exploração do empreendedorismo é improvável com base em características das pessoas cujo comportamento é contingente às situações em que elas se encontram.

Para autores que não conferem credibilidade à abordagem dos traços (GLANCEY; McQUAID, 2000; DRUCKER, 2005; SHANE, 2008), a imagem de empreendedores como heróis, super-homens ou pessoas especiais com um componente psicológico não reflete o empreendedor típico nem passa de um mito.

Stevenson e Jarillo (1990) opinam que, apesar das críticas recebidas, a abordagem que busca encontrar as causas do empreendedorismo com base em traços de personalidade deixou contribuição extremamente importante em qualquer tentativa de compreender o empreendedorismo corporativo.

Esta abordagem nos lembra dos seguintes fatos: 1) são os indivíduos que executam atividades empreendedoras, não importa como sejam definidos; 2) suas características (personalidade, experiência, habilidades etc.) são importantes; 3) as variáveis ambientais são também relevantes, não só porque dão oportunidades de explorar ineficiências de mercado, como na “abordagem dos economistas”, mas também no sentido de que diferentes ambientes são mais ou menos conducentes

ao empreendedorismo e podem ser mais favoráveis ao sucesso de novos empreendimentos (STEVENSON; JARILLO, 1990, p. 21).

Assim, embora não tenha prosperado a ideia de definir um perfil do empreendedor, a literatura registra a presença de alguns traços comuns em empreendedores eficazes (FILION, 1999; 2000; KURATKO, 1996; CROMIE, 2000; KRUEGER JR., 2005; TIMMONS; SPINELLI JR., 2009), de modo que não só definições de empreendedor contêm traços de personalidade, como propensão a assumir riscos, criatividade e inovação, como também persiste a utilização de testes para avaliar o potencial empreendedor (DORNELAS, 2007).

1.2.2 - Empreendedor como Líder

Uma boa liderança é considerada um dos remédios eficazes para problemas empresariais difíceis (HALL, 2004; BOLMAN; DEAL, 2008). Alguns autores chegam a dizer que o mundo experimenta uma crise de liderança cuja solução pode ajudar no enfrentamento de graves ameaças à sobrevivência da humanidade e das organizações (BENNIS; NANUS, 1988; BRYSON; CROSBY, 1992; BENNIS; GOLDSMITH, 1997).

Os protagonistas do nascimento e crescimento de empresas podem ser líderes, gerentes e, no sentido schumpeteriano, empreendedores (BOSMA; LEVIE, 2009; DEGEN, 2009; TIMMONS; SPINELLI JR., 2009).

Empreendedores eficazes são internamente motivados, líderes com muita energia e ímpar tolerância à ambiguidade, uma percepção aguçada para mitigar risco e uma paixão para descoberta e inovação. Esses líderes criam ou identificam e perseguem oportunidades ao combinar os diversos recursos requeridos para desenvolver novos mercados e empreender a inevitável competição (TIMMONS; SPINELLI JR., 2009).

FOCO ADMINISTRATIVO	DIMENSÕES CONCEITUAIS	FOCO EMPREENDEDOR
☐	☐	☐
☐ Orientado por recursos controlados	☐ Orientação estratégica	☐ Orientado pela percepção da oportunidade
☐ Evolucionário, de longa duração	☐ Comprometimento com a oportunidade	☐ Revolucionário, de curta duração
☐ Único estágio com comprometimento total fora de decisão	☐ Comprometimento com recursos	☐ Muitos estágios, com mínima exposição em cada região
☐ Posse ou emprego de recursos necessários	☐ Controle de recursos	☐ Uso episódico ou aluguel dos recursos necessários
☐ Hierarquia	☐ Estrutura administrativa	☐ Simples, com várias redes informais
☐ Baseado em responsabilidade e no tempo na empresa	☐ Filosofia de recompensas	☐ Baseado na criação de valor
☐ Seguro, lento e firme	☐ Orientação para o crescimento	☐ Rápido, com prioridade máxima e aceitação do risco para tanto
☐ Busca de oportunidades limitada pelos recursos; fracasso punido	☐ Cultura empreendedora	☐ Promoção de ampla busca de oportunidades

Quadro 6 – Administração Empreendedora de Stevenson Fonte: elaboração do autor, com base em Brown, Davidsson e Wiklund (2001).

Apesar da importância que o empreendedorismo conquistou no meio acadêmico e na mídia, Stevenson e Jarillo (1990) perceberam que a forma de administrar empresas se distanciava radicalmente do conceito de empreendedorismo, cuja essência se baseia na busca e na disposição de perseguir oportunidades, exige novo comportamento empresarial (empreendedorismo corporativo) a ser absorvido pelo modo de administrar, expresso inicialmente em seis e, depois, em oito dimensões (BROWN; DAVIDSSON; WIKLUND, 2001), conforme Quadro 6.

Ao analisarem o conceito de “liderança estratégica”, cuja importância se tornou mais reconhecida nos anos de 1980, Covin e Slevin (2002) identificam “imperativos empreendedores” – aspectos da liderança estratégica que são de natureza empreendedora, que se relacionam ao reconhecimento e exploração de oportunidade – e propõem uma “liderança estratégica empreendedora” orientada pelas crenças e filosofias que permitam valorização e questionamento de recursos e capacidades, revisão periódica do negócio e propósito da empresa, busca de jogar melhor ou o próprio jogo, flexibilidade estratégica, proximidade com o consumidor, atividade empreendedora conduzindo a estratégia e vice-versa e atitude de questionamento para aprender e desaprender.

Em síntese, o ambiente competitivo requer dos líderes maior capacidade de perceber e explorar oportunidades e de inovar e, para tanto, flexibilidade, adaptabilidade, questionamento sistemático de seus recursos, capacidades, conhecimentos, atitudes, negócios e estratégias, para atuar com eficácia e eficiência. Em outras palavras, os autores propuseram a adoção de uma “cultura” ou “mentalidade” empreendedora, expressa em um novo “paradigma” de liderança (STEVENSON; JARILLO, 1999; BROWN; DAVIDSSON; WIKLUND, 2001; COVIN; SLEVIN, 2002).

Dentre os papéis dos líderes, Selznick (1957) e Barnard (1975) consideravam, como dos mais relevantes, a definição dos valores e caráter

organizacionais. Para Schein (2004, p. 11) a formação e administração da cultura organizacional são processos dinâmicos que constituem a essência da liderança e “a única coisa de real importância que um líder pode fazer”.

A publicação de dois livros, nos Estados Unidos, em 1982, chamou atenção para a relação entre a cultura e a eficácia das empresas. De autoria de Deal e Kennedy (1982), o primeiro livro contribuiu para a popularização da expressão cultura empresarial e lançou a ideia de que a posse de uma cultura forte seria a nova “regra de ouro” para o sucesso empresarial.

Para Deal e Kennedy (1982), uma cultura forte é determinada pelo ambiente de negócios, por valores compartilhados que definem sucesso, orientam e proporcionam significado, por heróis que personificam esses valores, por ritos e rituais que expressam o comportamento esperado, por uma rede cultural pela qual se transmitem os valores e a mitologia dos heróis – “única maneira de conseguir as coisas feitas ou entender o que está realmente acontecendo” (DEAL; KENNEDY, 1982, p. 15).

O segundo livro de Peters e Waterman (1986) defendeu que a “excelência” das empresas de sucesso estudadas se orientava por um padrão comum de crenças que valorizava a busca de ser melhor, os detalhes na execução, as pessoas como indivíduos, a assistência e qualidade superiores, a inovação por todos, a aceitação do fracasso, a informalidade na comunicação e os lucros para o crescimento econômico.

Essas duas obras desencadearam muitas pesquisas, que mostraram a força da cultura na moldagem dos processos, no comportamento e, por conseguinte, na eficácia empresariais (KOTTER; HESKETT, 1992; DENISON, 1990).

Ademais, o crescimento do comércio internacional, a globalização, as alianças entre empresas multinacionais e a diversidade cultural da força de trabalho têm revelado a influência da cultura sobre negócios internacionais e a necessidade de sensibilidade cultural nas relações da empresa com o mercado e com seus empregados (ADLER; GUNDERSEN, 2008; SHENKAR; LUO, 2008).

Construto utilizado em várias ciências sociais, com raízes antropológicas, a cultura organizacional tem sido definida de muitas maneiras (FREITAS, 2007). Hofstede (2001, p. 9) considera cultura “uma programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro”. Para Hofstede (2001), a mente direciona pensamento, sentimento e ação, com consequência para crenças, atitudes e habilidades.

Schein, inspirado na antropologia, define cultura de um grupo² como

um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, o qual tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir, em relação àqueles problemas (SCHEIN, 2004, p. 17).

A essência da cultura consiste nos pressupostos básicos, sua parte mais profunda, às vezes inconsciente, e também a menos tangível e visível. Representa hipóteses fundamentais, subjacentes à maneira como as pessoas percebem, pensam e sentem em relação aos problemas organizacionais. É a personalidade e o caráter da organização (SCHEIN, 2004).

² Schein (2004) usa o termo *grupo* para expressar unidades sociais de qualquer tamanho. Pode-se dizer que Hofstede (2001) usa o termo *grupo* com o mesmo sentido de Schein (2004), ao estabelecer três níveis de “programas mentais”: universal, coletivo (no qual estariam incluídas as organizações) e individual.

A cultura confere estabilidade estrutural à organização através do compartilhamento de experiências. A estabilidade proporciona sentido de identidade, significado e previsibilidade nas relações. O compartilhamento demarca uma condição decisiva de pertença à cultura e de distinção organizacional (THÉVENET, 1990).

A cultura resulta de um processo de aprendizagem ao longo do tempo. É produto de uma história de sucesso dos membros da organização ao tratarem de seus problemas de adaptação externa e integração interna.

A cultura organizacional resolve problemas. Valores e crenças só se tornam pressupostos quando, ao passarem por experiência ou teste de validação social, funcionam na resolução dos problemas. A cultura organizacional é penetrante, influenciando “todos os aspectos de como uma organização trata suas tarefas fundamentais, seus vários ambientes e suas operações internas” (SCHEIN, 2004, p. 14).

A cultura é um patrimônio da organização, que precisa ser preservado e transmitido aos novos membros como a maneira correta de comportamento.

Enfim, quando a cultura se solidifica, converge para um padrão ou integração de todos os elementos em um paradigma maior – a essência da cultura –, que “deriva da necessidade dos seres humanos de tornar o ambiente tão sensível e ordenado quanto possível” (SCHEIN, 2004, p. 15).

Toda organização tem a sua própria cultura, que, como um fenômeno coletivo e aprendido, se origina do ambiente social em que os seres humanos crescem e adquirem experiência de vida: a família, grupos de jovens, local de trabalho, vida em comunidade (HOFSTEDE, 1980; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005). Desse modo, a cultura de uma empresa pode expressar aspectos de culturas nacionais, regionais, industriais,

ocupacionais e profissionais (HATCH, 1997; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; TANURE, 2005).

Além da influência da cultura nacional, a cultura organizacional provém e evolui da experiência de aprendizagem dos fundadores e membros do grupo; entretanto Schein (1983, 2004) atribui relevância maior aos fundadores na formação da cultura, principalmente no estágio inicial da organização, porque entende a cultura, antes de tudo, como inerente ao processo de criação de um pequeno grupo.

Organizações são entidades planejadas e intencionalmente estruturadas com um propósito de atingir objetivos específicos (ETZIONI, 1989). Em sua criação, empreendedores ou fundadores desempenham papéis muito importantes: possuem a ideia original da organização e de como operacionalizá-la, definem o mercado (SCHEIN, 2004); definem a missão básica (SELZNICK, 1957); escolhem o grupo, decidem se as soluções propostas pelo grupo resolvem os problemas (SCHEIN, 1983, 2004); começam com uma teoria de como ser bem-sucedidos, baseados em sua história cultural e sua personalidade (SCHEIN, 1983).

Segundo Schein (1983, 2004), fundadores possuem muita autoconfiança e determinação; reduzem a ansiedade de grupo; carregam fortes pressupostos sobre a natureza do mundo, o papel da organização, a natureza dos relacionamentos e a administração do tempo e espaço; portanto, estão em posição confortável de impor suas visões.

Analisando o processo de formação da cultura organizacional da perspectiva da liderança, Schein (1983, 2001, 2004,) sugere que os líderes utilizam dois mecanismos para ensinar sua organização como perceber, pensar, sentir e comportar-se de acordo com suas convicções: mecanismos primários de implantação e mecanismos secundários de articulação e reforço (Quadro 7).

MECANISMOS PRIMÁRIOS DE IMPLANTAÇÃO		MECANISMOS SECUNDÁRIOS DE ARTICULAÇÃO E REFORÇO
Comunicam com clareza e consistência suas metas, prioridades e pressupostos e avaliam e controlam com regularidade. Reagem adequadamente a incidentes críticos e a crises organizacionais. Estabelecem critérios de alocação de recursos escassos. Orientam e ensinam. Têm consciência de que seu comportamento serve como modelo para os novos membros. Estabelecem critérios de recompensa e status de acordo com suas prioridades e pressupostos. Estabelecem critérios para recrutar, selecionar, promover, aposentar, punir e demitir os membros.		Definem o desenho e a estrutura da organização com base em pressupostos, para divisão do trabalho e alcance das metas. Implantam sistemas e procedimentos que reforcem suas prioridades e pressupostos, embutindo-os em mensagens. Criam ritos e rituais que simbolizem os pressupostos e valores da organização. Desenham espaço físico, edifícios e fachadas com mensagens culturais. Contam histórias, lendas e mitos sobre pessoas e acontecimentos como reforço à cultura organizacional. Fazem declarações formais da filosofia e credos da organização.

Quadro 7 – Como os Líderes Implantam a Cultura

Fonte: adaptada de Schein (2004, p. 246).

Os mecanismos primários de implantação são mais poderosos e evidentes no estágio inicial da organização, e os mecanismos secundários de articulação e reforço sobressaem nos estágios de crescimento.

Segundo Schein (1983), os fundadores, em razão de sua posição ou personalidade, tendem a realizar quatro funções únicas na história inicial de sua organização: conter e absorver ansiedade e risco, implantar pressupostos não-econômicos, estimular a inovação e originar a evolução através da hibridização da cultura.

MITOS DO EMPREENDEDORISMO	SOBRE...	REALIDADES DO EMPREENDEDORISMO TÍPICO
Novos negócios ingressam com produtos ou serviços inovadores e competitivos, com a intenção de desafiar os negócios existentes.	Inovação em Novos Negócios	Novo negócio típico é muito comum, pouco inovador, sem uma única vantagem competitiva, nasce e permanece pequeno.
Novas empresas tiram as pessoas da pobreza, inovam, criam trabalho, reduzem o desemprego, tornam mercados mais competitivos e aumentam o crescimento econômico.	Sucesso de Novas Empresas	Não há evidência de que nova empresa típica gera crescimento econômico adicional, mais inovação ou empregos. Ela apresenta menor produtividade, paga menos, não emprega, oferece menos benefícios e segurança.
Empreendedores são bem-sucedidos, ganham mais dinheiro, trabalham muito porque amam o que fazem.	Sucesso dos Empreendedores	Empreendedor típico fracassa com seu novo negócio, que desaparece em até cinco anos, ganha menos do que se trabalhasse para outros, tem renda variável, trabalha mais e não é feliz por isso, entra no negócio apesar do desempenho pobre.
A maioria dos empreendedores busca novas ideias de negócios, pesquisa, lê, está alerta, descobre, avalia e explora oportunidades.	Empreendedor Como Descobridor de Oportunidades	Empreendedor típico não busca sistematicamente ou avalia oportunidades. Cria empresas antes de ter identificado a oportunidade. O processo de criação de um negócio é confuso e desordenado.
Empreendedores são pessoas muito especiais, heróis, vencedores de grandes batalhas para construir empresas através de esforços sobre-humanos.	Empreendedor Como Pessoa Especial	Empreendedor típico é um homem branco, casado, com 40 anos, que iniciou seu negócio porque não queria trabalhar para outros e que apenas está tentando ganhar para viver.

Quadro 8 – Mitos e Realidades de Empreendedorismo Típico

MITOS DO EMPREENDEDORISMO	SOBRE...	REALIDADES DO EMPREENDEDORISMO TÍPICO
Empreendedores são pessoas mais sábias, perceptivas, criativas, persistentes, honestas, otimistas, ousadas, orientadas para realização e com mais recursos.	Modelo Psicológico do Empreendedor	Fatores psicológicos muito pouco explicam diferenças entre empreendedores e outras pessoas, menos que fatores demográficos como idade, cor e gênero. Empreendedores típicos são mais propensos a iniciar um negócio quando estão desempregados, trabalham em tempo parcial, trocam de emprego frequentemente e ganham menos dinheiro.
O empreendedor é um visionário, ousado, toma decisões acertadas, sabe motivar.	Empreendedor Como Líder	Empreendedor típico é um líder ineficaz, que toma muitas decisões erradas.
O governo deve formular políticas públicas de estímulo à geração de novas empresas, emprego, renda.	Políticas Públicas Para Criação de Novas Empresas	Políticas públicas aumentam o número de empresas, mas induzem pessoas a iniciar negócios marginais, com grande probabilidade de fracasso.

Quadro 8 – Mitos e Realidades de Empreendedorismo Típico

Fonte: elaboração do autor, com base em Shane (2008).

Convém uma palavra final sobre empreendedorismo, que, no curso deste capítulo, foi retratado em sua forma bem-sucedida, como é mais comum na literatura específica e na mídia. Shane (2008) publicou livro esclarecedor em confrontar as imagens míticas criadas em torno do empreendedorismo, tendo como base pesquisas realizadas sobre a fundação de empresas e o contexto americano. No Quadro 8, confrontam-se alguns “mitos do empreendedorismo” com “realidades do empreendedorismo típico” tratados no trabalho daquele autor. Dentre essas realidades, vale destacar que as pesquisas retratam “empreendedores típicos” como pessoas que criam negócios pouco inovadores e sem competitividade, não buscam nem avaliam sistematicamente oportunidades e fracassam com seu novo negócio.

Uma boa oportunidade requer um projeto para atender, de uma forma superior, as necessidades específicas do mercado. Para transformar uma oportunidade em bens e serviços de qualidade e entrar no mercado competitivamente e com menor risco, o empreendedor precisa de uma boa estratégia, tema do próximo capítulo.

CAPÍTULO 2

ESTRATÉGIA E EFICÁCIA EMPRESARIAIS

O sucesso de uma empresa depende muito da maneira como ela enfrenta a competição. Quando uma nova firma ingressa no mercado, disputando com as concorrentes estabelecidas a preferência de compradores e consumidores, ela necessita projetar, desenvolver e distribuir uma proposição de valor competitiva; às vezes, deve estar preparada para enfrentar barreiras difíceis de superar. Por isso, a definição de uma estratégia pode ser crucial para transformar uma oportunidade lucrativa em resultados satisfatórios.

Este capítulo tratará dos seguintes temas relacionados com a estratégia empresarial: atratividade da indústria, vantagem competitiva, estratégias de entrada de empresas no mercado e eficácia empresarial.

Dessa forma, o capítulo busca prover o referencial teórico pertinente às seguintes questões da pesquisa:

- *Questão 2.* Como as empresas desenvolveram suas estratégias?
- *Questão 3.* Quais as barreiras à entrada enfrentadas pelas empresas?
- *Questão 5.* Qual a percepção dos empreendedores sobre os resultados de suas empresas?

2.1 - Estratégia e Atratividade da Indústria

A estratégia envolve um conjunto de decisões importantes e irreversíveis sobre objetivos e meios para o qual devem convergir os esforços da ação empresarial. O cerne da estratégia consiste na busca da eficácia, que envolve três decisões fundamentais da empresa: alocar-se em indústria com taxa de retorno atrativa, definir sua estratégia competitiva e, para tanto, mobilizar os recursos necessários para alcançar uma vantagem competitiva (WIT; MEYER, 2005; GRANT, 2008).

Porter (1991) construiu o modelo mais utilizado na análise da indústria, também conhecido como “modelo de cinco forças”, presente da década de 1980 até hoje nos manuais de administração estratégica (THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2008; JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2007; BARNEY, 2011; CARPENTER; SANDERS, 2007; GRANT, 2008).

O modelo de cinco forças tem origem no paradigma da organização industrial, que se baseia na premissa básica de que as condições do ambiente externo, especialmente do ambiente da indústria, são os principais determinantes das estratégias, ações e, conseqüentemente, da eficácia das empresas; além disso, pressupõe que quase todas as firmas de um segmento controlam recursos homogêneos e móveis entre elas e, em função disso, adotam estratégias semelhantes (HUNT, 2000; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

Uma indústria consiste em um grupo de empresas que fabricam substitutos próximos entre si e, dessa forma, disputam a preferência dos mesmos consumidores (SALONER; SHEPARD; PODOLNY, 2001). O paradigma da organização industrial utilizou o modelo Estrutura-Condução-Desempenho (ECD), segundo o qual a estrutura da indústria determina a condução das empresas, que determina o desempenho

coletivo das empresas no mercado (PORTER, 1981; HUNT, 2000; ANDREOSSO; JACOBSON, 2005).

Um aspecto crucial do paradigma da organização industrial é que, uma vez que a estrutura determina a conduta (estratégia), que determinou o desempenho, ignorar-se-ia a conduta e olhar-se-ia diretamente a estrutura da indústria para explicar o desempenho. A conduta meramente refletiu o ambiente (PORTER, 1981, p. 611).

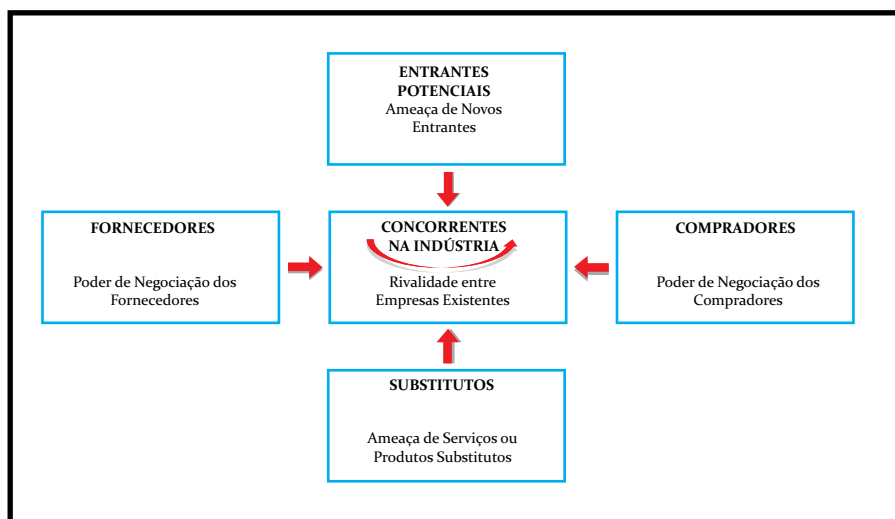
A *estrutura* de cada indústria, avaliada de acordo com as características do ambiente externo e medida em termos de número de empresas, homogeneidade dos produtos, custos de entrada e saída, determina a intensidade da competição entre as empresas. A *conduta* refere-se às decisões e ações das empresas, tais como determinação dos preços, diferenciação dos produtos, cooperação tácita e exploração de seu poder de mercado como pesquisa, investimento e propaganda. O *desempenho* diz respeito aos níveis de resultados da empresa individualmente, tanto em relação ao desempenho médio da indústria como também ao desempenho da economia, e aos consequentes benefícios gerados para a sociedade em termos de eficiência produtiva e alocativa, níveis de emprego e progresso. O desempenho médio das firmas será maior à medida que forem mais atrativas as indústrias em que atuam (BARNEY, 2011).

A lógica subjacente ao modelo ECD é que, em uma indústria em que as condições de competição estão asseguradas, com mais concorrentes, as empresas buscarão eficiência em custo e ofertarão seus produtos e serviços por preços próximos aos custos de produção que lhes permitam sobreviver às pressões competitivas, com benefícios para a sociedade (SALONER; SHEPARD; PODOLNY, 2001).

Estudiosos da estratégia utilizaram o modelo ECD para objetivos opostos à ideia original do desenvolvimento do modelo: em vez de procurarem aumentar a competitividade da indústria, utilizaram o modelo ECD como uma maneira de torná-la menos competitiva,

aumentar o poder de monopólio da firma, ajudando-a a encontrar meios de obter vantagens competitivas (HUNT, 2000; BARNEY; HESTERLY, 2004; BARNEY, 2011).

Ao escrever seu primeiro artigo na Harvard Business School, em 1979, Porter (1999d) defendeu que o lucro potencial de uma indústria, medido em termos de retorno em longo prazo sobre o capital investido, é determinado pela intensidade das cinco forças competitivas mostradas no Quadro 9: quanto mais intensas as forças competitivas, menor o lucro da indústria.



Quadro 9 – Cinco Forças Competitivas que Determinam a Lucratividade da Indústria

Fonte: Porter (1992).

Até o fim da década de 1980, o modelo de Porter constituiu corrente de pensamento com predomínio quase absoluto na administração estratégica, inclusive no Brasil, a ponto de inibir o surgimento de novos modelos e perspectivas (BERTERO; BINDER; VASCONCELOS, 2003).

Porter (1995) afirma que, para entender o sucesso competitivo das empresas, é necessária uma teoria da estratégia que ligue circunstâncias ambientais e comportamento da empresa aos resultados. Em nível mais amplo, o sucesso da empresa é determinado pela atratividade da indústria e posição competitiva da empresa nessa indústria.

O primeiro determinante fundamental da rentabilidade de uma empresa é a atratividade da indústria. A estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão sofisticada das regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria. A meta final da estratégia competitiva é lidar com e, em termos ideais, modificar estas regras em favor da empresa (PORTER, 1992, p. 3).

Dessa maneira, a lucratividade da empresa pode ser decomposta em um efeito-indústria e em um efeito-posicionamento (PORTER, 1995); esses fatores são dinâmicos, modificam-se e nenhum deles por si só é suficiente para orientar a escolha da estratégia (PORTER, 1992).

As cinco forças competitivas determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os custos dos insumos de produção, os preços de bens e serviços ofertados e os investimentos necessários para as firmas desenvolverem suas atividades, ou seja, os elementos que compõem o retorno do investimento; portanto, as forças competitivas de uma indústria são fatores determinantes do nível de alocação de capital pelos empresários (PORTER, 1991; 1992).

As características da indústria espelham a maneira como as empresas atuam na busca de maiores espaços do mercado e de lucratividade. Por isso, afirma Porter (1991, p. 24), “a concorrência em uma indústria age continuamente no sentido de diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido na direção da taxa básica de retorno que poderia ser obtido pela indústria definida pelos economistas como em concorrência perfeita”.

A análise estrutural da indústria põe em relevo as cinco forças competitivas predominantes e como interagem, as atividades de maior potencial de retorno do empreendimento e as atividades em declínio; portanto, constitui tarefa imprescindível para decisão de criação de um empreendimento, de diversificação de negócios, como também para formulação da estratégia empresarial.

A ameaça de entrada de novas empresas afeta a lucratividade porque impõe às firmas estabelecidas custos adicionais para proteger seu espaço e lucratividade. Uma indústria atrai novas empresas principalmente em razão da perspectiva de lucratividade, do atendimento insuficiente pelas atuais participantes e, também, de decisões de diversificação de empresas estabelecidas (SALONER; SHEPARD; PODOLNY, 2001).

Para as empresas estabelecidas, não é bem-vindo o ingresso de outras firmas porque estas, normalmente, trazem novas capacidades, recursos substanciais e, mais importante, disposição de ganhar parcela do mercado; se possível, tentam atrair os consumidores com produtos diferenciados (PORTER, 1991). A não ser que a demanda esteja crescente ou insatisfeita, uma nova concorrente provoca redução dos preços (ou o custo dos participantes pode ser aumentado) e, por consequência, uma queda de rentabilidade.

A ameaça de entrada em uma indústria depende basicamente de dois fatores: barreiras à entrada e retaliação esperada das firmas estabelecidas. Assim, quanto maiores as barreiras à entrada e as possibilidades de retaliação, mais enfraquecida a ameaça de entrada e maior potencial de lucratividade da indústria (PORTER, 1991, 2008).

As barreiras à entrada devem ser cuidadosamente avaliadas pelos empreendedores, principalmente nas estruturas industriais com

estrutura de monopólio ou de oligopólio, nas quais se acham mais presentes. Por isso, o tema será desenvolvido na seção 3.3 deste capítulo.

A intensidade da rivalidade entre as empresas estabelecidas, mutuamente dependentes, se manifesta quando uma empresa desafia as ações de outra, ou surge uma oportunidade de ampliar a sua participação no mercado. As armas utilizadas para alcançar esse intento envolvem, geralmente, uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento de serviços ou de garantias ao cliente (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

Para Porter (1991) esse padrão de ação e reação pode contribuir para o aprimoramento da indústria quando batalhas por publicidade expandem a demanda e aumentam o nível de diferenciação do produto na indústria, com benefício para as firmas; ou para reduzir sua rentabilidade, no caso de uma guerra de preços, em que estes, em sucessivas reduções, são igualados pelas rivais, ocasionando uma queda de receita das empresas, a menos que a elasticidade-preço seja alta.

Porter (1991) salienta que as barreiras à entrada e à saída, embora conceitualmente distintas, estão frequentemente relacionadas quando, por exemplo, elevadas economias de escala na produção (barreiras à entrada) estão associadas com ativos especializados, da mesma forma que a tecnologia patenteada (barreiras à saída). Esses dois condicionantes estruturais da indústria têm sua importância na determinação do retorno do investimento, cabendo destacar que a melhor situação seria aquela em que há barreiras à entrada altas e barreiras à saída baixas.

A ameaça de produtos substitutos reduz os retornos potenciais de uma indústria, pois coloca um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro (PORTER, 1991, 2008). Para Baye (2010), dois bens (ou

produtos) *A* e *B* são substitutos quando um aumento no preço de *A* provoca um aumento na demanda de *B*. Para outros autores, produtos substitutos são aqueles oriundos de outra indústria e que desempenham as mesmas funções ou funções semelhantes à de um produto fabricado na indústria (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

Quanto mais atrativos os produtos substitutos em termos de preço-desempenho, maior a pressão sobre os lucros da indústria (PORTER, 1991). Portanto, os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles sujeitos a tendências de melhoramento na relação preço-desempenho com o produto da indústria, ou os produzidos por indústrias com lucros altos. No último caso, muitas vezes os substitutos entram rapidamente em cena se algum desenvolvimento aumenta a concorrência em suas indústrias e ocasiona redução de preço ou aperfeiçoamento do desempenho.

O poder de negociação dos compradores refere-se à capacidade destes de negociar preços, qualidade, condições de compra e mais serviços, para maximizar a sua satisfação ou benefício, o que termina por reduzir o lucro das empresas, atizando a concorrência na indústria, jogando firmas umas contra outras (PORTER, 1991, 2008; BESANKO et al., 2006; CARPENTER; SANDERS, 2007). O poder de cada grupo importante de compradores da indústria depende de certas características quanto à sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras em comparação com seus negócios totais.

O poder de negociação dos fornecedores é uma força oposta ao poder de negociação dos compradores. Os fornecedores influenciam a rentabilidade da indústria à medida que adquirem força para elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos, e a indústria não pode repassar os aumentos de custos para seus próprios preços.

O governo influencia muitos aspectos da estrutura da indústria, como comprador, fornecedor, regulador e formulador de políticas econômicas. Assim, nenhuma análise estrutural se completa sem diagnóstico de como o governo interferirá nas condições estruturais (PORTER, 1991).

A estrutura da indústria é, parcialmente, exógena e sujeita a influência pelas ações da empresa; portanto, a estrutura da indústria e a posição da empresa estão inter-relacionadas, embora separadas para simplificação e propósitos analíticos (PORTER, 1995).

2.2 - Estratégia e Vantagem Competitiva

Selecionada uma indústria atrativa, a empresa precisa tomar outra decisão importante com relação ao mercado que pretende atender: um mercado amplo, ou um segmento de mercado. O mercado compreende um conjunto de compradores com necessidades semelhantes ao qual a empresa vende seus produtos e serviços (WIT; MEYER, 2005).

A oportunidade de se concentrar somente em um segmento do mercado surge quando as concorrentes, enfocadas ou dedicadas a um mercado amplo, não atendem satisfatoriamente as necessidades dos consumidores, negligenciando suas especificidades, ou os atendem com custo mais alto que o necessário (PORTER, 1992).

Kotler e Armstrong (2007) defendem que um segmento de mercado útil e viável deve ser: mensurável, acessível (alcançado e atendido de maneira eficiente), substancial (grande e lucrativo o suficiente para ser atendido), diferenciável (distinto, que responde de maneira diferente a programas e elementos do composto de *marketing*) e acionável (mediante programas eficientes para atendê-lo).

A estrutura da indústria expressa no modelo de cinco forças de Porter (1991), embora tenha influência na rentabilidade de uma

empresa, provavelmente não é mais importante que os recursos e capacidades da empresa.

Quando uma empresa apresenta lucratividade superior à média das empresas de uma mesma indústria, é sinal de que possui, sobre outras firmas, vantagem competitiva que resulta da maneira como a empresa lida com as forças da indústria e de uma oferta de valor superior, percebida pelos compradores, que ultrapasse o custo de produzi-la.

O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto (PORTER, 1992, p. 2).

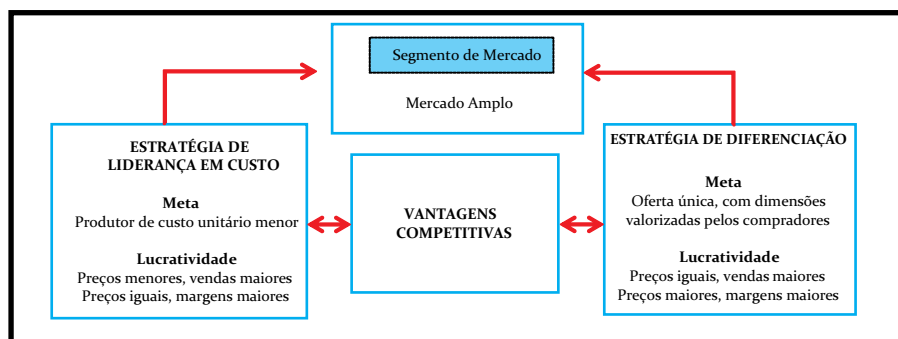
Wit e Meyer (2005) afirmam que o teste de alinhamento da empresa com o ambiente se dá, de maneira definitiva, no encontro da oferta com a demanda, de modo que uma transação lucrativa ocorre quando a empresa oferece uma proposição de valor competitiva – um agrupamento de bens e serviços com atributos mais bem ajustados às necessidades dos compradores.

As bases para desenvolvimento de uma oferta superior encontram-se no limite da criatividade. Em geral, produtos tecnicamente mais complexos, que satisfazem necessidades mais complexas ou que não necessitam conformar-se a padrões técnicos estabelecidos, apresentam maior potencial de diferenciação (GRANT, 2008).

Com base na premissa de que não existe uma “mesma mercadoria”, à medida que podem ser combinados ingredientes tangíveis ou intangíveis em um produto para satisfazer clientes, Levitt (1990) descreveu o produto como um aglomerado complexo de satisfações de valor, que pode ser dividido em categorias que atendem níveis crescentes

de necessidades do consumidor: produto genérico, produto esperado, produto aumentado e produto potencial.

Porter (1992, 1993, 1995) resume as muitas possibilidades de vantagem competitiva em dois tipos, que expressam o posicionamento da empresa na indústria: liderança em custo ou diferenciação (Quadro 10). Com a vantagem competitiva de menor custo unitário, a empresa busca “projetar, produzir e comercializar um produto comparável com mais eficiência” (PORTER, 1993, p. 48) que suas concorrentes e, dessa forma, pode oferecê-lo por um menor preço.



Quadro 10 – Estratégias, Vantagens Competitivas e Lucratividade

Fonte: elaboração do autor.

Entretanto, a empresa líder em custo não pode ignorar as bases da diferenciação, devendo obter paridade ou proximidade com base na diferenciação em relação às concorrentes (PORTER, 1992). A liderança em custos permite à firma vender mais a preços mais baixos, ou igualar seus preços aos das concorrentes e obter maiores margens (BESANKO et al., 2006).

A sustentabilidade da vantagem de custo depende de barreiras à entrada, à mobilidade, que impeçam as concorrentes de imitarem suas fontes de vantagem. Alguns geradores de custo costumam ser mais duradouros, tais como economias de escala, inter-relações, elos,

aprendizagem patenteada e escolhas de políticas para criar tecnologia de processo ou produto patenteado (PORTER, 1992).

Uma estratégia de liderança em custo tem maior potencial de rentabilidade que a estratégia de diferenciação quando o produto oferece poucas oportunidades de diferenciação (tipo *commodity*); os compradores são sensíveis a preço; têm alto poder ou baixo custo de mudança; há pequeno número de fornecedores com participação no mercado similar; os principais fornecedores não competem em preço; o segmento de baixo preço pode ser uma oportunidade para participantes menores evitarem os grandes competidores; o produto é uma mercadoria de busca (cujos atributos de qualidade podem ser avaliados pelo comprador antes da compra) e não de experiência (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2005; BESANKO et al., 2006).

Com a vantagem competitiva de diferenciação, a empresa procura ser a única em sua indústria ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores, proporcionando-lhes “um valor excepcional e superior em termos de qualidade do produto, características especiais ou serviços de assistência” (PORTER, 1993, p. 48). A firma será uma competidora acima da média se o preço-prêmio obtido for superior aos custos extras (PORTER, 1992).

A lógica da vantagem competitiva de diferenciação se baseia em duas alternativas para a empresa: igualar seu preço ao das concorrentes e vender mais, ou cobrar um preço-prêmio e alcançar maiores margens (BESANKO et al., 2006).

Para posicionar sua oferta, a empresa precisa compreender os padrões de preferências dos consumidores, o que os motiva a comprar, como compram e usufruem os benefícios esperados (GRANT, 2008). A vantagem competitiva de diferenciação pode ser conquistada quando

a oferta da firma contém, na medida certa, os atributos que melhor satisfazem a demanda dos compradores.

A sustentabilidade da diferenciação depende do valor percebido permanentemente pelos compradores e da falta de imitação pelos concorrentes. A diferenciação se torna mais sustentável quando as fontes de singularidade envolvem barreiras, são múltiplas, a firma conta com vantagem de custo ou cria custos de mudança enquanto se diferencia (PORTER, 1992).

A estratégia de diferenciação pode ser mais rentável quando a empresa identifica claramente quem é o cliente estratégico, o consumidor se dispõe a pagar um preço-prêmio significativo pelos atributos acrescidos, as economias de escala ou de aprendizagem são significantes (e as firmas já estão explorando-as) e o produto é uma mercadoria de experiência em vez de uma mercadoria de busca (BESANKO et al., 2006).

Afirma Porter (1999b) que a posição estratégica sustentável (liderança em custo ou diferenciação) exige opções excludentes que resultam de incompatibilidade das atividades e forçam a necessidade de decidir entre alternativas conflitantes de se proteger contra os vacilantes ou em reposicionamento, de modo que “a estratégia significa escolher o que não fazer”. As opções excludentes são efeito de três causas: inconsistências em imagem e reputação; incompatibilidade entre atividades de opções diferentes; limitações da coordenação e do controle internos.

Segundo Porter (1992), as vantagens competitivas de menor custo e de diferenciação requerem recursos e métodos diferentes para sua criação e sustentação e, por isso, são incompatíveis entre si, de forma que uma não pode existir sem o sacrifício da outra. Entretanto, o autor identifica três condições em que uma empresa pode conseguir, simultaneamente, uma liderança de custo e diferenciação:

1. as concorrentes estão no “meio-termo”, situação em que nenhuma pode forçar uma empresa ao ponto em que custo e diferenciação se tornam inconsistentes;
2. o custo é intensamente afetado pela parcela de mercado ou por inter-relações importantes entre indústrias que uma concorrente pode explorar e outra não;
3. a firma é pioneira em uma importante inovação que lhe permite reduzir custo e intensificar a diferenciação simultaneamente e, talvez, alcance ambas as estratégias.

Em síntese, uma empresa deve buscar todas as oportunidades de redução de custos que não sacrifiquem a diferenciação e todas as oportunidades de diferenciação que não sejam dispendiosas (PORTER, 1992).

Estrategistas parecem concordar que as vantagens competitivas de menor custo e diferenciação não são mutuamente excludentes (GHEMAWAT, 2007): existem efeitos mútuos na relação custo-qualidade (uma melhoria na qualidade pode reduzir custo), resultando numa dupla vantagem competitiva; o cliente, às vezes, não quer o produto mais simples, nem o mais sofisticado, de modo ser admissível ofertar um produto de qualidade e custos intermediários, isto é, uma estratégia híbrida (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007; THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2008).

Segundo Porter (1993), a manutenção da vantagem competitiva depende da superioridade da fonte, do número de fontes distintas e da melhoria constante. As vantagens de ordem superior, mais duráveis, caracterizam-se por exigência de conhecimentos e capacidades mais sofisticados, dependência de uma história de investimento constante e cumulativo em instalações físicas e aprendizado especializado, ação antecipada à concorrência. Por isso, opina que, com frequência, as vantagens de diferenciação são mais sustentáveis que as de custo.

O sucesso da vantagem competitiva de menor custo e da vantagem competitiva de diferenciação condiciona-se ao grau de eficiência com que uma empresa consegue explorar as fontes redutoras de custo e as fontes geradoras de diferenciação, explicitadas no Quadro 11.

FONTES DE CUSTO	FONTES DE DIFERENCIAÇÃO	FONTES DE CUSTO E DIFERENCIAÇÃO
• Economias de escala • Economias de aprendizagem • Tecnologia de produção • Desenho do produto • Custo dos insumos • Utilização de capacidade	• Características do produto • Qualidade do produto • Serviços complementares • Propaganda, imagem da marca • Tempo de introdução do produto • Qualidade dos insumos	• Economias de escopo • Fatores institucionais • Localização • Interligação com fornecedores e canais • Habilidades e experiência dos empregados • Processos administrativos

Quadro 11 – Fontes das Vantagens Competitivas de Custo e Diferenciação

Fonte: elaboração do autor, com base em Porter (1992), Carpenter e Sanders (2007), Grant (2008) e Barney (2011).

A empresa contém um conjunto de atividades econômicas discretas e inter-relacionadas. O desenvolvimento de um sistema eficiente e superior de atividades que formam a cadeia de valores é crucial para o alcance da vantagem competitiva (PORTER, 1992, 1995).

A essência da estratégia empresarial [também] está na execução de atividades. A vantagem competitiva resulta da capacidade da empresa de executar essas atividades melhor que suas concorrentes, de maneira que proporcione mais valor para os compradores. Assim, o conjunto de atividades que a firma executa constitui a origem e a unidade básica de vantagem competitiva (PORTER, 1992, 1995).

O paradigma da organização industrial dominou o pensamento estratégico até o fim da década de 1980 por influência do arcabouço conceitual de Porter (BARNEY; HESTERLY, 2004), no qual a estrutura da indústria e o posicionamento eram considerados os principais determinantes da lucratividade das empresas e o ponto de partida do processo estratégico. Depois, com o desenvolvimento da visão da estratégia baseada em recursos, os recursos e capacidades da empresa passaram a ser considerados como principais fontes de vantagem competitiva e lucratividade.

Para produzir bens e serviços, a empresa necessita de recursos e capacidades para executar atividades criadoras de valor para seus clientes. Com base nas premissas de que a empresa é um portfólio de recursos e capacidades heterogêneos e imperfeitamente móveis, desenvolveu-se a ideia de que os recursos e capacidades possuídos pela organização são os principais determinantes da sustentabilidade de sua estratégia e de seus níveis de eficácia (HUNT; 2000; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

A explicação do desempenho empresarial com base nas forças do ambiente externo e no posicionamento da firma no mercado dominou o pensamento estratégico nas décadas de 1970-1980. A ideia de planejamento como “relação entre fins e meios” (ACKOFF, 1981), os fins em primeiro lugar, de que “a estrutura segue a estratégia” (CHANDLER, 1962; PORTER, 1999b), possivelmente contribuíram para que a análise estratégica, na perspectiva interna, se voltasse para questões relacionadas com a implantação da estratégia e direcionadas a prover a organização dos meios necessários à consecução dos seus objetivos.

Assim, a análise interna da empresa era vista como uma consequência da estratégia adotada e se concentrava em temas como definição da

estrutura, sistemas de controle e estilo de administração (GRANT, 2008). Nesse sentido, houve a notável contribuição de Ansoff (1983, 1990) e Ansoff e McDonnell (1990), que defendem que o potencial de desempenho da firma se torna ótimo se seu comportamento estratégico corresponde ao nível de turbulência do ambiente e, para tanto, suas capacidades devem prover as exigências da estratégia, com administração geral, estrutura e processo de administração de mudança estratégica apropriados.

No início da década de 1990, mudou mais fortemente o eixo de preocupação a respeito das fontes de lucratividade e dos fundamentos da estratégia, da análise da indústria e posicionamento da empresa no mercado para os recursos internos, convergindo para a consolidação da chamada visão baseada em recursos da empresa (GRANT, 2008).

As raízes dessa mudança de enfoque repousam em três fatores principais. Primeiro, estudos revelaram que nem a indústria nem segmentos dela são os principais responsáveis pela persistência do desempenho superior e vantagem competitiva das empresas (TALLMAN, 2003). Nesse sentido, pesquisas (RUMELT, 1991; MCGAHAN; PORTER, 1997) revelaram que a indústria explica menos de 20% da variação do desempenho das firmas, menos que as unidades de negócio. No Brasil, Brito e Vasconcelos (2005) também mostraram que o ramo de negócios (indústria) explica menos de 10% da variância total do desempenho das organizações.

Segundo, em indústrias de intensa rivalidade, em que se espera que as forças competitivas corroam a lucratividade, existem firmas que apresentam excelente desempenho com retorno acima da média da indústria, indicando claramente que a indústria não é o principal determinante da lucratividade (BARNEY, 2011). A ideia de escolher uma indústria atrativa, um segmento de mercado dentro dela, um

posicionamento de mercado e estratégia que favoreçam a empresa tem sido abalada por intensas pressões competitivas, quebra de barreiras comerciais decorrente da globalização e por mudanças tecnológicas, que dificultam, crescentemente, a definição de fronteiras da indústria (GRANT, 2008).

Terceiro, constatou-se que várias empresas alcançaram sucesso ao desenvolver e explorar claramente capacidades internas, diante de altas taxas de mudança no ambiente externo e de novas tecnologias (HAMEL; PRAHALAD, 1995; GRANT, 2008).

Diante dessas evidências, a busca de explicações para diferenças persistentes de desempenho entre firmas e a formulação de suas estratégias voltaram à atenção para o desenvolvimento e utilização de recursos e capacidades. O impacto da abordagem baseada em recursos na formulação da estratégia foi significativo: em vez de começar pela escolha de uma indústria atrativa e posicionar a empresa com estratégia genérica, similar, a abordagem baseada em recursos começa por explorar a singularidade ou diferenças da empresa para buscar lucratividade (PETERAF, 1997; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002; GRANT, 2008).

Antes que a teoria baseada em recursos ganhasse notoriedade, a empresa tinha uma preocupação com seus recursos. O modelo SWOT³ ainda é utilizado pela administração estratégica para identificar forças e fraquezas da empresa; esta desenha estratégias para aproveitar oportunidades e neutralizar ameaças do ambiente externo, e para mobilizar suas forças e superar suas fraquezas. Esse modelo sustenta que a eficácia da firma depende do grau de adequação ou “ajuste” de seus recursos ao ambiente externo (PORTER, 1981).

³ A sigla SWOT significa: strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças).

Entretanto, observa Barney (1991), o modelo SWOT não oferece nenhuma lógica para identificar as forças e fraquezas da empresa e, por isso, sua aplicação termina por gerar, na prática, uma “lista de coisas boas e ruins”, comum a organizações bem-sucedidas ou fracassadas.

O Quadro 12 resume as características da estratégia baseada na indústria (de fora para dentro) e da estratégia baseada em recursos (de dentro para fora). Parece inquestionável que a vantagem competitiva e a lucratividade da empresa provêm da estrutura da indústria, de posições de mercado e dos recursos e capacidades da empresa, de modo que o paradigma da organização industrial e o paradigma da visão baseada em recursos são complementares (BARNEY, 1991; COOL; COSTA; DIERICKX, 2002; TEECE; PISANO; SHUEN, 2002; BARNEY; HESTERLY, 2004).

Em qualquer indústria, a lucratividade e as vantagens competitivas das empresas podem ser ameaçadas pela intensificação da rivalidade entre as firmas estabelecidas, por novas entradas e por imitação. Embora essas forças atuem para dissipar os lucros e vantagens competitivas, há empresas que conseguem lucratividade superior e por um maior período de tempo, o que significa que suas vantagens competitivas estão assentadas em recursos e capacidades mais duráveis e protegidos contra imitação. Assim, expõe-se a seguir como as vantagens competitivas podem ser conquistadas e mantidas.

A vantagem competitiva é sustentável quando perdura, apesar dos esforços dos concorrentes ou entrantes potenciais de imitá-la ou neutralizá-la, e depende de: recursos – ativos tangíveis e intangíveis da empresa; capacidades distintas – atividades que a empresa executa melhor que as concorrentes.

A visão baseada em recursos se sustenta em duas premissas:

ESTRATÉGIA BASEADA NA INDÚSTRIA	CARACTERÍSTICAS	ESTRATÉGIA BASEADA EM RECURSOS
☐	☐	☐
☐ Unidade de produção e conjunto de atividades	☐ Empresa	☐ Portfólio de recursos e capacidades
☐ Estrutura da indústria e demanda do mercado; dirigido pelas oportunidades	☐ Ponto de partida do processo estratégico	☐ Base de recursos e sistema de atividades; dirigido pelas forças
☐ Escolher uma indústria atrativa e definir posicionamento	☐ Decisões estratégicas	☐ Construir recursos e capacidades
☐ Atratividade da indústria e posicionamento da empresa	☐ Fontes de vantagem competitiva e eficácia	☐ Recursos e capacidades únicos
☐ Poder de barganha e barreiras à mobilidade na indústria	☐ Sustentabilidade e da vantagem competitiva	☐ Barreiras à imitação de recursos e capacidades
☐ Mais rápida	☐ Adaptação estratégica	☐ Lenta

Quadro 12 – Estratégias Baseadas na Indústria e em Recursos e Capacidades

Fonte: elaboração do autor.

1. uma empresa é um conjunto de recursos produtivos; e as empresas são heterogêneas quanto à posse desses recursos (PENROSE, 1995);
2. uma empresa adquire e mantém vantagem competitiva quando possui e explora, com eficácia, recursos valiosos, raros e difíceis de imitar (GRANT, 2008; BARNEY, 2011).

Grant (2008) considera que recursos e capacidades geradores de lucros para uma firma se dividem em três grupos, de acordo com estas finalidades: *estabelecer* a vantagem competitiva, *sustentar* a vantagem competitiva e *apropriar-se* dos retornos da vantagem competitiva. No Quadro 13 são resumidas, de acordo com essa visão, as condições em que recursos e capacidades podem constituir-se em vantagens competitivas sustentáveis de uma empresa.

» Estabelecimento da Vantagem Competitiva

Em primeiro lugar, a vantagem competitiva somente ocorre se houver entre as empresas a *heterogeneidade* de recursos, condição em que se fundamenta a visão baseada em recursos; ou seja, se todas as firmas possuírem os mesmos recursos, todas estarão em situação de paridade competitiva.

Um recurso necessita satisfazer duas condições para que permita à empresa estabelecer uma vantagem competitiva: seja *valioso* e *raro* ou escasso (BARNEY, 1991; BARNEY; CLARK, 2007).

Um recurso é valioso se possibilitar à empresa identificar e explorar oportunidades e neutralizar ameaças do ambiente, incrementar valor econômico, ao elevar a disposição dos compradores de pagar ou reduzir custos (BARNEY, 1991). Grant (2008) exige que o recurso seja relevante, aquele que, em relação aos fatores críticos de sucesso no mercado, permite à firma criar valor para seus consumidores, ou sobreviver à competição.

Um recurso amplamente disponível na indústria pode ser essencial para a empresa competir, entrar no jogo ou obter paridade competitiva, mas não para alcançar a vantagem competitiva, obtida somente se a firma for capaz de criar mais valor econômico que suas rivais (BARNEY, 2011). O potencial de oferecer uma vantagem competitiva existe, segundo Barney (1991), quando o número de firmas que possuem o recurso é menos que o necessário para gerar uma dinâmica de competição perfeita.

ESTABELECIMENTO DA VANTAGEM COMPETITIVA

- **QUESTÃO DO VALOR.** Um recurso é valioso se: possibilita à empresa identificar e explorar oportunidades e neutralizar ameaças do ambiente, incrementar valor econômico e sobreviver à competição; reduz custos da empresa e eleva a disposição dos compradores de pagar (BARNEY, 1991; GRANT, 2008).
- **QUESTÃO DA RARIDADE.** Um recurso é raro se for controlado por um pequeno número de empresas, de modo que não gere uma dinâmica de competição perfeita. Recursos valiosos e raros são fontes de vantagem competitiva somente se as empresas que não os possuem enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-los, em relação às firmas que já os possuem (BARNEY, 2011).

SUSTENTAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA

- **QUESTÃO DA IMITAÇÃO.** A dificuldade de imitar um recurso decorre de cinco razões: imobilidade imperfeita, condições históricas únicas, ambiguidade causal, complexidade social e patentes. Um recurso imperfeitamente móvel cria obstáculos à transferência para outra empresa e, conseqüentemente, à imitação. Exemplo: recursos inteiramente específicos à empresa (DIERICKX; COOL, 1989), recursos naturais, grandes equipamentos; informação imperfeita em relação à qualidade e produtividade; pessoas cujo desempenho é altamente dependente de um contexto baseado em equipe; complementaridade entre recursos e meios; trabalho em equipe, cultura organizacional (GRANT, 2008). Recursos adquiridos e explorados em condições históricas únicas se tornam dependentes de seu lugar no tempo e no espaço e imperfeitamente imitáveis, em razão de pioneirismo ou de dependência de um caminho (BARNEY, 1991). Exemplo: localização adquirida sem previsão de benefício futuro; cientistas; cultura empresarial (BARNEY, 1986B, 1991; SCHEIN, 2004). Recursos envolvem ambiguidade causal quando os agentes econômicos são incapazes de “compreenderem plenamente as causas de diferenças de eficiência que limitam a competição através de entrada ou imitação” (RUMELT, 1997, p. 141). Ela decorre de processos inconscientes ou implícitos, incapacidade de avaliar o que cria a vantagem competitiva, relacionamento complexo entre muitos atributos (BARNEY, 2011).

Quadro 13 – Recursos e Capacidades para a Vantagem Competitiva

Exemplo: cultura organizacional, rede de relacionamentos entre funcionários e destes com fornecedores e consumidores (BARNEY, 1991). Recursos que envolvem complexidade social requerem tempo, interações sociais complexas e nem sempre sujeitas à administração direta. Exemplo: relações interpessoais entre administradores, cultura empresarial (BARNEY, 1986b), reputação da empresa entre fornecedores e consumidores. Recursos protegidos por patentes também podem ser muito custosos de imitar, como na indústria farmacêutica.

APROPRIAÇÃO DO RETORNO DA VANTAGEM COMPETITIVA

• **QUESTÃO DA ORGANIZAÇÃO.** Recursos se transformam em vantagem competitiva sustentável se a empresa se organiza para explorar o potencial pleno desses recursos, por meio de processos eficazes e consistentes (BARNEY, 1991). A empresa consegue apropriar-se dos retornos da vantagem competitiva proporcionada pelos recursos à medida que, segundo Grant (2008), define com clareza os direitos de propriedade relativamente ao uso desses recursos, possui relativo poder de negociação em determinar a divisão dos retornos entre a empresa e seus membros e consegue incorporar habilidades e conhecimentos individuais nas rotinas organizacionais.

Quadro 13 – Recursos e Capacidades para a Vantagem Competitiva

Fonte: elaboração do autor, com base em Grant (2008) e Barney (2011).

» Sustentação da Vantagem Competitiva

A importância para criação de valor e a escassez do recurso não asseguram à empresa a sustentabilidade da vantagem competitiva, pois as concorrentes podem adquirir o recurso mediante compra ou imitação. A sustentabilidade da vantagem competitiva requer que o recurso seja: durável (GRANT, 2008), imperfeitamente móvel (BESANKO et al., 2006) e imperfeitamente imitável (BARNEY, 1991; BARNEY; CLARK, 2008).

A *durabilidade* de um recurso constitui requisito inerente à sustentabilidade da vantagem competitiva. Há recursos com pouca longevidade e que, por isso, têm seu valor corroído rapidamente, como é o caso de *hardware* e *software*. Outros possuem vida mais longa, como reputação, marcas, cujo valor é mais resistente ao tempo (GRANT, 2008).

Sendo *imperfeitamente móvel*, o recurso de uma firma cria obstáculos à transferência para outra com maior oferta e, conseqüentemente, à

imitação da vantagem competitiva. Há recursos com essa propriedade porque são inteiramente específicos à empresa (DIERICKX; COOL, 1989) ou porque seus valores se depreciam com a transferência (GRANT, 2008). Dentre as fontes de imobilidade, Grant (2008) exemplifica: imobilidade geográfica de recursos naturais, grandes equipamentos e alguns tipos de empregados; informação imperfeita em relação à qualidade e produtividade; pessoas cujo desempenho é altamente dependente de um contexto baseado em equipe; complementaridade entre recursos e meios; capacidades organizacionais (trabalho em equipe, cultura organizacional).

Recursos valiosos, escassos e imperfeitamente móveis são necessários, porém insuficientes para preservação da vantagem competitiva. A imitabilidade imperfeita constitui condição imprescindível para que recursos e capacidades possam conferir à empresa uma vantagem competitiva sustentável (DIERICKX; COOL, 1989). A imitação pode ser obtida por duplicação direta, quando uma empresa simplesmente copia o recurso, ou por substituição, quando outro recurso pode desempenhar as mesmas funções.

Rumelt (1997) criou o termo “mecanismos de isolamento” para designar condições que limitam as possibilidades de replicação e neutralização de uma vantagem competitiva por outras empresas. Besanko et al. (2006) classificam os mecanismos de isolamento em dois grupos distintos:

1. impedimentos à imitação – impedem as empresas existentes e entrantes potenciais de copiar os recursos: restrições legais, acesso superior a insumos ou clientes, tamanho do mercado e economias de escala e barreiras intangíveis;
2. pioneirismo – algumas vantagens competitivas dependentes do tempo e produção maiores decorrem, principalmente, do

pioneirismo: curva de aprendizagem, reputação e incerteza do comprador, custos de mudança e efeitos de rede.

As restrições legais e acesso superior a insumos são consideradas, juntamente com localização favorável e efeitos de aprendizagem (adiante tratadas), vantagens absolutas de custo – obtidas quando o custo médio de longo prazo é inferior ao de uma entrante potencial em qualquer nível de produção de um bem homogêneo (KUPFER, 2002).

As restrições legais podem ser impedimentos poderosos à imitação e compreendem: patentes, direitos autorais e marcas registradas; controle governamental sobre entradas, por meio de licenças, certificados, limites de acesso a matérias-primas, fixação de padrões de funcionamento, segurança, eficiência etc. Algumas dessas restrições são transferíveis, como patentes (também perecíveis), direitos autorais, marcas registradas; o governo protege o mercado através de políticas e confere vantagem competitiva crítica, mas, posteriormente, pode excluir ou alterar tais restrições à entrada.

As firmas também obtêm vantagens competitivas através do acesso a insumos de alta qualidade e produtividade, principalmente se escassos e a empresa consegue o monopólio, em condições mais favoráveis que suas concorrentes. A empresa consegue condições favoráveis (BARNEY, 1991; PORTER, 1991, 2008; BESANKO et al., 2006):

- por motivos históricos ou de oportunismo, ao comprar os recursos (terrenos, por exemplo) por preços muito baixos;
- por ter sido a primeira a chegar ao mercado, reconhecendo, comprando e explorando as melhores opções por preços mais baixos;
- através de contratos de longo prazo com fornecedores;
- ao comprar as fontes de suprimento ou integração vertical;

- mediante cláusulas de negociação exclusiva com distribuidores.

Esses recursos também são transferíveis, e a empresa só consegue vantagens se, realmente, puder efetuar as transações por preços mais baixos que suas concorrentes.

Extremamente difíceis de imitar, as vantagens competitivas baseadas em recursos intangíveis também resultam de uma ou combinação de três razões:

1. condições históricas únicas – que condicionam a obtenção do recurso;
2. ambiguidade causal – entre o recurso e a vantagem competitiva;
3. complexidade social – inerente ao recurso que gera a vantagem competitiva.

As condições históricas únicas são importantes para compreender o desempenho da empresa cuja capacidade de adquirir e explorar alguns recursos depende de seu lugar no tempo e no espaço. Recursos construídos sob essas circunstâncias são imperfeitamente imitáveis e, por isso, podem constituir-se determinantes do desempenho da empresa no longo prazo (BARNEY, 1991).

Evidentemente, todos os tipos de recursos podem depender de condições históricas únicas da empresa. Uma localização adquirida em momento em que não se pôde antecipar benefício futuro, às vezes, proporciona uma vantagem competitiva sustentável. Cientistas podem representar recursos imperfeitamente imitáveis em razão do capital humano individual de vanguarda construído historicamente (BARNEY, 1991).

A cultura empresarial pode orientar comportamentos para altas vendas, baixos custos, margens altas, enfim, geração de valor econômico para a empresa. É um recurso único, histórico, oriundo das ideias do fundador da

empresa, da interação entre seus membros, validado ao longo do tempo e, por isso, imperfeitamente imitável (BARNEY, 1986; SCHEIN, 2004).

Para Dierickx e Cool (1989), a possibilidade de imitação de um estoque de ativos depende do tempo consumido, do custo e de certas características do processo de acumulação desses ativos. Assim, são mais difíceis de imitar ativos específicos cujo processo de acumulação apresenta as seguintes características: deseconomias de compressão do tempo (custos adicionais incorridos ao tentar acumular rapidamente um recurso), eficiência de massa de ativos (forte posição inicial em tecnologia, canais de distribuição ou reputação facilitam acumulação subsequente desses ativos), interconexão de estoques de ativos, erosão de ativos e ambiguidade causal.

Um dos mecanismos de isolamento protetores da lucratividade, a ambiguidade causal consiste na “incapacidade de os agentes econômicos compreenderem plenamente as causas de diferenças de eficiência que limitam a competição através de entrada ou imitação” (RUMELT, 1997, p. 141). O resultado da ambiguidade causal é a imitação incerta, em que as razões para o sucesso ou fracasso não podem ser determinadas (RUMELT, 1997), de modo que qualquer tentativa de imitar a estratégia também está sujeita à incerteza quanto ao sucesso.

A ambiguidade causal existe quando recursos são complexos, interdependentes, às vezes implícitos, considerados inquestionáveis pelos administradores, em vez de sujeitos à análise explícita, características que tornam difícil testar rigorosamente hipóteses sobre a relação recursos-estratégias, tais como cultura organizacional, relacionamentos com fornecedores e consumidores (BARNEY, 1991).

Se a empresa e suas concorrentes não possuem entendimento exato dos recursos necessários para implantar estratégias relevantes, torna-se difícil o processo de aprendizagem, difusão de informações e imitação.

Terceira razão pela qual os recursos da empresa podem ser imperfeitamente imitáveis, a *complexidade social* sugere que a criação de recursos normalmente requer tempo, interações sociais complexas e nem sempre está sujeita à administração direta.

Vários recursos possuem essa característica e, por isso, são difíceis de imitar ou transferir, como relações interpessoais entre administradores, cultura empresarial (BARNEY, 1986) e a reputação da empresa entre fornecedores e consumidores.

A reputação da qualidade normalmente decorre do pioneirismo porque exige longo tempo para se estabelecer. A reputação da empresa consiste de um relacionamento complexo entre ela e seus consumidores (BARNEY, 2011) e está fortemente associada aos atributos da estratégia de diferenciação: características e qualidade do produto, serviços complementares, propaganda intensa, imagem da marca, tempo de introdução, qualidade dos insumos e pioneirismo (BAIN, 1956; PORTER, 2008; SPULBER, 2003) tornam os produtos substitutos imperfeitos, permitindo à empresa aumentar o preço sem perder todos os consumidores (WALDMAN; JENSEN, 2007).

A reputação se transforma num mecanismo de sustentação da vantagem competitiva quando construída em torno de um produto de experiência, aquele cuja qualidade somente pode ser aferida com a compra e uso. Segundo Besanko et al. (2006), a reputação se fortalece quando se junta com a incerteza do comprador sobre a qualidade do produto da concorrente.

A reputação constitui vantagem crítica quando exige da entrante grande esforço para superar lealdade e vínculos estabelecidos; a propaganda pode reforçar outras vantagens (absoluta de custos,

economias de escala, efeito sobre custo do capital da entrada). Besanko et al. (2006) mencionam pesquisas que revelaram que os consumidores preferem pagar até 30% a mais por uma marca que, por longo tempo, garantiu a satisfação e conquistou a reputação do consumidor.

Resultantes naturais do pioneirismo, custos de mudança são aqueles incorridos pelo consumidor quando muda de um produto para outro, ou seja, quando troca de fornecedor, tais como treinamento específico para uso da marca, mudanças de processos e sistemas e tempo de implantação demorado (PORTER, 2008). Normalmente, a empresa pioneira lança mão de diversas ações para promover a fidelidade dos consumidores: campanhas de fidelidade, garantias casadas, pacote de produtos complementares que se ajustam a uma linha de produtos. Entretanto, Besanko et al. (2006) alertam que os custos de troca, além de serem onerosos para a pioneira, podem gerar insatisfação nos clientes se considerarem altos os custos de manutenção, e nos fornecedores, se os “trancarem” em um nicho particular.

Recursos com os três atributos anteriores – condições históricas únicas, ambiguidade causal e complexidade social – são insuficientes para proporcionar vantagem competitiva sustentável se existem substitutos para esses recursos (estrategicamente equivalentes, ou passíveis de serem explorados separadamente para implantar as mesmas estratégias), ou se a substituição não for custosa de duplicar. Há duas formas de substituição: por recurso similar que permita conceber e executar a mesma estratégia; ou por método alternativo capaz de obter o mesmo resultado (BARNEY, 1991).

• Apropriação do Retorno da Vantagem Competitiva

Barney (1991) defende que os recursos podem ser vantagem competitiva sustentável se a empresa estiver organizada para explorar

o potencial desses recursos. Para tanto, a firma deve possuir processos eficazes e consistentes – estrutura formal, sistemas de controle, políticas de recompensa, por exemplo – direcionados para desenvolvimento e aproveitamento do pleno potencial competitivo desses recursos e capacidades.

A empresa consegue apropriar-se dos retornos da vantagem competitiva proporcionada pelos recursos à medida que, segundo Grant (2008), define com clareza os direitos de propriedade relativamente ao uso desses recursos, possui relativo poder de barganha em determinar a divisão dos retornos entre a empresa e seus membros e consegue incorporar habilidades e conhecimentos individuais nas rotinas organizacionais.

2.3 - Entrada de Empresas no Mercado

Nesta seção, serão descritas as barreiras estruturais e estratégicas à entrada e os modos e estratégias de entrada recomendados para superar essas barreiras.

2.3.1 - Barreiras à Entrada

Economistas consideram que o aproveitamento de uma oportunidade de negócio lucrativa materializado pela criação de uma empresa, por exemplo, depende da percepção de incentivos e barreiras inerentes às condições da indústria (ROBINSON; 2004; WALDMAN; JENSEN, 2007). Dentre as condições da indústria formadoras de expectativas favoráveis dos empreendedores e incentivadoras da entrada de novas firmas, mencionam-se boa lucratividade, crescimento do mercado (WALDMAN; JENSEN, 2007), atendimento insuficiente da demanda dos compradores, fatores favoráveis à diversificação (SALONER; SHEPARD; PODOLNY, 2001).

Por outro lado, firmas estabelecidas veem novas empresas como ameaças à sua rentabilidade: primeiro, a lucratividade de uma indústria diminui com a sua fragmentação (HARRIGAN, 1985; CARLTON; PERLOFF, 2005); segundo, uma nova empresa pode provocar redução de preços, aumento dos custos e investimentos necessários para competir; terceiro, uma nova empresa acirra a concorrência quando entra com disposição de ganhar parcela do mercado, novas capacidades, recursos substanciais e com melhor oferta de bens e serviços (BAIN, 1956; PORTER, 1991, 2008; BESANKO et al., 2006).

Altas barreiras à entrada não são suficientes para a lucratividade da indústria em longo prazo, mas necessárias (HARRIGAN, 1985), pois permitem que firmas estabelecidas obtenham lucros econômicos positivos, enquanto tornam não-rentável a entrada de empresas no negócio (BESANKO et al., 2006).

Não existe consenso na literatura sobre o que constitui ou não uma barreira à entrada, tema em estudo há mais de 50 anos (KUPFER, 2002; McAFEE; MIALON; WILLIAMS, 2004); em geral, há discordâncias entre os autores sobre a durabilidade e eficácia das barreiras. Parece haver, todavia, consenso sobre a concorrência potencial e a durabilidade como requisitos essenciais à formação do conceito (BAIN, 1956; KUPFER, 2002; CARLTON; PERLOFF, 2005; WALMAN; JENSEN, 2007).

Em estudo seminal, o economista Bain (1956) definiu barreiras à entrada como um conjunto de condições estruturais da indústria que confere, sobre empresas entrantes potenciais, vantagens às firmas estabelecidas, que podem praticar preços superiores ao preço competitivo sem atrair novas empresas para a indústria.

Aceito por vários estrategistas e economistas, esse conceito significa um desequilíbrio de custos favorável às firmas atuantes em

relação às entrantes potenciais. Com base na ideia de preço-limite, Kupfer (2002) resume as condições de entrada de Bain (1956) em quatro situações distintas:

1. entrada *fácil* – firmas estabelecidas não possuem vantagens de custos em relação às entrantes potenciais, não podem sustentar lucros extraordinários – prevalece o preço competitivo e não há barreiras à entrada;
2. entrada *ineficazmente impedida* – firmas estabelecidas têm pouca vantagem competitiva e, por isso, preferem praticar o preço de maximização de curto prazo; ocorrerão entradas até que o preço retorne ao nível competitivo no segundo período; esse comportamento também decorre de fatores que implicam longo prazo de maturação dos investimentos e, por conseguinte, de materialização da entrada;
3. entrada *eficazmente impedida* – firmas estabelecidas desfrutam de vantagem competitiva significativa e, por isso, preferem praticar o preço limite e barrar entradas, ao invés de adotarem o preço de maximização dos lucros no primeiro período e permitir entradas que anulem os lucros no segundo período; a preferência por essa opção requer que o lucro acumulado nos dois períodos pela adoção do preço limite seja superior ao lucro máximo possível no primeiro período (e nulos no segundo);
4. entrada *bloqueada* – as vantagens competitivas das firmas estabelecidas são tão grandes que mesmo o preço de maximização dos lucros no primeiro período é inferior ao preço limite; o preço de maximização do primeiro período está dentro da faixa de preços que não incentiva entradas e, portanto, as empresas existentes irão manter esses lucros permanentemente.

No Quadro 14, são apresentadas as barreiras mais comumente tratadas na literatura em economia e administração estratégica, divididas em barreiras estruturais (oriundas das características estruturais ou técnicas de uma indústria) e barreiras estratégicas (promovidas agressivamente pelas empresas com o objetivo de impedir a entrada) (KUPFER, 2002; SHEPHERD; SHEPHERD, 2004; BESANKO et al., 2006).

BARREIRAS ESTRUTURAIS

- **Vantagens absolutas de custos:** vantagens em que o custo médio de longo prazo das empresas estabelecidas é inferior ao de empresas entrantes em qualquer nível de produção de um bem homogêneo; decorrem de segredo, patentes, subsídios preferenciais oficiais, efeitos de aprendizagem ou *know-how* (conhecimento, habilidades e informação), acesso favorável a matérias-primas e localização favorável.
- **Economias de escala:** redução, à medida que a produção aumenta, dos custos médios de longo prazo de um bem, operação ou de função, decorrente de especialização, indivisibilidade técnica, economias geométricas, economias de reinício, integração vertical e diversificação.
- **Custos irrecuperáveis:** custos inevitáveis, irreversíveis e invariáveis em relação ao tempo, associados a ativos específicos, estudos de mercado, pesquisa e desenvolvimento, capacitação de mão de obra, propaganda, desenvolvimento da marca, crédito ao consumidor.
- **Reputação:** relacionamento complexo entre a empresa e seus fornecedores, fortemente associada a atributos de diferenciação, como características e qualidade do produto, serviços complementares, propaganda intensa, imagem da marca, qualidade de insumos e pioneirismo, que tornam os produtos substitutos imperfeitos, permitindo à empresa aumentar o preço sem perder todos os consumidores.
- **Efeitos de rede:** preferência fortalecida à medida que o número de consumidores aumenta, se estabelecem padrões tecnológicos e as pessoas valorizam pertencer a uma grande rede de pessoas que comprem o mesmo produto.
- **Acesso desigual aos canais de distribuição:** restrição de acesso aos canais de distribuição pelas empresas estabelecidas, que possuem controle sobre eles.

Quadro 14 – Barreiras à Entrada

BARREIRAS ESTRATÉGICAS

- **Determinação de preço predatório:** estabelecimento de um preço baixo a fim de expulsar outras empresas do negócio, ou afugentar potenciais entrantes, na perspectiva de que a estratégia predatória possa recompensar, futuramente, perdas de curto prazo, com aumento e emprego do poder de mercado.
- **Determinação de preço limite:** estabelecimento de preços e níveis de produção de modo que não haja suficiente demanda para outra empresa entrar no mercado com lucratividade.
- **Outras ações não cooperativas:** investir para reduzir os custos de produção: pesquisa e desenvolvimento, aprendizagem ao fazer; aumentar custos das rivais: adotar comportamentos não éticos como sabotagem, espionagem; dificultar acesso à informação, influenciar regulação; vender produtos casados; elevar custos de mudança, salários e preços de insumos; elevar custos de todas as empresas: apoiar legislação governamental mais favorável, ampliar gastos com propaganda, pagar mais por canais de distribuição, contratar fornecedores de recursos escassos, obter e manter patentes “adormecidas”.

Quadro 14 – Barreiras à Entrada

Fonte: elaboração do autor, com base em Bain (1956); Kupfer (2002); Lootty e Szapiro (2002); Spulber (2003); Shepherd e Shepherd (2004); Carlton e Perloff (2005); Rocha (2002); Besanko et al. (2006); Waldman e Jensen (2007); Porter (2008).

De um modo geral, as firmas estabelecidas conquistam vantagens de custo através do uso e controle de fatores de produção mais eficientes, especialmente tecnologia e recursos naturais, da acumulação de experiência e aprendizagem no processo produtivo e de imperfeições no mercado de fatores (BAIN, 1956; KUPFER, 2002).

O pioneirismo pode proporcionar sustentabilidade à vantagem competitiva através de quatro mecanismos de isolamento (BESANKO et al., 2006), embora estes não decorram exclusivamente do pioneirismo: efeitos (ou curva) de aprendizagem, reputação e incerteza do comprador, custos de mudança e efeitos de rede.

Os efeitos de aprendizagem são conseguidos através de melhorias em métodos e processos especializados em todas as atividades da cadeia de valor e de compartilhamento de operações ou funções em

empresas diversificadas. Os efeitos de aprendizagem podem constituir uma vantagem crítica quando resguardados e assegurados por patente (PORTER, 1991).

Economias de escala ocorrem quando custos médios de longo prazo de um bem, operação ou de função se reduzem à medida que sua produção aumenta. Elas têm origem na especialização, indivisibilidade técnica, economias geométricas, economias relacionadas à lei dos grandes números, economias de reinício; integração vertical e diversificação, ao compartilhar operações e funções sujeitas a economias de escala na cadeia de valor, a exemplo dos custos conjuntos de desenvolvimento e utilização e extensão de marcas e *know-how* (PORTER, 1991, 2008; LOOTTY; SZAPIRO, 2002).

As barreiras à imitação através de escala são poderosas em mercados especializados de produtos e serviços com demanda o suficiente para suportar apenas uma grande empresa. Entretanto, se a demanda estiver crescendo muito, novas entradas serão estimuladas (BESANKO et al., 2006).

Segundo Besanko et al. (2006), a imitação pode ser inibida quando a escala eficiente mínima é grande em relação à demanda do mercado e, nele, uma empresa assegurou uma grande participação. Economias de escala são especialmente importantes quando: há espaço somente para poucas empresas; a entrante não consegue recuperar custos iniciais de entrada; há compromisso com outras barreiras importantes (diferenciação, tecnologia patenteada); há mudança tecnológica (se instalações são mais especializadas e menos flexíveis); não existe percepção de novas possibilidades tecnológicas e novas maneiras de competir menos dependentes de escala (PORTER, 1991).

Para iniciar suas atividades, as empresas necessitam incorrer, às vezes, em custos inevitáveis, irreversíveis e invariáveis em relação ao tempo (chamados de custos irrecuperáveis), em compra de ativos que apresentam custo de oportunidade igual ou próximo de zero após sua utilização. (ROCHA, 2002; BESANKO et al., 2006). Os custos irrecuperáveis estão associados a ativos específicos, estudos de mercado, pesquisa e desenvolvimento, capacitação de mão de obra, propaganda, desenvolvimento da marca, crédito ao consumidor. No caso de ativos específicos, às vezes inflexíveis e mais vulneráveis à obsolescência (HARRIGAN, 1985), a empresa se depara com dificuldade de encontrar usos alternativos para essa aplicação ou, quando possível, sua venda normalmente ocorre por um valor muito baixo (ROCHA, 2002). Por esse motivo, os custos irrecuperáveis são considerados também uma barreira à saída.

Os custos irrecuperáveis influenciam a estrutura de mercado, tornando-a mais concentrada e também constituem forte barreira à entrada porque as firmas estabelecidas já incorreram nesses custos e não baseiam suas decisões futuras sobre custos de entrada (SPULBER, 2003); além disso, os custos irrecuperáveis elevam o risco do investimento e o custo de capital de empresas potenciais, principalmente, quando estas necessitam de grandes e maiores somas de capital que as primeiras empresas do mercado (PORTER, 1991, 2008; ROCHA, 2002).

Rocha (2002) salienta duas funções importantes dos custos irrecuperáveis: além de constituírem instrumentos de prevenção à entrada, ao criarem investimentos irreversíveis para empresas estabelecidas e assimetrias de custos, são uma estratégia de concorrer no mercado.

Finalmente, o pioneirismo pode proporcionar vantagem competitiva vigorosa através dos chamados efeitos de rede, a preferência fortalecida,

à medida que o número de consumidores aumenta. O efeito de rede surge da oferta de produtos que estabelecem padrões tecnológicos e de produtos complementares: o produto detentor do padrão tecnológico, usado em conjunto com outro (complementar), deixa pouco espaço para a venda do produto complementar produzido por outra empresa (atendimento completo). Além disso, consumidores valorizam pertencer a uma grande rede de pessoas que comprem o mesmo produto. O efeito de rede pode ser uma vantagem competitiva crucial no início de ciclo de vida do produto (SPULBER, 2003; PORTER, 2008).

O acesso aos canais de distribuição pode ser crucial para o sucesso da empresa quando seus produtos precisam deslocar outros para ter espaço nas prateleiras dos supermercados e se torna uma barreira à entrada porque, geralmente, uma nova empresa não inicia suas operações com o mesmo nível de vendas das firmas estabelecidas. Nesse caso, a nova empresa necessita persuadir varejistas a cederem espaço para seus produtos através de descontos de preço, verbas para campanhas publicitárias em cooperação e de recompensas semelhantes, o que reduz seus lucros. Quando canais de distribuição são limitados e as firmas estabelecidas possuem controle sobre eles, as barreiras somente podem ser ultrapassadas, às vezes, com a criação de um canal de distribuição inteiramente novo (PORTER, 1991, 2008).

A entrada de uma empresa no mercado também pode ser dificultada por barreiras estratégicas ou *comportamento estratégico* das empresas estabelecidas – “um conjunto de ações que as empresas empreendem para influenciar o ambiente de mercado, a fim de aumentar seus lucros” (CARLTON; PERLOFF, 2005, p. 350).

Há dois tipos de comportamento estratégico: comportamento estratégico não-cooperativo e o comportamento estratégico cooperativo. Através do comportamento estratégico não-cooperativo, de interesse

para esta discussão, a empresa estabelecida procura, em seu benefício, infligir perdas a suas rivais, utilizando muitas técnicas para impedi-las de entrar no mercado, ou para expulsá-las, ou ainda para reduzir o seu tamanho (CARLTON; PERLOFF, 2005).

A entrada de novas concorrentes na indústria pode ser dissuadida quando as empresas estabelecidas tiverem exibido vigorosas retaliações no passado, tenham recursos substanciais para a disputa e alto grau de comprometimento com a indústria e quando a indústria experimentar crescimento lento (PORTER, 1991).

A expectativa, pelas novas empresas, de uma retaliação vigorosa e crível das firmas estabelecidas pode constituir-se uma barreira à entrada porque esse comportamento pode infligir grandes perdas ou expulsão do mercado.

Porter (1991) afirma que a entrada em uma indústria pode ser resumida em um conceito hipotético de preço de entrada dissuasivo determinado de tal modo que a estrutura de preços apenas equilibra os benefícios potenciais de entrada com os custos esperados para superar as barreiras estruturais à entrada e arriscar-se à retaliação. Se o nível corrente de preço é mais alto que o preço de entrada dissuasivo, as empresas que pretendem entrar farão previsões de lucro acima da média e a entrada ocorrerá.

A determinação de preço predatório pode acontecer quando as firmas são idênticas ou quando uma empresa apresenta vantagem em relação às rivais existentes ou potenciais. No primeiro caso, Carlton e Perloff (2005) mostram que o preço predatório causa maiores perdas financeiras em curto prazo para a empresa predadora, além de não ser visto como uma tática racional e crível pela desafiante. Uma empresa potencial pode evitar os danos de uma guerra de preços de várias maneiras:

1. propor uma fusão com a firma estabelecida;
2. obter contratos de longo prazo com compradores dispostos a aceitar um preço fixo abaixo do preço de monopólio;
3. reduzir sua produção durante o período da predação.

O preço predatório possui maior possibilidade de produzir os efeitos desejados nas seguintes situações: a incumbente apresenta um passado de vigorosas retaliações, recursos substanciais para a disputa, excesso adequado de capacidade, grande equilíbrio com os canais de distribuição ou clientes, alto grau de comprometimento com a indústria e ativos altamente não-líquidos nela empregados; crescimento lento da indústria e vantagem competitiva, decorrente de uma assimetria de custo favorável que permita impor prejuízo às rivais antes que estas possam retaliar, compromisso da firma de que seguirá a estratégia independentemente das ações das rivais (crível e irreversível), a entrante não deve estar tentando estabelecer uma reputação de firmeza;

A determinação de preço limite pode produzir os resultados desejados quando, além das condições requeridas para a determinação de preço predatório, provoca um excedente na oferta e ainda uma queda de preço.

Além das duas táticas de barreiras estratégicas acima – determinação de preço predatório e determinação de preço limite –, as empresas ainda utilizam as seguintes: investir para reduzir os custos de produção (pesquisa e desenvolvimento ao fazer); aumentar custos das rivais (adotar comportamentos não-éticos, como sabotagem, espionagem); dificultar acesso à informação, influenciar regulação; vender produtos casados; elevar custos de mudança, salários e preços de insumos; elevar custos de todas as empresas (apoiar legislação governamental mais favorável; ampliar gastos com propaganda; pagar mais por canais

de distribuição; contratar fornecedores de recursos escassos; obter e manter patentes “adormecidas”).

Barreiras à entrada não são intransponíveis. No Quadro 15, são apresentadas algumas barreiras à entrada citadas na literatura em estratégia empresarial, com suas vulnerabilidades.

Smiley (1988) investigou as estratégias utilizadas por grandes fabricantes de produtos de consumo, para produtos novos e existentes, com o objetivo de inibir a entrada. Os resultados da pesquisa revelaram que propaganda, patentes e reputação são as três estratégias mais empregadas pelas empresas. Os gerentes utilizam mais frequentemente estratégias para inibir a entrada com relação a produtos novos e acreditam mais na eficácia de estratégias que aumentam os custos de entrada do que em estratégias para formar percepção desfavorável à entrada.

Pelo exposto até aqui, é importante explicitar que as barreiras à entrada (BAIN, 1956; PORTER, 1991; SPULBER, 2003) possuem as seguintes características:

1. são temporárias e mudam quando se alteram as condições que lhes deram origem;
2. embora mudem por motivos muito além do controle da empresa, as decisões desta também geram um impacto relevante;
3. novas empresas podem dispor de recursos ou competências que lhes permitem superar as barreiras à entrada em uma indústria com mais baixo custo. A capacidade de compartilhar custos também oferece oportunidades para a entrada com menor custo.

ESTRUTURAIS	VULNERABILIDADES
Vantagens absolutas de custo	Patentes: expiração da validade (15 a 20 anos). Acesso superior a insumos: novas fontes surgem; preços sobem antes; crítica ao monopólio. Subsídios preferenciais oficiais: mudanças na política; expiração da validade. Efeitos de aprendizagem: inovações em métodos e processos; compromissos com outras barreiras, como diferenciação por imagem ou progresso técnico; outras empresas estão seguindo mesma estratégia. Localização favorável: mudanças nas condições de oferta e demanda de insumos e preferências dos consumidores.
Reputação	Inovações. Concorrentes contra-atacam quando diferenciações são claras: tamanho único x sob medida; contrato confuso x contrato simples; produto diferenciado x genérico; linha ampla x foco; muitas marcas x padronização-especialização.
Economias de escala	Produtos superiores, tecnologias mais eficientes, menores custos de transação. Entrantes podem conseguir recuperar custos iniciais de entrada.
Efeitos de rede	Mudanças em tecnologia e padrões; entrantes podem aprender das limitações dos produtos ofertados e mudar o padrão (Palm Computing), ou promover padrões abertos (Linux).
Custos irrecuperáveis (barreiras à saída)	Todos os mercados competitivos envolvem algum grau de investimento irreversível. Oferta mais vantajosa o suficiente para mudar preferências dos consumidores.
Custos de mudança	Oferta mais vantajosa o suficiente para mudar preferências dos consumidores.
Acesso desigual aos canais de distribuição	Criação de novos canais ou eliminação dos existentes.
ESTRATÉGICAS	VULNERABILIDADES
Determinação de preço predatório	Sempre custosa para todas as empresas envolvidas; não necessariamente produz lucros de monopólio, mesmo quando pequenas empresas são concorrentes ineficazes; falta de credibilidade; entrantes podem dispor de reputação e de alternativas para contorná-las.
Determinação de preço limite	Além das vulnerabilidades relativas ao preço predatório, a artificialidade de redução de preços antes da entrada seria percebida pelas entrantes e não comprometem a dominante a manter preços após a entrada.

Quadro 15 – Barreiras Estruturais e Estratégicas à Entrada e suas Vulnerabilidades

Fonte: elaboração do autor, com base em Spulber (2003); Besanko et al. (2006); Carlton e Perloff (2005); Lieberman (1987); Shepherd e Shepherd (2004).

Embora barreiras à entrada e à saída sejam distintas, estão frequentemente relacionadas. Waldman e Jensen (2007) salientam que pesquisas mostram que indústrias com altas taxas de entrada também apresentam altas taxas de saída, sugerindo a existência de determinantes comuns (como custos irrecuperáveis) e interdependências entre entrada e saída.

A saída do mercado implica que uma empresa deve encerrar a produção e, conseqüentemente, remanejar ou vender seus ativos. Essa decisão somente será tomada por uma firma maximizadora de lucro se o valor daqueles ativos exceder o valor presente de permanecer no mercado (BESANKO et al., 2006). Por isso, as barreiras à saída normalmente crescem quando as firmas possuem obrigações a serem cumpridas, caso cessem as operações ou não, e ativos específicos com baixo valor de revenda.

2.3.2 - Modos e Estratégias de Entrada

Os primeiros anos de vida são cruciais para a sobrevivência de uma empresa, que vai enfrentar o duro teste de avaliação de sua proposição de valor pelos compradores diante de outras ofertas do mercado. A compreensão de como funcionam as barreiras à entrada se torna necessária para que empresas potenciais tenham clareza dos custos e riscos envolvidos com a entrada e também criem condições de reduzir a probabilidade de ingresso posteriores no mercado.

Em se tratando de uma indústria madura, que cresce lentamente, tem uma demanda normalmente não-expansível e as características do produto são geralmente similares, Harrigan (1985) considera a entrada ainda mais difícil, porque as primeiras entrantes já definiram as normas competitivas.

Entretanto, a despeito de fortes barreiras à entrada, novas empresas são incentivadas a ingressar, e ingressam, em mercado em que firmas

estabelecidas auferem altos níveis de retorno do investimento e a demanda cresce em taxas superiores à capacidade de oferta vigente (HARRIGAN, 1985; WALDMAN; JENSEN, 2007).

Segundo Porter (1991), uma nova empresa funciona como uma balança na determinação dos lucros na indústria devido ao fato de que incorre em custos superiores aos de empresas bem-sucedidas e que eliminam lucros acima da média na indústria. Por isso, esse autor sugere que raramente vale apenas entrar em uma indústria em equilíbrio, a menos que a nova empresa detenha vantagens substanciais.

Assim, Porter (1991) afirma que uma indústria propícia para a entrada através do desenvolvimento interno seria aquela em que o mecanismo de mercado não esteja funcionando perfeitamente, ou seja, que apresente uma das seguintes situações:

- a indústria está em desequilíbrio, como é o caso de uma indústria nova, ou com perspectivas de elevação de barreiras à entrada, ou com informações insatisfatórias sobre custos de entrada e lucros esperados;
- a retaliação esperada é lenta ou sem maiores efeitos, quando os custos da retaliação efetiva superam os benefícios, ou existe uma empresa dominante paternal ou um grupo coeso de líderes tradicionais, de modo que os custos para responder são grandes devido à necessidade de proteger seus negócios já existentes;
- a empresa entrante incorre em custos de entrada mais baixos que as demais empresas quando se apoia na presença de ativos ou qualificações adquiridas em outros negócios, em inovações que fornecem um conceito estratégico para a entrada, em habilidade única ou distintiva, em grande respeito (pelos recursos que possui, pelo seu porte ou por ser considerada uma concorrente justa, em vez de rude) que impõe como concorrente, ou porque a sua entrada não parece representar ameaça;

- a empresa entrante, por dispor de habilidade especial, influencia a estrutura da indústria, como condições para elevar as barreiras de mobilidade na indústria para entrantes posteriores;
- efeitos positivos far-se-ão em outros negócios, com o desenvolvimento de melhores relações com o distribuidor, melhor imagem da empresa entrante, defesa contra ameaças.

Ao decidirem entrar em um novo mercado, as empresas precisam realizar análise criteriosa dos custos e benefícios de cada estratégia possível, sem a qual os riscos de insucesso poderão ser maiores. Com base numa revisão da literatura sobre as opções de entrada e estudo de 14 casos de desenvolvimento de novos negócios bem-sucedidos e fracassados, Roberts e Berry (1985) identificaram sete opções de entrada em uma nova área de negócios, com suas respectivas vantagens e desvantagens potenciais.

O empreendedor deve avaliar cuidadosamente as opções de entrada porque a escolha de determinada estratégia em um novo negócio produz consequências diferentes sobre níveis de risco, dependência de recursos, envolvimento do empreendedor, velocidade de implantação do negócio, obtenção de economias de escala e facilidade de superação de barreiras à entrada.

No Quadro 16, Roberts e Berry (1985) sugerem modos preferenciais de entrada considerando que as dimensões mercado e tecnologia, variam de acordo com os graus de “novidade” e “familiaridade” da empresa com o produto e o mercado. Para os autores, na escolha da estratégia de entrada, deve o empreendedor ter em mente as seguintes orientações gerais:

- nenhuma estratégia é apropriada para todas as situações de desenvolvimento de novos negócios;

- o envolvimento do empreendedor com o negócio aumenta na mesma direção que o nível de familiaridade da empresa com o mercado e tecnologia;
- a ideia de ganhar familiaridade com essas dimensões deve ser seriamente analisada pelo empreendedor a fim de reduzir os seus riscos; assim, em áreas de negócios não-familiares, a empresa deve buscar estratégias para ganhar familiaridade, antes de tentar o desenvolvimento interno ou aquisição, através de estratégias de investimentos menores e pequenas aquisições educacionais.

		TECNOLOGIA OU SERVIÇOS INCORPORADOS AO PRODUTO		
		Básica	Nova/Familiar	Nova/Não Familiar
FATORES DE MERCADO	Novo/ Não-familiar	<i>Joint venture</i>	Investimento de capital de risco Aquisição para aprendizagem	Investimento de capital de risco Aquisição para aprendizagem
	Novo/ Familiar	Desenvolvimento interno de mercado Aquisição <i>Joint venture</i>	Empreendedorismo corporativo Aquisição Licenciamento	Investimento de capital de risco Aquisição para aprendizagem
	Básico	Empreendedorismo corporativo Aquisição	Desenvolvimento interno de produto Aquisição Licenciamento	<i>Joint venture</i>

Quadro 16 – Modos Preferenciais de Entrada

Fonte: Roberts e Berry (1985, p. 8).

Esta pesquisa estuda a criação de empresas no setor de refrigerantes. Na concepção de Porter (1991, p. 314), o desenvolvimento interno consiste na “criação de uma nova empresa em uma indústria, incluindo nova capacidade de produção, relacionamentos com distribuidores, força de vendas e assim por diante”.

O primeiro ponto importante na análise do desenvolvimento interno é a necessidade de avaliação de como a nova empresa enfrentará possíveis barreiras à sua entrada, cuja decisão deve levar em conta, em comparação com os fluxos de caixa esperados por estar na indústria, a soma dos custos requeridos para a empresa entrante desenvolver suas operações normais, superar barreiras estruturais à entrada e retaliação esperada e a possibilidade de elevação dos preços de suprimentos, equipamentos ou mão de obra escassos (PORTER, 1991).

Uma empresa potencial precisa avaliar cuidadosamente os custos elevados de aprendizagem que incorrem na entrada no mercado para desenvolver suas operações normais iniciais, tais como aprendizagem sobre o mercado, produtos, processos de produção, clientes e fornecedores (SPULBER, 2003).

Apesar de os custos de entrada serem bastante dispendiosos e esperados em qualquer mercado, Porter (1991) afirma que é muito comum, em planejamentos de orçamento de capital para a decisão de entrada, a avaliação somente dos investimentos visíveis e claramente necessários ao novo negócio.

O efeito causado pela nova capacidade da entrante sobre o equilíbrio entre oferta e procura na indústria também é, continua Porter (1991), frequentemente desprezado na análise do investimento: custos fixos altos podem desencadear corte nos preços até que alguma empresa se retire do mercado ou que o excesso de capacidade seja eliminado pelo crescimento da indústria ou pela desativação de instalações.

Por fim, os efeitos de uma retaliação pelas empresas estabelecidas – preços mais baixos, custos de *marketing* excessivos, promoções especiais, extensão dos prazos de garantia, facilidades de crédito e melhoria da qualidade do produto – podem expressar custos de entrada de grande

magnitude e são também negligenciados na avaliação da viabilidade do empreendimento (PORTER, 1991).

A entrada na indústria através do desenvolvimento interno carrega maiores possibilidades de provocar alterações nas forças de mercado e retaliação, com impactos nas perspectivas futuras, quando a indústria apresenta (PORTER, 1991): crescimento lento; mercadorias de uso generalizado ou produtos deste tipo (não há lealdade); custos fixos altos; alta concentração; participantes que atribuem alta importância estratégica à sua posição no negócio; atitudes de gerência de firmas estabelecidas há muito tempo, com negócio único.

Entretanto, barreiras à entrada são vulneráveis e temporárias porque se sustentam em bases sujeitas a efeitos de mudanças nas preferências dos compradores, na tecnologia, inovações em produtos e processos, modos de organização empresarial, dentre outras (ROBERTS; BERRY, 1985; PORTER, 1991; SPULBER, 2003).

Quando se trata de indústrias emergentes, Porter (1991) ressalta que, numa entrada prematura, a empresa pode deparar-se, por um lado, com riscos elevados e, por outro lado, com barreiras menores e auferir grande retorno. Para esse autor, o pioneirismo é adequado quando:

- a imagem e a reputação da empresa são importantes para o comprador e a empresa pode desenvolver uma reputação melhor sendo pioneira;
- a entrada prematura pode iniciar o processo de aprendizagem em um negócio em que a curva de aprendizagem seja importante, a experiência seja difícil de imitar e não seja anulada pelas gerações sucessivas de tecnologia;
- a lealdade do cliente é grande, de modo que os benefícios se acumularão para a empresa que vender para este cliente em primeiro lugar;

- vantagens absolutas de custo podem ser ganhas pelo comprometimento antecipado dos suprimentos de matérias-primas, canais de distribuição.

Por outro lado, Porter (1991) considera a entrada prematura arriscada nas seguintes circunstâncias:

- a concorrência inicial e a segmentação de mercado são em bases diferentes das que serão importantes mais tarde no desenvolvimento da indústria;
- os custos de abertura do mercado são grandes;
- a concorrência inicial com empresas pequenas e recém-criadas será dispendiosa;
- a evolução tecnológica tornará os investimentos iniciais obsoletos e permitirá que as empresas que entrem mais tarde tenham vantagem com produtos e processos mais novos.

Uma empresa entrante deve procurar evitar um ataque frontal à líder e, conseqüentemente, os custos de uma retaliação vigorosa. Entretanto, firmas líderes também podem apresentar situações que as tornam inibidas de retaliar possíveis atacantes, como, por exemplo, altos custos de resposta, pressões regulatórias e vulnerabilidades decorrentes de mudanças no ambiente da indústria ou de peculiaridades próprias (PORTER, 1992).

Às vezes, o choque com uma líder da indústria pode ser inevitável. Nessa situação, Porter (1992) sugere que uma regra fundamental para adoção de uma estratégia ofensiva é não atacar de imediato com uma estratégia imitativa, independentemente dos recursos ou da resistência da desafiante; pelo contrário, encontrar uma estratégia diferente para neutralizar as vantagens naturais da líder e reconhecer ou criar impedimentos para a retaliação.

Quando empresas estabelecidas estiverem protegidas por fortes barreiras à entrada, Spulber (2003) defende que entrantes potenciais, se não forem mais fortes, também evitem ou adiem uma competição frontal, se possível, e procurem seguir estratégias indiretas, como entrar em nichos de mercado negligenciados, satisfazer necessidades não-satisfeitas, aumentar a variedade do produto, proporcionar bens e serviços inovadores, estratégias que servem inclusive como preparação para a competição direta.

Porter (1992) afirma que três condições básicas são exigidas da empresa desafiante:

1. vantagem competitiva sustentável – que assegura ao desafiante um período suficientemente longo para fechar a defasagem na parcela de mercado antes que o líder possa imitar;
2. proximidade em outras atividades;
3. algum impedimento para retaliação do líder.

Embora reconheça que estratégias que tiveram êxito contra líderes sejam diferentes de indústria para indústria, Porter (1992) sugere três caminhos possíveis, não mutuamente exclusivos, resumidos no Quadro 17, para superação de barreiras à entrada e ataque a líderes e, conseqüentemente, para o enfrentamento de organizações menos poderosas: reconfiguração da cadeia de valores, redefinição do escopo e mero desembolso.

Em síntese, entrantes percebem barreiras à entrada se acreditam que as firmas estabelecidas possuem vantagens competitivas. Entretanto, barreiras à entrada apresentam vulnerabilidades porque estão sujeitas aos efeitos das mudanças ambientais, que criam oportunidades para que novas empresas imaginem estratégias de superá-las através do

atendimento a mercados que não estejam bem servidos e, sobretudo, de inovações em processos de aquisição, produção, comercialização e distribuição (PORTER, 1992; SPULBER, 2003).

RECONFIGURAÇÃO DA CADEIA DE VALOR

- **Produto:** superior em características ou baixo custo.
- **Operações:** custos reduzidos, melhoria da qualidade (tecnologia de processo nova, instalações mais modernas, atividades compartilhadas).
- **Marketing:** mais gastos em indústria pouco explorada comercialmente, novo posicionamento, novo tipo de organização de vendas; maneira superior de colocar o produto; pioneirismo em novo canal, ocupação antecipada de canais emergentes, ou utilização de distribuição eficiente de outros negócios; eliminação de intermediários.
- **Logística:** mais eficiente.
- **Serviços:** suporte a vendas mais responsivo, processamento de pedidos intensificado.

REDEFINIÇÃO DO ESCOPO

- **Enfoque:** no comprador (não reconhecido e com exigências distintas que a empresa possa atender), produto ou canal (difícil de retaliar pela empresa estabelecida sem comprometer sua estratégia).
- **Integração:** para trás ou para frente, para reduzir custos ou acentuar diferenciação.
- **Redefinição geográfica:** ampliar limites geográficos para obter vantagens de custo ou diferenciação, através de inter-relações geográficas.
- **Estratégia horizontal:** para abrir possibilidades de atacar a líder operando em indústrias selecionadas.
- **Múltiplas redefinições:** globalizar, buscar inter-relações, escopo estreito em uma dimensão e amplo em outra.

MERO DESEMBOLSO

- Investimentos em compra de participação no mercado, volume cumulativo ou identificação da marca através de preços baixos, publicidade intensa, e assim por diante (a maneira mais arriscada de atacar uma líder).

Quadro 17 – Estratégias de Entrada e Ataque a Líderes do Mercado

Fonte: elaboração do autor, com base em Porter (1992).

2.4 - Eficácia Empresarial

A eficácia empresarial é o objetivo central para onde converge toda a ação administrativa. A razão principal para estudar empresas consiste em saber por que elas são eficazes ou ineficazes. Em muitas pesquisas, a eficácia representa a variável independente, efeito de todos os processos e ações empresariais (MARCH; SUTTON, 1997; HALL, 2004; CARTON; HOFER, 2006).

A eficácia expressa o grau com que as empresas atingem seus objetivos (DAFT, 2008), situação ou imagem futuras para as quais concentram a aplicação de recursos e os compromissos dos participantes (ETZIONI, 1989). Sendo a empresa um conjunto de recursos produtivos (PENROSE, 1995), a eficácia consiste essencialmente na criação de valor (CARTON; HOFER, 2006).

A avaliação da eficácia pode envolver tarefas complexas e contraditórias. A definição de metas e a medição da eficácia – processos interligados – dependem, por exemplo, de valores, interesses, fatores ambientais externos, ciclo de vida da empresa, estratégia, tempo, recursos e de processos administrativos da empresa utilizados para atingir os seus objetivos (QUINN; CAMERON, 1983; HALL, 2004; CARTON; HOFER, 2006).

Processo multidimensional e de domínio múltiplo, a avaliação da eficácia se fundamenta em metas e medidas às vezes conflitantes e encerra contradições difíceis de resolver (HALL, 2004; CARTON; HOFER, 2006). A avaliação e a construção de um modelo de eficácia são tarefas desafiadoras diante de seis aspectos com que se deparam:

1. caráter situacional – as empresas utilizam conceitos heterogêneos de criação de valor – tangível e intangível, financeiro e operacional (CARTON; HOFER, 2006);

2. multidimensionalidade – avaliação de múltiplas dimensões cria a possibilidade de obtenção de resultados positivos em uma dimensão e negativos em outra (HALL, 2004; CARTON; HOFER, 2006);
3. temporalidade – suscita conflitos de curto prazo x longo prazo: esforços e recursos aplicados produzem efeitos, às vezes, somente em longo prazo, situação que não atende aqueles que esperam usufruir, no curto prazo, de retorno financeiro, ou do que uma boa avaliação lhes pode trazer para a carreira e reputação;
4. grupos de interesses – conflitos de interesses são potencializados pela subjetividade inerente à avaliação: investidores ativos diferem dos investidores passivos, proprietários diferem de credores (CARTON; HOFER, 2006);
5. dinâmica das mudanças – cria dificuldade de conciliar pressões do ambiente externo e do sistema interno, ciclo de vida da empresa (YUCHTMAN; SEASHORE, 1967; QUINN; CAMERON, 1983), que mudam com o tempo e, às vezes, afastam a empresa do curso traçado (HALL, 2004);
6. desempenho histórico e expectativas – dificuldade em considerar diversos momentos, com oportunidades, metas e resultados interdependentes (CARTON; HOFER, 2006).

Diante desses obstáculos, entende-se por que não existe, teoricamente, um modelo de avaliação de eficácia empresarial rigoroso e imune a críticas. Não surpreende a inexistência de consenso em torno do que significa eficácia empresarial, de um modelo universal e de indicadores apropriados para avaliá-la. Por não existir esse esperado conceito abrangente de eficácia, Cameron (1986) concluiu:

Diferentes modelos de eficácia são úteis para pesquisa em diferentes circunstâncias. Sua utilidade depende dos propósitos e restrições da investigação de eficácia organizacional. A eficácia organizacional é, principalmente, um construto dirigido por um problema, em vez de um construto dirigido por uma teoria (CAMERON, 1986, p. 541).

Essa situação tem estimulado a elaboração de modelos integrados de avaliação e monitoramento da eficácia (QUINN; ROHRBAUGH, 1983; QUINN; CAMERON, 1983; KAPLAN; NORTON, 1997, 2000), inclusive com utilização de informações externas à empresa (VENKATARAMAN; RAMANUJAN, 1986).

Para conhecer o estado atual das medidas de avaliação de eficácia em pesquisa em empreendedorismo e administração estratégica, Carton e Hofer (2006) examinaram 1.045 artigos de pesquisas empíricas, publicados de julho de 1996 a junho de 2001, em cinco revistas: *Academy of Management Journal*; *Strategic Management Journal*; *Journal of Management*; *Journal of Business Venturing*; e *Entrepreneurship Theory & Practice*. Desses artigos, 148 utilizaram medidas globais de eficácia empresarial como variável dependente.

Em síntese, os resultados da pesquisa revelaram lucratividade (70%) e crescimento (27%) como as dimensões de eficácia empresarial mais presentes nas pesquisas. Quanto ao número de variáveis, 46% das pesquisas utilizaram uma variável, 71%, duas variáveis, no máximo.

Quando se imagina a empresa como um portfólio de recursos (PENROSE, 1995), torna-se fácil entender por que a lucratividade – a remuneração pelo uso desses recursos – é um indicador de eficácia crucial para o crescimento e a sobrevivência das empresas e, portanto, de interesse para aplicadores de capital, empreendedores e bancos financiadores.

Para o empreendedor, a expectativa do retorno do investimento constitui seu parâmetro básico para decisão de investir *vis-à-vis* o custo de oportunidade e o custo de captar recursos no mercado financeiro (KASSAI et al., 2005). Somente se o retorno do investimento for superior aos custos, o empreendedor estará gerando riqueza e garantindo a

continuidade do empreendimento.

O caminho do sucesso de novas empresas é espinhoso, muito arriscado e requer conhecimento e experiência do setor, estratégia apoiada em recursos e capacidades adequados, boas práticas de gestão e, enfim, projetos bem arquitetados.

Com a exposição do referencial teórico de suporte às questões de pesquisa, o capítulo seguinte tratará do setor de refrigerante no Brasil.

CAPÍTULO 3

SETOR DE REFRIGERANTES

A compreensão da indústria assume importância fundamental para decisões de criar uma empresa e sua estratégia. Este capítulo expõe a natureza do refrigerante, a evolução tecnológica, o comportamento das forças competitivas e prováveis desenvolvimentos do setor de refrigerantes, com base em literatura e estudos sobre o setor.

O setor de refrigerantes é bastante concentrado. Para possibilitar uma análise melhor das estratégias das empresas estudadas nesta pesquisa e das barreiras à entrada por elas enfrentadas, dar-se-á ênfase à atuação das empresas com atuação nacional, especialmente da Coca-Cola, líder absoluta no setor de refrigerantes no Brasil.

A análise do setor de refrigerante se baseia em:

- entrevistas com os dois empreendedores e gerentes gerais das empresas pesquisadas;
- entrevistas com gerentes de lojas de supermercados em Fortaleza;
- estudos, artigos e dados estatísticos sobre o setor de refrigerantes;
- *sites* das empresas do setor de refrigerantes.

3.1 - Origem e Natureza do Refrigerante

A indústria de bebidas compõe-se de dois segmentos: bebidas alcoólicas e bebidas não-alcoólicas. Parte do último segmento, o refrigerante se define, pelo Decreto 6.871, de 4 de junho de 2009, como “a bebida gaseificada, obtida pela dissolução em água potável, de suco ou extrato vegetal de sua origem, adicionada de açúcar”. Dispõe ainda esse Decreto sobre o refrigerante (BRASIL, 2012):

- o refrigerante deverá ser, obrigatoriamente, saturado de dióxido de carbono, industrialmente puro;
- os refrigerantes de laranja, tangerina e uva deverão conter, obrigatoriamente, no mínimo dez por cento em volume do respectivo suco na sua concentração natural;
- o refrigerante de limão (ou soda limonada) deverá conter, obrigatoriamente, no mínimo, dois e meio por cento em volume de suco de limão;
- o refrigerante de guaraná deverá conter, obrigatoriamente, uma quantidade mínima de dois centésimos de grama de semente de guaraná (gênero *paullinia*) ou seu equivalente em extrato, por cem mililitros de bebida;
- o refrigerante de cola deverá conter semente de noz de cola ou extrato de noz de cola (*cola acuminata*);
- o refrigerante de maçã deverá conter, no mínimo, cinco por cento em volume em suco de maçã.

Desde 2007, existe refrigerante no Brasil sem açúcar, lançado pela Coca-Cola. Em razão dos ingredientes utilizados em sua composição, o refrigerante fornece calorias, hidratação, carboidratos, sais minerais.

O refrigerante adveio da utilização, na Europa, de águas minerais gasosas, às quais se conferiam propriedades terapêuticas,

e do desenvolvimento das formas de gaseificação (HARGITT, 2006; BARNABÉ; VENTURINI FILHO, 2010). Bebidas alcoólicas efervescentes surgiram em 1693, quando se credita a Dom Perignon a invenção do champanhe. Na década de 1760, em meio a muitas pesquisas sobre o dióxido de carbono, o CO_2 , atribui-se ao químico inglês Joseph Priestley a descoberta de uma forma de gaseificar água artificialmente pela dissolução de CO_2 sob pressão (HARGITT, 2006). No Reino Unido, prosseguiram o aprimoramento do processo de produção e a expansão do comércio de águas minerais naturais, artificialmente gaseificadas, que eram exportadas, até o fim do século XVIII, para os Estados Unidos, que também começou a desenvolver esse setor.

Segundo Barnabé e Venturini Filho (2010), o primeiro refrigerante foi preparado por Townseed Speakman, em 1870, por meio da adição de extratos, óleos e essências e sucos de frutas com água gaseificada, embora haja registro de que David McBride, em 1767, tenha produzido uma bebida gaseificada adicionando sais alcalinos ao suco de limão.

Em 1871, cria-se o setor de refrigerante nos Estados Unidos, com o lançamento do primeiro refrigerante com marca registrada, a Lemon's Superior Sparkling Ginger Alea. Já em 1886, John Pemberton, farmacêutico de Atlanta, combinou cola com coca para produzir a Coca-Cola, vendida na fonte de seu depósito na Geórgia. No fim do século XIX, a maioria das bebidas não-alcoólicas gaseificadas de hoje já estavam à venda, tais como água gaseificada, limonada, laranjada, água tônica quinina, colas (HARGITT, 2006).

A produção e o consumo de refrigerante estiveram vinculados, inicialmente, à ideia de que a bebida possuía propriedades terapêuticas e tonificantes, antes atribuídas às águas minerais. A água tônica quinina, por exemplo, era consumida para curar malária. Por isso, a criação de algumas bebidas se deve a manipulações farmacêuticas: as

fórmulas da Coca-Cola e da Pepsi-Cola, por exemplo, foram produzidas por farmacêuticos para fins medicinais (COCA-COLA, 2011; AMBEV..., 2011).

No Brasil, as primeiras fábricas de refrigerantes foram criadas no início do século XX, várias por imigrantes ou filhos de imigrantes, com processos artesanais e produção limitada a 150 garrafas ou menos por hora (AFEBRAS..., 2011). Embora enfrentem a concorrência de empresas multinacionais, empresas regionais ainda persistem, graças ao aprimoramento de seus processos de produção e comercialização, à tradição familiar e de suas marcas, como servem de exemplo as empresas do Quadro 18.

A presença das grandes empresas e marcas que hoje dominam o mercado de refrigerante no Brasil começou em 1921, com a criação da Companhia Antartica Paulista (Guaraná Antartica); a Schincariol foi fundada em 1939; a Coca-Cola chegou ao Brasil em 1942; e a Pepsi-Cola, em 1953. Em 1999, a fusão das cervejarias Brahma e Antartica deu origem à AmBev (Companhia Brasileira de Bebidas), que, em 2002, também absorveu a Pepsi-Cola através de aliança com a CabCorp, principal engarrafadora de Pepsi na América Central (AMBEV..., 2011).

FUNDAÇÃO	EMPRESA	UF	MARCA
1904	Cini Bebidas	PR	Cini
1905	Indústria de Bebidas Leonardo Sell	SC	Guaraná Pureza
1920	Refrigerantes Devito	SP	Devito
1924	Bebidas Fruki	RS	Fruki
1925	Bebidas Max Wihelm	SC	Max
1932	Ferráspari Indústria e Comércio de Bebidas	SP	Tubaína
1933	Refrigerante Coroa	ES	Coroa

Quadro 18 – Empresas de Refrigerantes Pioneiras e Atuantes no Brasil

Fonte: Elaboração do autor, com base em Associação dos Fabricantes... (2010).

Bebida aparentemente simples, o refrigerante apresenta uma composição rica em ingredientes, que, combinados de muitas maneiras, dão ao produto sabor, aroma, nutrientes, aparência e qualidade distintos, mesmo sujeitos a padrões estabelecidos na legislação (BRASIL, 2012). Deve-se ressaltar que a qualidade dos ingredientes e dos meios de sua conservação, manipulação, embalagem, transporte e de armazenamento serão importantes para a produção e consumo de um refrigerante de qualidade superior.

No Quadro 19, apresentam-se os principais ingredientes de um refrigerante; são básicos em sua composição: água, adoçante, sucos de frutas, extratos vegetais e dióxido de carbono.

INGREDIENTES	TIPOS	FUNÇÕES
ÁGUA	A água passa por um processo de tratamento para tornar-se incolor, insípida, inodora, sem ferro, cloro residual, micro-organismos contaminantes e ter níveis reduzidos de sais de cálcio e magnésio e de alcalinidade e turbidez.	Participa com 87 a 92% na composição.
ADOÇANTE E EDULCORANTE	- Açúcar, sacarose em forma cristalizada ou líquida (mais utilizada). - Sacarina, aspartame ou estérvia (em refrigerantes <i>diet</i>).	Participam na composição numa proporção de 8 a 12%. Proporcionam o valor energético, gosto doce, realça o sabor, dão corpo aos componentes e ajuda na estabilização do CO ₂ .
SUCO E EXTRATO VEGETAIS	- Suco de frutas (concentrado, preferencialmente). - Extrato vegetal; quinino e seus sais; semente de guaraná; noz-de-cola ou extrato de cola.	Dão sabor e identidade.
CONSERVANTE	- Ácido benzoico e benzoatos. - Ácido sórbico e sorbatos.	Impede ou retarda as alterações dos alimentos e bebidas, provocadas por micro-organismos (fungos, leveduras e bactérias) ou enzimas.

Quadro 19 – Principais Ingredientes do Refrigerante

INGREDIENTES	TIPOS	FUNÇÕES
ACIDULANTE	- Orgânico: ácido cítrico (refrigerantes com sabor de limão, laranja, abacaxi e maracujá), ácido málico (sabor de caju e maçã), ácido tartárico (sabor uva). - Inorgânico: ácido fosfórico (sabor cola).	Intensifica o gosto ácido dos alimentos, enaltece o sabor e o aroma; age como sequestrante de íons metálicos; age contra micróbios, auxiliando a conservação e durabilidade; causa inversão de açúcares, evitando sua cristalização; aumenta a efetividade dos conservantes e estabiliza o ácido ascórbico.
ANTIOXIDANTE	Ácido ascórbico.	Evita oxidação e, consequentemente, deterioração, perda de sabor e valor nutritivo. Aumenta a durabilidade.
AROMATIZANTE E “FLAVORIZANTE”	Os principais aromas são obtidos de extratos alcoólicos ou essências, soluções aquosas ou emulsões e aromas (naturais, equivalentes naturais ou sintéticos).	O aromatizante confere e intensifica o aroma; o “flavorizante” intensifica o sabor e o aroma. Adicionados aos alimentos, permitem criar sabores inexistentes, assim como substituir, repor ou mascarar os sabores existentes.
CORANTE	- Natural: de frutas e vegetais (β-caroteno, da cenoura; antocianinas, da beterraba). - Artificial: de substâncias naturais por processo físico ou químico, como o caramelo, obtido do aquecimento do açúcar.	Dá, intensifica e padroniza a cor. Essencial para impacto visual.
DIÓXIDO DE CARBONO, CO₂	Gás incolor, com sabor ácido, resultante da formação do gás carbônico; deve ter uma pureza mínima de 99,9% e total inexistência de óleo.	Dá efervescência, vida, uma sensação agradável; afeta o aroma; realça o sabor. Funciona como conservante, inibindo o crescimento de micro-organismos aeróbicos.

Quadro 19 – Principais Ingredientes do Refrigerante

Fonte: Elaboração do autor, com base em Shachman (2005), Taylor (2006), Barnabé e Venturini Filho (2010).

3.2 - Pesquisa e Desenvolvimento

O refrigerante manteve suas funcionalidades ao longo do tempo: hidratar, refrescar, matar a sede, fornecer calorias para o organismo. Todavia, nas três últimas décadas, o setor de refrigerantes no Brasil se deparou com avanços tecnológicos e com mudanças nas preferências dos consumidores, que incorporaram outras preocupações ao consumo da bebida, como preservação da saúde, vigor e estética (LIMA-FILHO; OLIVEIRA; WATANABE, 2009).

O sabor representa um dos elementos mais apreciados pelo consumidor em um refrigerante, de modo que a degustação é um dos principais meios de promoção do produto; todavia, o cheiro, a cor, a textura e a aparência visual também são propriedades importantes. Assim, o setor de refrigerantes tem inovado em sabor, níveis de calorias e embalagens.

O consumidor de bebidas escolhe com os olhos; logo, a aparência do produto influencia sua percepção sobre a qualidade, de modo que a competência para desenvolvimento de embalagem atraente e apropriada é fator de competitividade relevante no setor. Observa-se que as cores das embalagens guardam coerência com sabor, funcionalidade e imagem, componentes do posicionamento do produto.

As empresas dominantes do setor buscam alcançar continuamente diferenciação de seus produtos através da oferta de novos sabores, refrigerantes com reduzidos níveis de calorias, açúcar, cafeína, além do desenvolvimento da marca, qualidade e propaganda. Nesse aspecto, as grandes corporações que utilizam laboratórios avançados em pesquisa científica ligada à tecnologia de alimentos detêm grande vantagem competitiva (IBISWORLD, 2009). A Coca-Cola, por exemplo, possui um centro de inovação no Rio de Janeiro, onde são desenvolvidos produtos para o Brasil e América Latina (ATTUCH; VAZ, 2009).

Assim, o setor de refrigerantes no Brasil tem-se aprimorado, com o desenvolvimento de produtos com mais variedade de sabores, calorias (Coca-Cola Zero, H₂OH!, por exemplo), de embalagens (em tamanho, materiais), além de processos de produção e comercialização mais eficientes.

Os desenvolvimentos tecnológicos que deram origem ao setor de refrigerantes contam quase dois séculos. O Quadro 20 retrata os avanços mais significativos em termos de formulação e produção de refrigerantes.

DIÓXIDO DE CARBONO	
1835	Produção de CO ₂ sólido, descoberta por Thilorier.
1880s	Fabricação comercial e uso do CO ₂ líquido para gaseificação de bebidas na Alemanha e Estados Unidos.
1897	Patente para produção e uso do CO ₂ sólido, outorgada a Wlworthy.
1937	Mojonnier Brothers Corporation (Chicago) introduziu sistema contínuo para misturar, gelar e gaseificar.
ADOÇANTES	
1874	Sacarina foi inventada e tornou-se popular como adoçante de bebidas não-alcoólicas.
1960	Bebidas não-alcoólicas de baixa caloria (<10 kcal/100 ml) começam a ganhar popularidade, com uma mistura de 1 parte de sacarina para 10 de ciclamato (banido em 1969).
1983	Aprovação no UK do aspartame e acesulfame K (adoçante artificial de zero caloria).
SABORES E CORES	
1858	Erasmus Bond patenteou um líquido gaseificado (com CO ₂) e aperfeiçoado, a água tônica quinina.
Após 1850	Fabricantes de refrigerantes compravam vários sabores para adicionar aos seus produtos.
EMBALAGEM	
1892	William Painter patenteou a “tampa coroada”.
1904	Michael Owens, americano, obteve primeira patente para soprar garrafas de vidro.
1960s	Introdução das latas.

Quadro 20 – Cronologia da Evolução Tecnológica do Setor de Refrigerantes

SISTEMA DE PRODUÇÃO	
Últimos 20 anos	O sistema de produção de refrigerantes aumentou significativamente a produtividade, cabendo destacar algumas inovações: • uso de agasalho em substituição a engradados e caixas; • equipamento de microprocessador controlado, por exemplo, para paletização; • operações automatizadas da sala de xarope; • sistemas de armazenagem centralizados e controlados por computador; • sistemas de codificação de barras e rastreabilidade automatizados.

Quadro 20 – Cronologia da Evolução Tecnológica do Setor de Refrigerantes

Fonte: Elaboração do autor, com base em Hargitt (2006).

3.3 - Consumidores

A bebida mais apreciada no país é o refrigerante, que apresentou consumo de 79,5 litros *per capita* em 2009; em seguida, aparecem a água mineral e o conjunto das bebidas alcoólicas, com 71,7 e 70,2 litros de consumo *per capita*, respectivamente (Gráfico 1).

O consumo de refrigerantes no Brasil cresceu substancialmente nas duas últimas décadas, a uma taxa média anual de 5,2%, passando de 5,8 bilhões de litros em 1990 para 15,2 bilhões de litros em 2009. Como mostra o Gráfico 2, no período de 1990-2009, o setor de refrigerantes somente não registrou crescimento em 1992 e 2003.

O Gráfico 3 mostra que o sabor cola é o preferido dos brasileiros e existe certa estabilidade em relação à preferência pelos demais sabores. O sabor cola aumentou sua participação em 4% e cresceu em todos os anos no período de 2002-2009, chegando a 52,3% do total de refrigerantes. Em seguida, surgem os sabores guaraná e laranja, com 19,2% e 11,9% de preferência, respectivamente.

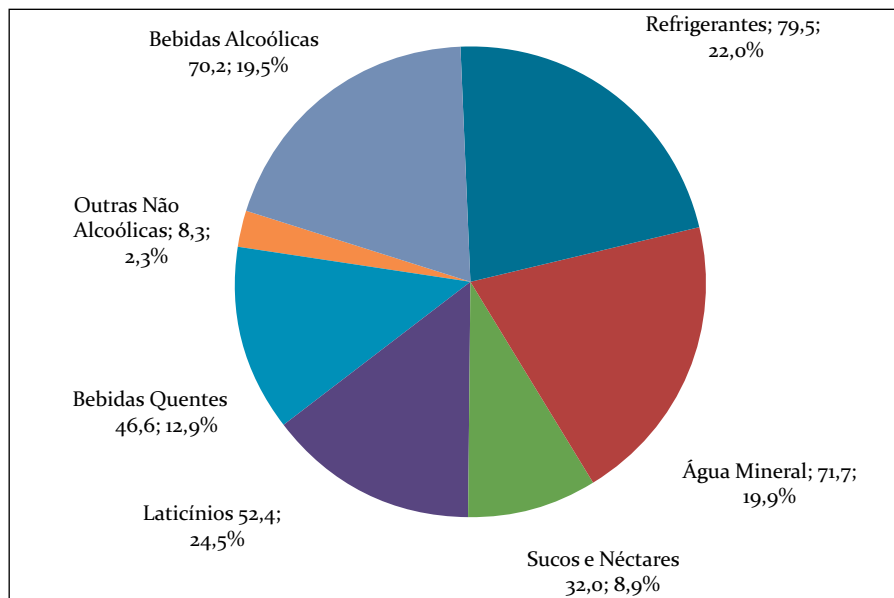


Gráfico 1 – Consumo de Bebidas *per capita* no Brasil (litros) em 2009

Fonte: elaboração do autor, com base em dados da Associação Brasileira das Indústrias... (2011).

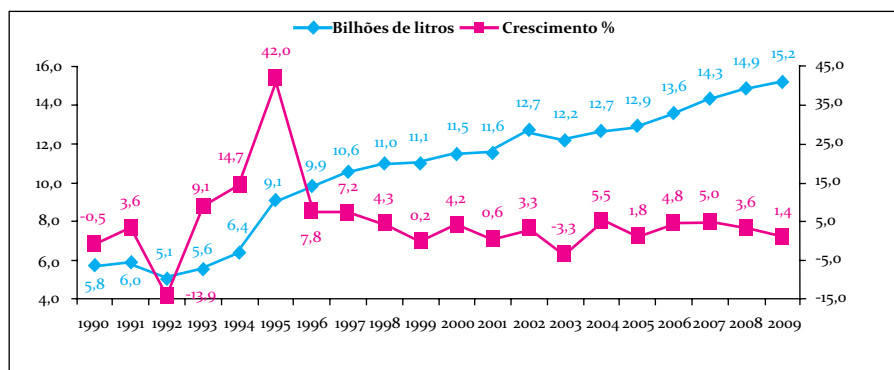


Gráfico 2 – Consumo de Refrigerantes no Brasil (1990-2009)

Fonte: elaboração do autor, com base em dados da Associação Brasileira das Indústrias... (2011).

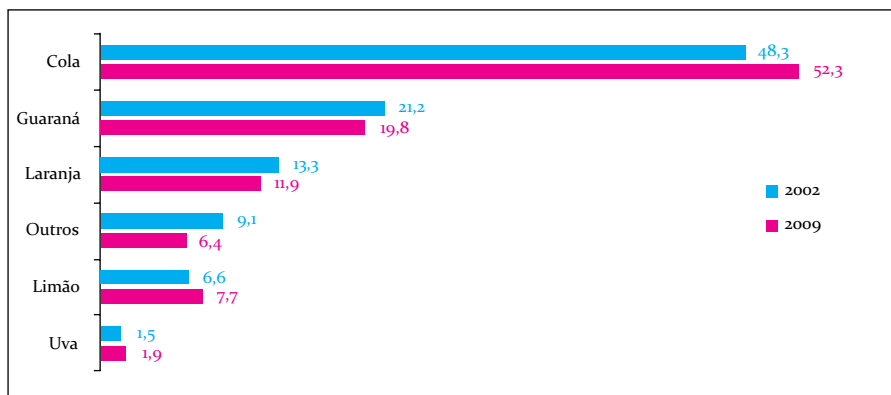


Gráfico 3 – Percentuais de Consumo de Refrigerantes por Sabor (2002-2009)

Fonte: elaboração do autor, com base em dados da Associação Brasileira das Indústrias... (2011).

A demanda de refrigerantes é influenciada por fatores econômicos, socioculturais, demográficos, ambientais e condições de oferta. Os principais determinantes da demanda são renda *per capita*, estilo de vida e eventos, faixa etária e gênero, clima e facilidade de uso e acesso.

O aumento da renda *per capita* ocorrido nas duas últimas décadas, a começar pelo lançamento do Plano Real, foi um dos maiores responsáveis pelo crescimento expressivo da demanda por refrigerantes no Brasil.

O Plano Real consistiu de um conjunto de medidas econômicas aplicadas a partir de 1993, culminadas com a introdução de uma nova moeda, o Real, em 1º de julho de 1994. Elaborado com o objetivo principal de controlar o processo inflacionário persistente desde 1970, o Plano Real gerou grandes efeitos na economia e, especialmente, nos padrões de consumo: queda drástica de inflação, crescimento do PIB e da renda *per capita*, aumento substancial do poder de compra e do consumo, principalmente dos grupos de renda mais baixa, e aumento da taxa de retorno sobre ativos de empresas (BAER, 2009).

Os resultados do Plano Real contribuíram certamente para o crescimento espetacular de 42% no consumo de refrigerantes em 1995 e para sua sustentação nos anos subsequentes, embora em taxas menores, como revela o Gráfico 2.

Com o governo de Luiz Inácio Lula da Silva, o Brasil experimentou melhoria nas condições gerais de consumo, mediante processo de distribuição de renda e extraordinário crescimento das classes ABC, as que mais consomem refrigerantes. De fato, no período de 2005 a 2010, as classes AB passaram de 15 para 21% da população; a classe C, de 34 para 53%; e as classes DE, de 51 para apenas 25% da população (CETEM BRASIL; IPSOS..., 2011).

O estilo de vida influencia o consumo de refrigerantes pelo lado da oferta e pelo lado da demanda. Do lado da oferta, estudos em estratégia empresarial e comportamento do consumidor revelam que duas grandes corporações – Coca-Cola e PepsiCo. – têm obtido êxito, através de um trabalho de *marketing* intenso e constante, não só em associar as imagens de suas marcas principais ao estilo de vida divertido e jovem dos americanos como em internacionalizar essas imagens. O fracasso da tentativa de mudança do sabor da Coca-Cola nos anos 1980, depois de rigorosos testes cegos de sabor, mostrou que, além do sabor, havia identidade das pessoas com a marca, que inspirava sentimentos patrióticos e nostálgicos (SOLOMON, 2011).

Pelo lado da demanda, a população brasileira se preocupa crescentemente em manter um estilo de vida que preserve a saúde e estética e reconhece que boa alimentação e prática de esportes podem contribuir para uma vida melhor e mais longa (LIMA-FILHO; OLIVEIRA; WATANABE, 2009). Essas mudanças têm-se refletido no crescimento do consumo de água mineral, refrigerantes com baixa caloria e menos açúcar, assim como de suco, isotônico e energético.

A vida urbana exige praticidade e rapidez no preparo e consumo de alimentos e bebidas; daí, a preferência por embalagens descartáveis e bebidas prontas.

Mundialmente, governos e entidades interessados na saúde conscientizam a população de que várias doenças se relacionam com alimentação inadequada. Nesse sentido, alguns estudos (sem comprovação definitiva) atribuem ao consumo exagerado de refrigerantes a incidência direta ou indireta de alguns males à vida, como obesidade, osteoporose, doenças cardíacas e cáries (SHACHMAN, 2005; HARGITT, 2006).

Por isso, o refrigerante atraiu ataques de ambientalistas e da mídia, que o consideram prejudicial ao ambiente e à saúde da população, notadamente quando afeta o público infantil, mais vulnerável às poderosas campanhas de *marketing* das multinacionais (SHACHMAN, 2005; HARGITT, 2006). Esses movimentos já provocaram a proibição de venda de refrigerantes nas escolas americanas e de alguns países europeus e na queda mundial do consumo de refrigerantes.

A busca de um estilo de vida saudável pode frear o consumo de refrigerantes no Brasil em longo prazo, a exemplo de outros países que apresentaram declínio no consumo de refrigerantes (EUROMONITOR..., 2008). Embora o consumo de refrigerantes de baixa caloria dê sinais de estabilidade desde 2007 (hoje, representa 9,3%), o Gráfico 4 mostra que, entre 2004 e 2009, houve perda de participação de 3,4% do refrigerante para produtos substitutos, mais “saudáveis e nutritivos”, embora com mais calorias.

O setor demonstra, todavia, boa capacidade de reagir não só às mudanças de preferência e de estilo de vida dos consumidores como aos ataques de entidades e mídia ao consumo de refrigerantes. A líder do

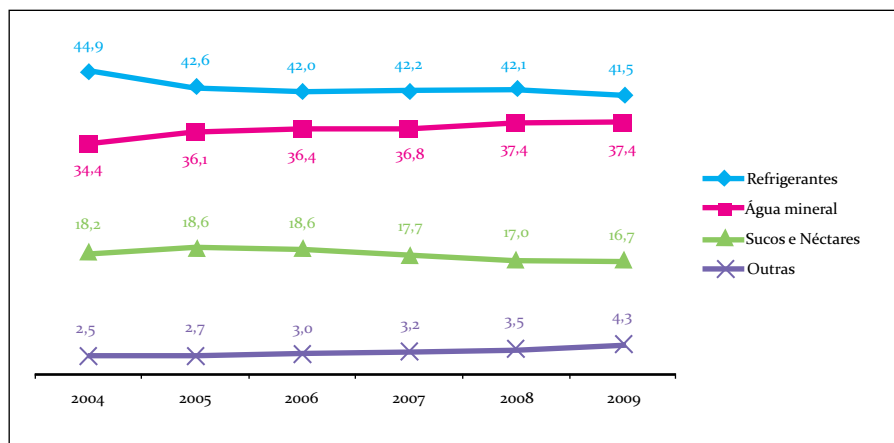


Gráfico 4 – Percentuais de Consumo de Bebidas Não-Alcoólicas no Brasil (2004-2009)

Fonte: elaboração do autor, com base em dados da Associação Brasileira das Indústrias... (2011).

setor – Coca-Cola – representa um exemplo de empresa capaz de antecipar-se ao declínio do consumo de refrigerantes, expandir seus negócios e de aplacar movimentos desfavoráveis a sua imagem e a seus produtos através de estratégias até aqui eficazes (ATTUCH; VAZ, 2009; COCA-COLA, 2011):

- lançamento de refrigerantes com menos calorias, zero açúcar, com boa aceitação de consumidores adultos e jovens, a exemplo das marcas Coca-Cola Light, Coca-Cola Zero, Aquarius, seguido pela PepsiCo e AmBev;
- diversificação com a oferta de produtos mais “saudáveis”, logo associados à marca Coca-Cola, mediante aquisição, no Brasil, da Leão Júnior (Mate Leão), Del Valle, Sucos Mais;
- patrocínio a eventos esportivos globais, como Olimpíadas e Copa do Mundo, e a outros grandes espetáculos de entretenimento, com endosso de estrelas do esporte e da música, vinculando

suas marcas às ideias de saúde e juventude;

- ações favoráveis à preservação do meio ambiente e economia dos recursos naturais – “ser verde”: aproveitamento de água da chuva para suprir 40% do consumo de água; economia de 25% de energia elétrica; desenvolvimento da garrafa de plástico verde, que substituirá, pelos menos em parte, a garrafa de PET (politereftalato de etileno);
- atividades de relações públicas, mediante campanhas mundiais de educação alimentar e combate à obesidade.

O consumo de refrigerantes aumenta em datas comemorativas e em eventos sociais marcantes, como Ano Novo, Carnaval, festas religiosas, festas juninas, campeonatos esportivos e grandes espetáculos de entretenimento. A conjunção de clima, ocorrência de eventos e fluxo turístico contribui para a sazonalidade do setor no Brasil, com picos de consumo nos meses de dezembro e janeiro e baixas nos meses de junho e julho, com mais intensidade nas regiões Sul e Sudeste (ABIR..., 2011).

Pessoas com até 39 anos são responsáveis por 65% do consumo de bebidas não-alcoólicas mundialmente (IBISWORLD, 2009). Adolescentes e adultos jovens são os que mais apreciam refrigerantes, razão pela qual as atividades de comunicação de *marketing* são bastante direcionadas para esse público.

No Brasil, as mulheres assumem papel relevante nas decisões de compra, e as empresas levam isso em conta nas atividades promocionais. A Coca-Cola descobriu que as mulheres são responsáveis por 80% de suas compras no Brasil e se sentiam negligenciadas pela mídia. Com base nisso, desenvolveu uma campanha publicitária com o tema “Mamãe sabe tudo”, que utilizava a fêmea do canguru com aspecto maternal, imagem de apelo para as mulheres que fazem compras familiares (SOLOMON, 2011).

Como hidratantes e refrescantes, os refrigerantes são mais consumidos em climas quentes. Mais que em muitos países, as condições climáticas são favoráveis ao Brasil, onde há inverno menos rigoroso e temperaturas mais elevadas; ademais, no Brasil, desenvolve-se muito a prática do esporte, que requer hidratação e reposição de energia.

Antes do uso da embalagem de PET (politereftalato de etileno), a maior parte da produção de refrigerantes era embalada em garrafas de vidro, acondicionadas em caixas de madeira ou de plástico, para entrega a atacadistas, distribuidores, varejistas e consumidores. Por requerer menor investimento em ativo e logística que a embalagem de vidro, a embalagem de PET não somente facilitou a entrada de pequenas e médias empresas no setor como também foi responsável pelo crescimento do consumo de refrigerantes, pelas evidentes vantagens apresentadas: descartável, reciclável, leve, inquebrável, fácil uso pelas crianças.

Assim, o setor de refrigerantes se tornou o maior consumidor de embalagem de PET no Brasil (ABIR..., 2010). Em consequência, pequenas e médias empresas estabelecidas que utilizavam a embalagem de vidro agregaram a embalagem de PET às suas linhas de produção, ou simplesmente desativaram a produção em garrafas de vidro.

Descartável e leve, a embalagem de PET permitiu às fabricantes de refrigerantes ofertarem maior variabilidade em tamanho de embalagens (hoje de até três litros), o que estimulou muito o consumo em casa, que representou 79,6% do volume consumido pelos brasileiros em 2009 (EUROMONITOR..., 2010).

Por fim, a ampliação e aperfeiçoamento dos canais de distribuição, adiante tratados, também estimularam o consumo de refrigerantes, principalmente o consumo de conveniência (EUROMONITOR..., 2010).

3.4 - Concorrentes

O Brasil é terceiro fabricante (atrás dos EUA e México) e o sexto maior país em consumo *per capita* de refrigerantes. Bebida não-alcoólica mais vendida no Brasil, o refrigerante registrou um faturamento de R\$ 22,3 bilhões em 2009, com crescimento de 6,37% em relação a 2008 (ABIR..., 2011).

A Associação dos Fabricantes de Refrigerantes do Brasil afirma que o setor de refrigerantes no Brasil conta com 238 empresas em atividade, em grande parte familiares, de médio pequeno portes e concentradas na região Sudeste (ABIR..., 2011). No mercado do Ceará, atualmente, existem doze empresas em atividade, sendo três com atuação nacional – Coca-Cola, AmBev e Schincariol –, uma originária de Recife e oito com atuação apenas no mercado cearense. Das oito empresas cearenses em atividade, quatro foram criadas ou começaram a fabricar refrigerante na década de 1990.

A introdução da embalagem de PET facilitou sobremaneira os processos de produção, logística e comercialização de bebidas não-alcoólicas, além de exigir menor aporte de investimento. Empresas regionais entraram no mercado com proposta de menores preços, direcionada principalmente aos consumidores das classes CDE.

Os equipamentos para envase, embalagem e rotulagem de refrigerantes eram fabricados por empresas estrangeiras, em tamanhos e escalas apropriados para as grandes corporações. Nas últimas décadas, possivelmente em decorrência do crescimento do setor de refrigerantes, ampliou-se a oferta de equipamentos condizentes com produção em menor escala, para pequenas e médias empresas.

Apesar do número expressivo de empresas no Brasil, o setor de refrigerantes se caracteriza como oligopólio, em que três empresas com atuação nacional – Coca-Cola, AmBev e Schincariol – obtiveram, em 2009, 78,4% de participação no mercado nacional medida em volume (Gráfico 5). Segundo cálculos da Associação dos Fabricantes... (2011), essa participação, medida pelo faturamento, atinge 91%, já que aquelas grandes empresas praticam preços mais elevados.



Gráfico 5 – Percentuais de Participação em Volume no Setor de Refrigerantes no Brasil (2003-2009)

Fonte: Elaboração do autor, com base em dados da Associação Brasileira das Indústrias...(2011).

O Gráfico 5 revela a participação das empresas de refrigerantes no Brasil, em volume de vendas, no período de 2003-2009. No ano de 2003, as fabricantes regionais tinham 31,2% do mercado nacional de refrigerantes, medido em litros. A participação das firmas regionais pode ter sido e ainda ser mais significativa na região Nordeste, em razão de esta apresentar renda *per capita* menor que a do Brasil e, portanto, proporção maior de consumidores que a estratégia das firmas regionais buscava atender.

Entretanto, vê-se que essas firmas perderam consistentemente participação em volume no mercado de refrigerantes, nos últimos seis anos.

As grandes empresas com atuação nacional, como Coca-Cola e AmBev, têm demonstrado competência e pioneirismo em responder às mudanças de comportamento do consumidor brasileiro, com lançamento de novos produtos, novas embalagens, que lhes permitem ocupar e ampliar espaços no mercado. Num extremo, a Coca-Cola desfruta a condição de líder e longo período permanência no mercado, inclusive mundial, a qual lhe permite a vanguarda em pesquisa e desenvolvimento, contando com profissionais de alto nível e sofisticados laboratórios para realizar estudos e aplicações em áreas importantes para competitividade e crescimento.

De fato, a Coca-Cola e PepsiCo, por exemplo, detêm vantagens em escala e escopo em dimensão tal que não só desencorajam fornecedores e compradores de imitá-las como também lhes permitem empreender campanhas agressivas de *marketing* para sustentar suas marcas (CARPENTER; SANDERS, 2007).

As vantagens competitivas decorrentes do tamanho se reforçam. Greenwald e Kahn (2006) afirmam que as economias de escala da Coca-Cola tendem a ser duradouras e valiosas porque ela possui clientes cativos e, mais importante, economias de escala locais em propaganda e distribuição com as quais adquirem mais clientes.

De um modo geral, o setor de refrigerantes investe muito em propaganda, haja vista ser dominado por um pequeno número de empresas (GRANT, 2008). As empresas líderes investem vultosas somas em peças publicitárias dirigidas, principalmente, ao público da faixa etária de 12 a 21 anos, que responde mundialmente por 41% do consumo de bebidas não-alcoólicas (IBISWORLD, 2009).

As empresas procuram associar o refrigerante, em suas peças publicitárias, com momentos bons da vida – comemorações, festas, confraternização de família. Solomon (2011) afirma que as pessoas associam produtos com determinado estilo de vida, motivo pelo qual as estratégias de *marketing*, para criar personalidade de marca, buscam associar produtos a padrões de consumo existentes, a ambientes e situações sociais desejáveis.

A ênfase da comunicação de *marketing* das empresas líderes do setor de refrigerantes, dada sua longa tradição no mercado, não busca persuadir os consumidores, destacar características intrínsecas dos produtos, mas construir ou lembrar, construí-los com os consumidores (KOTLER; ARMSTRONG, 2007), enfatizar a acessibilidade do produto, estimular o consumo ao associar o produto a momentos marcantes (Natal, Ano Novo, Carnaval, Verão, encontros entre amigos e em família) ou, simplesmente, transmitir uma imagem de otimismo às pessoas, como o tema “Abra a felicidade” do anúncio da Coca-Cola (SOLOMON, 2011).

Grandes corporações buscam oportunidades de atingir maior público ao promoverem seus produtos em eventos grandiosos em que os jovens, principalmente, têm mais presença. Assim, Natal, Ano Novo, Copa do Mundo, Olimpíadas, filmes e grandes espetáculos de entretenimento (*shows* das estrelas da música, filmes e atrações da Disney) são oportunidades utilizadas para divulgarem suas marcas.

As empresas líderes agem agressivamente para ocupar o maior número de canais de distribuição. A Coca-Cola estabeleceu o objetivo de estar presente em todo o planeta quando veiculou campanha publicitária com o *slogan* “A Coca ao alcance das mãos de todo o mundo deste planeta” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002). A empresa investe maciçamente na disposição de máquinas de venda

direta, principalmente nos fluxos mais intensos de consumidores; aposta nas vendas por impulso, ao dispor adequadamente seus produtos em supermercados (KOTLER; ARMSTRONG, 2007; SOLOMON, 2011).

O Gráfico 6 informa a importância dos canais de distribuição do segmento de bebidas não-alcoólicas no Brasil, do qual o refrigerante faz parte. Observa-se que somente os três primeiros canais de distribuição do Gráfico são responsáveis por 76,6% das vendas.

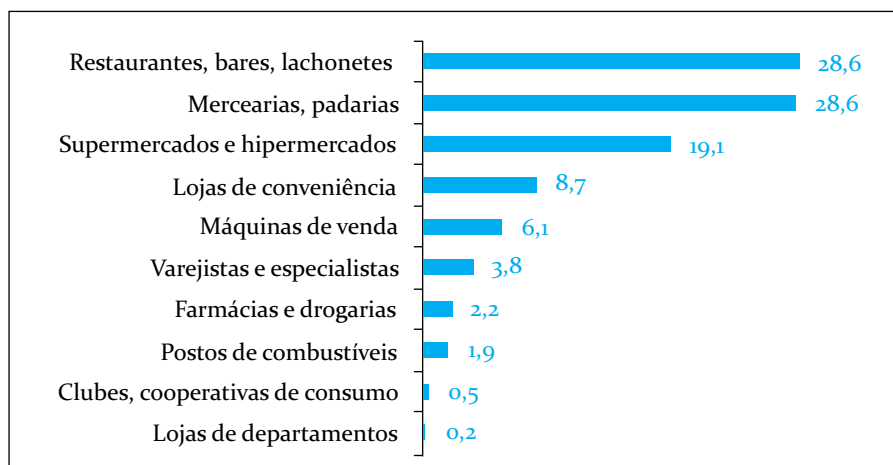


Gráfico 6 – Percentuais de Vendas de Bebidas Não-Alcoólicas no Brasil por Canal de Distribuição em 2008

Fonte: Elaboração do autor, com base em Datamonitor (2010).

Convém destacar que canais de distribuição menos convencionais (máquinas de vendas, farmácias e drogarias, varejistas especialistas), embora tenham participação menor nas vendas e normalmente exijam das empresas de bebidas a disposição de ativos, como máquinas, *freezers* e outros, podem fazer diferença na participação de mercado porque são exclusivos (em boa parte), propagam e fortalecem a reputação da marca.

O setor de refrigerantes utiliza uma rede complexa de canais de distribuição. O poder de negociação de distribuidores (atacadistas) e varejistas, que participam com 10 e 27% do preço final do produto, respectivamente (SERASA EXPERIAN, 2011), aumentou progressivamente em função da multiplicidade de marcas e do seu conhecimento do comportamento dos consumidores e das empresas concorrentes, o qual lhes propicia poder de negociar preços e espaços em suas prateleiras (DELOITTE; SAP, 2005; KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Um sistema de distribuição eficaz e eficiente é crítico no setor de refrigerantes, seja pelo valor que pode agregar ao produto, seja pela redução de custos logísticos. Por isso, atacadistas e varejistas, geralmente, estão exigindo mais eficiência operacional das empresas fabricantes, que precisam dispor, por exemplo, de sistemas de gestão de suprimento e contas automatizados e de acompanhamento de pedidos em tempo real.

As grandes corporações nacionais de refrigerantes utilizavam principalmente atacadistas e distribuidores quando a embalagem era garrafas de vidro, acondicionadas em caixas de madeira ou plástico. Afigurava-se estratégia apropriada para empresas proprietárias de marcas consolidadas, com grande participação no mercado e que investiam muito em *marketing* de massa. Com um sistema de distribuição custoso, essas firmas não sofriam, no Estado do Ceará, ameaça de pequenas e médias empresas, que atuavam num raio muito pequeno.

Com o crescimento da embalagem de PET, descartável, os investimentos em ativos fixos (garrafas, caixas etc.) e os custos de logística foram bastante reduzidos, permitindo a entrada de empresas e facilitando a expansão das existentes.

As grandes corporações perceberam que estavam perdendo

participação de mercado para as pequenas e médias empresas, que eliminaram intermediários. Daí em diante, a Coca-Cola, por exemplo, aperfeiçoou seu sistema de distribuição e pratica o que Kotler e Armstrong (2007) chamam de distribuição intensiva: estratégia de estocar seus produtos no maior número possível de pontos de venda.

No Brasil, a produção, envase e distribuição dos produtos da Coca-Cola estão sob a responsabilidade de 39 engarrafadoras franqueadas. A Coca-Cola executa as atividades de fabricação do xarope (através da Recofarma, sediada no Estado do Amazonas), *marketing* e controle de qualidade (ATTUCH; VAZ, 2009; EUROMONITOR..., 2010).

Uma explicação inicial da perda de participação de mercado das empresas regionais nos últimos seis anos pode ser atribuída, com base nessa breve exposição, ao fato de que as empresas com atuação nacional:

- possuem mais capacidade de lançar novos produtos com sucesso, embalagens mais econômicas, como PET retornável, graças às economias de escala que lhes permitem desenvolver pesquisas e estudos aplicados;
- fazem pesados investimentos em propaganda para fortalecer a reputação de suas marcas;
- utilizam mais canais de distribuição e opções de embalagem.

As mudanças do ambiente econômico também explicam a queda de participação de mercado das firmas regionais. Nos últimos anos, houve grande expansão das classes ABC; os efeitos de aumento de renda *per capita* e redução de desigualdades interpessoais de renda parecem não estar impactando proporcionalmente todas as empresas do setor: enquanto a massa de salários cresce, possibilitando às classes de renda mais baixa o acesso ao consumo de refrigerantes, em geral, à medida que as pessoas obtêm melhoria de renda, deslocam sua preferência

para marcas *premium* em detrimento dos fabricantes regionais de refrigerantes (EUROMONITOR..., 2008).

3.5 - Fornecedores

Refrigerantes variam, de muitas maneiras, em sabor, cheiro, textura, aparência, material e tamanho de embalagem, teor calórico. Dessa forma, os processos de produção e comercialização de refrigerantes requerem muitas matérias-primas e fornecedores.

A criação de empresas de refrigerantes é ainda capital-intensiva (IBISWORLD, 2009), ou seja, ainda requer razoável investimento em capital e ativos fixos. Os processos de manufatura já estão bem consolidados no setor de refrigerantes, com equipamentos da linha de produção automatizados disponíveis no mercado.

O setor de bebidas evoluiu, nas últimas décadas, com a introdução constante de equipamentos e processos eficientes, que geraram aumento de produtividade dos recursos humanos e qualidade dos produtos. A título de ilustração, há 20 anos, uma linha de garrafas retornáveis típica, produzindo 300 unidades por minuto, exigia cerca de 25 pessoas para operar; hoje, linhas de produção automatizadas enchem 2.000 latas por minuto, com três operadores (HARGITT, 2006).

Assim, firmas que operam em larga escala e acompanham a evolução tecnológica do setor, como Coca-Cola, AmBev e Schincariol, podem conseguir vantagens competitivas em diferenciação e custo sobre empresas pequenas e médias.

O Brasil possui vocação para produção de bebidas não-alcoólicas porque, além de ser um grande mercado consumidor, produz com suficiência as principais matérias-primas utilizadas na fabricação e

pouco depende de importação, exceção para o xarope utilizado nas bebidas à base de cola.

O Brasil é o terceiro produtor mundial de frutas, atrás da China e Índia, e ocupa a 15ª posição na lista de exportadores (EUROMONITOR..., 2008).

Em razão de sua maior participação na composição e no valor dos refrigerantes, vale destacar três ingredientes da formulação – água, frutas e amêndoas e açúcar – e três materiais utilizados na fabricação de embalagens – resinas termoplásticas, alumínio e vidro.

O Brasil ocupa posição privilegiada no cenário internacional quanto ao fornecimento daqueles três ingredientes básicos para o setor de refrigerantes. O país possui a maior reserva de água doce do planeta, equivalente a 8% do total mundial (SLEIMAN; VENTURINI FILHO, 2010), de modo que o setor tem o seu abastecimento garantido, inclusive de águas doces subterrâneas, das quais se origina a maior parte das águas minerais.

Afora pequenas áreas comerciais da Venezuela e do Peru, o Brasil é praticamente o único produtor comercial de guaraná (3.056 toneladas em 2008); 70% dessa produção são absorvidos pelo setor de refrigerantes. O Estado da Bahia se destacou com 67,7% da produção nacional em 2008, seguido pelo Estado do Amazonas, com 24,6% (SERASA EXPERIAN, 2011).

O Brasil é o maior produtor mundial de açúcar, com 22,2% da produção mundial na safra de 2009. Assim, o país não depende de importações dessa matéria-prima para o setor de refrigerantes, o maior absorvedor (1,2 milhão de toneladas por ano) do açúcar brasileiro, insumo correspondente a 38% do preço final do refrigerante (SERASA EXPERIAN, 2011).

O Gráfico 10 mostra certa estabilidade no uso de embalagens e a preferência indiscutível dos brasileiros pela embalagem de PET (79% em 2009), que tornou o setor de refrigerantes o maior consumidor de PET no Brasil (ABIR..., 2011). Do volume de refrigerante consumido em 2009, 23,6% utilizaram embalagem de até 1.000ml, 65,3% utilizaram embalagem acima de 1.000 até 2.000 ml e 11,1% utilizaram embalagem acima de 2.000ml (ABIR..., 2011).

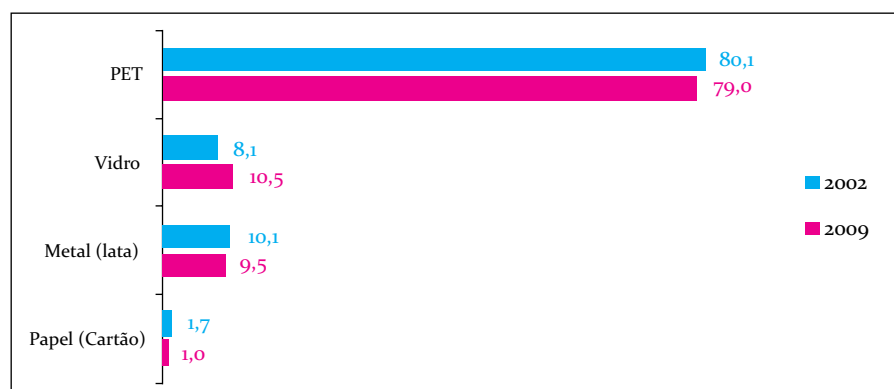


Gráfico 7 – Percentuais de Consumo de Refrigerante (em volume) por Embalagem

Fonte: Elaboração do autor, com base em Dados da Associação Brasileira das Indústrias...(2011).

Apesar de o setor de refrigerantes sinalizar uma tendência de crescimento de vendas em embalagem de vidro, acredita-se que a embalagem de PET está consolidada: alto volume consumido fora de casa; melhoria do material e redução de custo; expansão da embalagem de PET retornável e introdução do PET verde pela Coca-Cola; índice crescente de reciclagem.

A embalagem de PET e a automatização de operações aumentaram a produtividade do setor de refrigerantes, reduziram custos de armazenagem, distribuição e preço do refrigerante e estimularam enormemente o consumo.

3.6 – Redes de Cooperação

O setor de refrigerantes parece encontrar-se desarticulado no tocante à atuação de organizações com o propósito de promover o seu crescimento. Percebe-se não haver um esforço integrado de apoiar as empresas e fortalecer o setor, tarefa difícil porque as empresas atuam geograficamente dispersas.

As grandes corporações atuam de forma diversificada: a Coca-Cola oferece bebidas não-alcoólicas; a AmBev e Schincariol oferecem bebidas não-alcoólicas e cerveja. As empresas regionais do setor estão diversificando sua oferta. Todavia, para cada tipo de produto, há uma associação nacional para representar os interesses dos fabricantes.

Percebe-se confronto entre dois grupos de empresas de refrigerantes: de um lado, as grandes corporações, representadas pela Abir (Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e Bebidas Não-alcoólicas); de outro lado, as firmas regionais, representadas pela Afrebras (Associação dos Fabricantes de Refrigerantes do Brasil), que defende regras competitivas e tributárias mais justas.

É possível que as organizações encontrem mais dificuldades de interagir para fortalecimento do setor à medida que os produtos que representam sejam substitutos próximos. Nos estados, ações integradas também são dificultadas entre empresas estaduais porque estas, em geral, desenvolvem estratégias semelhantes de atração de consumidores através de táticas agressivas de menores preços e de ocupação de espaços junto aos varejistas.

A carência de pesquisa científica sobre o setor parece ser, novamente, um fator desfavorável às empresas regionais, que não dispõem de recursos suficientes para manter profissionais e laboratórios sofisticados para

desenvolvimento e melhoria de produtos, a exemplo das multinacionais. A fim de reduzirem custos, as fabricantes contratam fornecedores para desenvolverem xarope para fabricação de seus produtos, como é o caso das duas empresas pesquisadas.

Apesar do crescimento da produção, ritmo da inovação e da intensidade competitiva do setor, observa-se que as empresas estudadas do Ceará têm suprido suas necessidades de profissionais qualificados (químicos, diretores comerciais, de desenvolvimento de produtos) mediante contratação de pessoas oriundas das corporações líderes do setor e de grandes organizações de outros setores.

Empresas de refrigerantes do Ceará estão mais distantes de centros de capacitação mais avançados, de fornecedores de algumas matérias-primas importantes e de máquinas e equipamentos, situação que as coloca em desvantagem em relação às grandes empresas do setor.

3.7 - Macroambiente

O setor de refrigerantes foi favorecido pelo aumento do poder de compra da população e do movimento das classes DE para a classe C (COMA BÊNÇÃO..., 2008), considerada o nível de entrada para consumo (EUROMONITOR..., 2010). O Nordeste brasileiro foi beneficiado com aumento do poder de compra da população, fruto do crescimento econômico, aumento real do salário mínimo e de programas de transferência de renda, como o Programa Bolsa Família.

Analistas de mercado percebem que essas mudanças econômicas influenciam de maneiras diferentes o consumo de bebidas e as vendas das firmas. A classe C, constituída de consumidores mais jovens, educados e sofisticados, começa a mudar sua preferência de produtos mais baratos, como suco concentrado e refrigerante de marcas regionais

(pejorativamente chamadas de “tubaínas”) para marcas *premium* (EUROMONITOR ..., 2010).

Há boas perspectivas para o setor de refrigerante, sensível às variações na renda, com as projeções favoráveis ao crescimento da renda *per capita* dos brasileiros no próximo quadriênio.

Em 2009, corrigiu-se uma distorção na cobrança do IPI, PIS e Cofins incidentes sobre a venda de água mineral, refrigerante e cerveja (BRASIL, 2012). Com a nova lei, os tributos incidem sobre o preço do produto no varejo (antes, sobre o volume vendido) e também variam de acordo com o tipo de embalagem, de modo que as empresas regionais, que praticavam preços menores, pagando o mesmo tributo, ganham mais competitividade *vis-à-vis* às grandes empresas.

Fator importante para a competitividade das empresas, a qualidade da infraestrutura tem influência decisiva nos custos de logística e distribuição, terceiro na estrutura de custos do setor e, consequentemente, nos preços dos bens e serviços, especialmente no Brasil, quinto país do mundo em extensão territorial.

O Relatório de Competitividade Global 2009-2010 (SCHWAB, 2010) aponta deficiências em infraestrutura como um dos maiores problemas para fazer negócios no Brasil, que, dentre 133 países pesquisados, ocupava a 81ª posição em “qualidade geral em infraestrutura”. Portos, aeroportos e rodovias, fontes importantes de custos na cadeia produtiva, foram itens com piores notas.

Os custos de transporte de matérias-primas e dos produtos podem tornar inviável uma atividade da indústria de bebidas não-alcoólicas, a depender da distância entre fábrica e consumidor. Por exemplo, estima-se que 300 km é o percurso limite entre fábrica e consumidor para que

seja viável a produção e comercialização de água em galões retornáveis (EUROMONITOR..., 2010).

3.8 - Forças Motrizes

Para onde caminha o setor de refrigerantes? O estudo *Brasil Food Trends 2020* (FIESP/ITAL..., 2010) revela um conjunto de mudanças nas preferências dos consumidores, as quais constituem forças motrizes da indústria de alimentos e bebidas no Brasil, agrupadas em cinco categorias mostradas no Quadro 21, as quais aferam ou afetarão as condições competitivas no setor de refrigerantes.

FORÇAS MOTRIZES	EXEMPLOS DE CARACTERÍSTICAS VALORIZADAS PELOS CONSUMIDORES	
Sensibilidade e prazer	• Produtos com maior valor agregado (<i>premium</i>) • Variação de sabores • Produtos com forte apelo sensorial	• Produtos com embalagem e <i>design</i> diferenciados • Produtos com embalagens lúdicas e interativas
Saúde e bem-estar	• Produtos benéficos ao desempenho físico e mental • Produtos com aditivos e ingredientes naturais • Produtos isentos ou com teores reduzidos de sal, açúcar e gorduras	• Produtos fortificados • Produtos <i>diet/light</i> • Produtos energéticos • Produtos com selo de qualidade
Conveniência e praticidade	• Embalagem de fácil abertura, fechamento, descarte • Produtos em pequenas porções	• Produtos embalados para consumo individual

Quadro 21 – Forças Motrizes do Setor de Refrigerantes

FORÇAS MOTRIZES	EXEMPLOS DE CARACTERÍSTICAS VALORIZADAS PELOS CONSUMIDORES	
Qualidade e confiabilidade	• Produtos com rastreabilidade e garantia de origem • Produtos seguros de produção e distribuição • Certificados e selos de qualidade e segurança	• Produtos com credibilidade de marca • Processos de tecnologia de ponta
Sustentabilidade e ética	• Produtos de empresas sustentáveis • Empresas com programas avaliados e certificados de responsabilidade ambiental • Produtos com baixo impacto ambiental • Embalagens recicláveis e recicladas • Revalorização de materiais	• Produtos com utilização de fontes renováveis • Gerenciamento de resíduos e emissões • Certificações com selos ambientais • Produtos vinculados a causas sociais e ambientais • Processos produtivos sustentáveis • Processos eficientes

Quadro 21 – Forças Motrizes do Setor de Refrigerantes

Fonte: adaptado de Fiesp/Ital (2010, p. 45).

As mudanças em curso no setor de refrigerantes mostram as implicações abaixo:

- **Consumidores mais sofisticados.** Com maior poder de compra, dão preferência a marcas *premium*; a reputação da marca será crucial para conquistar consumidores. Portanto, a competição centra-se na busca da qualidade, desenvolvimento de marca e proximidade com os consumidores. Tudo isso vai exigir das empresas sistema sofisticado de monitoramento de mercado.
- **Consumidores orientados para uma vida saudável.** Crescente aversão a bebidas com alto teor de açúcar tende reduzir consumo, restringir pontos de venda e propaganda. A orientação para uma

vida mais saudável se reflete nas preferências por alimentação com menos calorias e açúcar, mais presentes no refrigerante normal, responsabilizado por contribuir para obesidade, diabetes, cáries, dentre outros males. Há perspectivas de substituição de bebidas mais calóricas por bebidas menos calóricas ou bebidas enriquecidas com vitaminas (embora possam ser mais calóricas que os refrigerantes), bebidas com sabores de frutas e à base de soja; perda de participação do refrigerante para suco, água mineral, refresco, isotônico e energético.

- **Consumidores receptivos a inovações.** Os consumidores mostram-se receptivos a inovações em sabores, calorias, embalagens, a exemplo do sucesso dos refrigerantes H₂OH!, Coca-Cola Zero, PET retornável. Assim, empresas com mais criatividade e capacidade de lançamento de novos produtos com sucesso terão mais chances de crescimento.

Além de responder a essas mudanças no comportamento dos consumidores, as empresas devem buscar eficiência diante da multiplicidade de produtos e da consolidação do mercado em médio prazo. Essa tendência sinaliza: crescimento de embalagens retornáveis, com mais retorno para as empresas e preservação do meio ambiente; aumento da diversificação das empresas, em busca de economias de escala e escopo, através de compartilhamento de recursos e atividades na cadeia de valores; movimentos mais vigorosos de integração vertical. Essas tendências requerem das empresas sistema sofisticado de gestão de custos.

Essas forças motrizes não indicam oportunidades iguais para todas as empresas do setor de refrigerantes: somente empresas que estiverem mais providas de recursos e capacidades poderão tirar o melhor proveito delas.

No capítulo seguinte, serão apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa.

CAPÍTULO 4

METODOLOGIA DA PESQUISA

A descrição da metodologia tem como objetivos explicitar claramente o caminho percorrido pela pesquisa científica, da definição do problema às conclusões, tornar possível a replicação da análise dos dados e melhorar o entendimento dos leitores (Krippendorff, 2004). Neste capítulo, são expostos:

- as características gerais da pesquisa;
- os conceitos fundamentais da pesquisa;
- os procedimentos de seleção de casos, coleta e registro dos dados;
- os procedimentos de análise dos dados.

4.1 - Características Gerais da Pesquisa

Esta é uma pesquisa qualitativa, cujo projeto procura compreender o significado que empreendedores atribuem aos processos de criação de empresas no setor de refrigerantes, no Estado do Ceará, e de formação de suas estratégias.

Segundo Creswell (2007), acadêmicos alcançaram certo consenso sobre os procedimentos e legitimidade da pesquisa qualitativa; dessa forma, parece dispensável discussão aprofundada em sua defesa como metodologia de investigação.

Nenhum estudo – advertem Creswell e Clark (2007) – contempla perfeitamente todos os elementos distintivos do tipo de projeto a que pertence, seja ele de natureza quantitativa ou qualitativa. Em todo caso, com a apresentação das características da pesquisa qualitativa no Quadro 22, antecipam-se orientações metodológicas desta pesquisa e economiza-se esforço em justificá-las detalhadamente.

PROPÓSITO DA PESQUISA
• Um conceito ou fenômeno único para, indutiva e profundamente, compreender-lhe o significado, a complexidade e a singularidade. • Questões abertas para obter a perspectiva dos participantes. • Pesquisa emergente, em vez de estritamente pré-configurada.
REVISÃO DA LITERATURA
• Proporcionar evidência para objetivo da pesquisa. • Justificar o problema da pesquisa.
COLETA DE DADOS
• Seleção intencional de casos. • Métodos de coleta múltiplos, interativos e humanísticos. • Dados (palavras e imagens) extensivos, de poucas pessoas. • Estudo no ambiente dos participantes, para aprender o contexto.
ANÁLISE DE DADOS
• Métodos ecléticos de análise. • Interpretação como elemento crucial. • Procedimentos inter-relacionados e cíclicos.
PAPEL DO PESQUISADOR
• Seu conhecimento e experiências influenciam interpretações. • Relato de suas tendências e posições na pesquisa.
VALIDAÇÃO DOS DADOS
• Múltiplas fontes de dados para obter evidências. • Tempo considerável no campo para obter acurácia de argumentos. • Utilização de pessoas para revisarem as descobertas.

Quadro 22 – Características Gerais da Pesquisa Qualitativa

Fonte: elaboração do autor, adaptada de Creswell e Clark (2007, p. 29).

Este é um estudo de casos múltiplos, representados por duas empresas fabricantes de refrigerantes no Estado do Ceará.

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 (YIN, 2005, p. 32).

Na literatura relativa à pesquisa científica, o estudo de caso agrega dois significados: unidade de análise e estratégia de pesquisa. Como unidade de análise, o estudo de caso se refere à escolha, para investigação de maneira holística e intensiva (GIL, 2009), de uma pessoa, um programa, uma instituição, uma empresa ou determinado grupo de pessoas que compartilham de um mesmo ambiente ou experiência (STAKE, 2006).

O estudo de caso também consiste de uma estratégia de pesquisa utilizada em muitas situações para agregar conhecimento sobre fenômenos contemporâneos situados em algum contexto da vida real – individual, grupal, social, organizacional, político, dentre outros – sobre os quais o pesquisador tem pouco controle (YIN, 2005).

Em geral, a literatura aponta a natureza do problema da pesquisa como o principal fator de influência na escolha das técnicas de investigação, que deve considerar também outras condições, tais como experiências pessoais e recursos disponíveis, público para o qual os resultados da pesquisa serão relatados (CRESWELL, 2007), controle do pesquisador sobre eventos comportamentais, grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos em oposição a acontecimentos históricos Yin (2005).

O problema e as questões de pesquisa são dois orientadores importantes na definição da metodologia. A pesquisa qualitativa e o estudo de caso (particularmente) mostram-se adequados quando

envolvem questões abertas e abrangentes do tipo “o quê”, “como” (CRESWELL, 2007) e “por quê” (YIN, 2005).

Embora cada caso seja estudado separadamente, com a observância de seus aspectos particulares, o foco da pesquisa multicaso recai na compreensão do objeto, fenômeno, condição, ou do alvo coletivo sob o qual os casos são estudados (STAKE, 2006).

Esta pesquisa incorpora estes elementos centrais do delineamento do estudo de caso: sua unidade de análise consiste de duas empresas fabricantes de refrigerantes; seu objeto de estudo contempla fenômenos contemporâneos, sobre os quais o pesquisador não possui nenhum controle: criação de empresas e formação de suas estratégias; o contexto em que ocorrem os fenômenos estudados – o setor de refrigerantes no Ceará – tem uma apreciação relevante; o problema e questões são do tipo acima sugerido por Creswell (2007) e Yin (2005).

O estudo de caso se distingue também pela atenção a sua situação local e a seu contexto especial e pela utilização de vários procedimentos para coleta de dados detalhados durante um tempo prolongado (STAKE, 2006), como é o caso desta pesquisa (Quadro 22).

Ao estudo de caso único, Yin (2005) prefere o estudo de casos múltiplos, por considerar este com potencial de apresentar evidências mais convincentes, análise mais substancial e conclusões mais contundentes.

4.2 - Conceitos Fundamentais da Pesquisa

A definição dos conceitos principais de uma pesquisa constitui requisito imprescindível para aumentar sua validade e o entendimento dos seus resultados pelos leitores. Assim, para apreensão e análise dos

dados empíricos, explicitam-se os conceitos derivados do problema e das questões da pesquisa no Quadro 23.

A criação de empresas associa-se ao conceito de “empreendedorismo” de Shane e Ventakaraman (2000), que contempla três processos a serem analisados: descoberta, avaliação e exploração de oportunidades. Nesta pesquisa, considera-se a criação de empresa uma oportunidade, ou seja, um empreendimento com potencial de lucro (CASSON, 2003b).

O conceito de “estratégia”, por sua vez, é estudado pela ótica de quatro dimensões importantes tratadas na literatura da administração estratégica: escopo, modo de competir, vantagem competitiva sustentável e eficácia.

CONCEITOS	DEFINIÇÕES
Oportunidade	O potencial de lucro resultante de situações em que novos bens e serviços, matérias-primas e métodos de organizar podem ser introduzidos e vendidos por um preço maior que o custo de produzi-los (CASSON, 2003). Nesta pesquisa, entende-se a criação da empresa como oportunidade.
Descoberta de Oportunidade	Percepção e reconhecimento de que a criação da empresa apresenta potencial de lucro.
Avaliação de Oportunidade	Explicitação das condições em que a empresa criada será viável e proporcionará um retorno aceitável pelo empreendedor e outros interessados.
Exploração de Oportunidade	Decisão de entrar no setor para produzir e comercializar produtos, para atender necessidades dos consumidores, e de assumir riscos decorrentes da incerteza do negócio.
Estratégia	Escopo, modo de competir e direção escolhidos pela empresa com o propósito de atender seus interessados, conquistar e preservar vantagem competitiva e altos níveis de eficácia (PORTER, 1999b; JOHNSON; SCHOLÉS; WHITINGTON, 2007; GRANT, 2008).

Quadro 23 – Conceitos Fundamentais da Pesquisa

CONCEITOS	DEFINIÇÕES
Escopo	Consumidores cuja necessidade a empresa pretende atender, o produto para atender essa necessidade e a área de atuação da empresa.
Modo de Competir	Maneira pela qual a empresa procura alcançar vantagem competitiva. Pode ser com uma: Estratégia de liderança em custo. A empresa procura projetar, produzir e comercializar com menor custo, de modo que pode oferecer produtos comparáveis por um menor preço (PORTER, 1993). Estratégia de diferenciação. A empresa procura ser a única em sua oferta, com atributos valorizados pelos consumidores, e pode cobrar um preço maior pela qualidade (PORTER, 1993). Estratégia híbrida. A empresa procura reduzir custos e também ser única em atributos de diferenciação, ofertando produtos com preços e qualidade intermediários (JOHNSON; SCHOLES; WHITINGTON, 2007).
Vantagem Competitiva Sustentável	Recursos ou capacidades da empresa valiosos, raros e difíceis de imitar (BARNEY, 2011).
Barreiras à Entrada	Condições que tornam o setor menos atrativo para potenciais entrantes que para as empresas estabelecidas (SALONER; SHEPARD; PODOLNY, 2001, p. 216).
Eficácia	Percepção dos empreendedores sobre os resultados de suas empresas, diante de circunstâncias enfrentadas e expectativas futuras.

Quadro 23 – Conceitos Fundamentais da Pesquisa

Fonte: elaboração do autor.

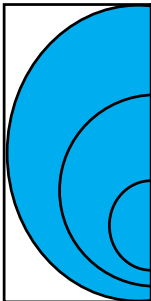
4.3 - Seleção de Casos, Coleta e Registro de Dados

Convém esclarecer que os procedimentos metodológicos desta pesquisa foram agrupados em blocos, de acordo com a sua natureza, nos Quadros 24 e 26, apenas para facilitar a exposição de como foram executados. De fato, os procedimentos não foram executados sequencialmente, mas

de maneira cíclica, às vezes concomitante. A validação dos resultados, último bloco de procedimentos do Quadro 28, por exemplo, começou a ser efetivada com a apresentação do projeto de pesquisa.

Os procedimentos desta pesquisa para seleção de casos, coleta e registro de dados são explicitados no Quadro 24.

Seleção de casos. A seleção de casos envolveu a escolha das unidades de análise – as empresas – e, nestas, das pessoas que forneceram dados. Em pesquisa qualitativa, essa escolha é normalmente intencional e influenciada fortemente pelo problema e questões de pesquisa e pelas pessoas em condição de facilitar o acesso aos dados necessários ou de provê-los (CRESWELL; CLARK, 2007).



SELEÇÃO DE CASOS	• Seleção intencional de casos. • Permissão para obter e gravar dados
COLETA DE DADOS	• Realização de entrevistas. • Realização de observações. • Pesquisa documental.
REGISTRO DE DADOS	• Gravação de dados. • Transcrição de dados.

Quadro 24 – Procedimentos de Seleção de Casos, Coleta e Registro de Dados

Fonte: elaboração do autor.

O consumo de refrigerantes no Estado do Ceará encontra-se atendido por doze fabricantes: duas empresas multinacionais (Coca-Cola, AmBev), uma empresa com atuação nacional (Schincariol), uma regional (Frevo) e oito empresas cearenses.

Yin (2005) sugere uma escolha de casos orientada de acordo com resultados pretendidos pela pesquisa. Assim, para prever resultados

semelhantes, devem-se selecionar de dois a três casos; para prever resultados contrastantes, de quatro a seis casos. Com relação à qualidade, Stake (2006) defende que os casos devem ser relevantes para compreender as questões de pesquisa e apresentar oportunidade de aprender muito sobre a complexidade e a diversidade de contextos.

Sete empresas cearenses foram convidadas a participar da pesquisa através de pessoas que mantinham frequentes relações de negócios com seus proprietários, que a princípio aceitaram, mas preferiam conhecer melhor os objetivos do estudo para, depois, tomar a decisão final.

Em seguida, o pesquisador manteve contato, por telefone e por *e-mail*, com os proprietários das firmas cearenses, com o propósito de sensibilizá-los para participarem da pesquisa, obter confiança e aumentar as possibilidades de sucesso na coleta de dados (COOPER; SCHINDLER, 2003). Nessas comunicações, também solicitou definição do dia para a primeira visita e, ao mesmo tempo, esclareceu:

- objetivos, importância e etapas da pesquisa;
- dados necessários e métodos de coleta de dados;
- manutenção do sigilo dos dados coletados e anonimato da empresa, de seus administradores e funcionários.

Prevvia-se dificuldade para a coleta de dados junto às empresas cearenses, já que o pesquisador é funcionário de um banco que financiara as atividades e até a criação de algumas delas. De fato, as firmas não agendavam visitas; algumas não respondiam aos *e-mails*, apesar de insistência do pesquisador.

O pesquisador visitou três empresas cearenses, duas da capital. Duas concordaram em participar da pesquisa: a empresa A, criada em 1999, hoje com 215 empregados; e a empresa B, criada em 1998, hoje com 115

empregados. Segundo o critério de classificação de empresas do IBGE (2008) pelo número de empregados, a primeira empresa é de porte grande e a segunda, de porte médio.

A pesquisa se voltou para o grupo de firmas cearenses fundadas na última década, com o mesmo escopo de negócio, a fabricação de refrigerantes, e que, possivelmente, enfrentaram dificuldades semelhantes de sobrevivência advindas do contexto empresarial. Assim, a seleção de empresas alcançou um número suficiente para obter resultados semelhantes (YIN, 2005).

Concentrada nos processos de criação das empresas e de suas estratégias, esta pesquisa exige que seus fundadores sejam os principais fornecedores de dados.

A predisposição das empresas para fornecer dados importantes depende muito da confiança no pesquisador, que, por essa razão, propôs a assinatura de um “termo de compromisso”, para preservar o sigilo dos dados e anonimato dos proprietários, das empresas e de seus funcionários e, dessa maneira, garantir coleta, qualidade e utilização dos dados.

Após a primeira visita às empresas, houve uma demora de, aproximadamente, dois meses para que os fundadores definissem dia, hora e local da entrevista. Nesse intervalo, o pesquisador continuou mantendo contatos por telefone e *e-mail* com os fundadores, prestando-lhes esclarecimentos, inclusive sobre os temas que seriam tratados na entrevista.

O pesquisador obteve autorização dos empreendedores para gravar suas entrevistas, cujas gravações e transcrições lhes foram entregues, de modo que pudessem corrigir e acrescentar dados.

Coleta de dados. Na pesquisa qualitativa e, particularmente, em estudo de caso, utilizam-se várias fontes e métodos de obtenção de dados, processo chamado de triangulação de dados (YIN, 2005; VERGARA, 2008; FLICK, 2009; GIL, 2009), que permite clarificar significado, assegurar correção dos dados e sua interpretação, ganhar convicção sobre o que está sendo ouvido e observado (STAKE, 2006), robustecer descobertas e conclusões (YIN, 2005).

Yin (2005) enumera seis fontes para captar evidências em um estudo de caso: documentação, registro em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos. Godoy (2006) sugere que essas fontes de evidências se resumem em três tipos principais – entrevista, observação e documentos –, aos quais esta pesquisa recorreu.

Realização de entrevistas. O estudo de caso busca analisar profunda e holisticamente os significados do problema de pesquisa (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1991) e, “criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto”, possibilitando “a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela avaliação quantitativa” (MARTINS, 2006, xi).

Principal método de coleta de dados utilizado para captar a percepção dos empreendedores, a entrevista semiestruturada oferece vantagem quando se lida com questões de pesquisa complexas e abertas (HAIR et al., 2005) para lhes compreender os significados (GODOY, 2006) em profundidade e detalhadamente (COOPER; SCHINDLER, 2003), bem como para descobrir aspectos de determinada experiência (RICHARDSON et al., 1999).

A entrevista constitui um método de coleta de dados mais utilizado e estabelecido na pesquisa social (BAUER, 2007). Nesta pesquisa, realizaram-se sete entrevistas: duas longas entrevistas semiestruturadas

e gravadas com os fundadores das empresas; duas entrevistas estruturadas com os gerentes gerais das empresas; três entrevistas com gerentes gerais de lojas de três redes de supermercados em Fortaleza.

EMPREENDEDOR	Quem é? Escolaridade. Experiência.
OPORTUNIDADE (CRIAÇÃO DA EMPRESA)	Processo de descoberta – história da empresa. Quem? Como? Quando? Quantas? O que facilitou?
	Processo de avaliação – incentivos. Quem? Como? Quando? Consultoria.
	Decisão de explorar – influências. Momento decisivo. Confiança. Metas. Consultoria.
	Forças competitivas percebidas – concorrentes. Compradores. Fornecedores. Substitutos.
ESTRATÉGIA	Escopo – consumidor, produto, área de atuação, mudanças.
	Modo de competir – estratégias de liderança em custo, diferenciação, híbrida. Mudanças.
	Vantagem competitiva – recursos e práticas de suprimento, P&D, RH, operações, <i>marketing</i> , logística e distribuição, outras.
	Dificuldades de entrar no mercado e internas.
EFICÁCIA	Resultados – como avalia? Utilização de capacidade, perspectivas futuras.
APRENDIZADO	Ser empreendedor (bem-sucedido) – o que é? O que deve e não deve ser feito?

Quadro 25 – Roteiro da Entrevista com os Fundadores das Empresas

Fonte: elaboração do autor.

A entrevista com os fundadores obedeceu a um roteiro com “tópicos” para questões abertas (Quadro 25), mas não de maneira rígida. Durante a entrevista, o pesquisador formulou e, quando necessário, reformulou questões, deixando o entrevistado expressar-se livremente (RICHARDSON et al., 1999; GODOY, 2006).

Preparando-se para a entrevista, o pesquisador consultou dados da estrutura organizacional das empresas registradas em notas de campo; documentos sobre o setor de refrigerantes; dados dos empreendedores

(origem, grau de instrução, funções ocupadas), com o propósito de estabelecer um relacionamento de compreensão mútua com eles e explorar melhor as questões da entrevista.

Ao iniciar cada entrevista, o pesquisador lembrou o problema e questões da pesquisa; explicou aos empreendedores que, ao ser formulada uma questão, poderiam refletir, anotar em folha de papel pontos que julgassem importantes para elaboração de seu raciocínio e iniciar a resposta só após, quando, então, o gravador seria ligado.

Pedi-se aos empreendedores que se expressassem livremente, descontraidamente, sem preocupação com formalismo de linguagem, já que lhes seria entregue a transcrição das entrevistas, em que poderiam fazer correções e acréscimos necessários (não houve correções ou acréscimos posteriores).

Seguiu-se o roteiro das entrevistas longas; todavia, cada uma teve sua dinâmica própria em razão do conhecimento sobre as questões formuladas e da experiência de cada empreendedor. Durante as respostas, o pesquisador checava os “tópicos” do roteiro e anotava dúvidas; quando conveniente, voltava aos “tópicos” não-tratados, às dúvidas, e aprofundava pontos emergentes.

O entrevistado não era interrompido, mesmo que se percebesse que não tinha compreendido a questão exposta ou avançasse em outras que seriam tratadas adiante. No primeiro caso, reformulava-se a questão; no segundo, passava-se logo para questão cuja abordagem fora iniciada.

A primeira entrevista ocorreu na sala de trabalho do fundador da empresa *B*, ambiente calmo e silencioso, com 5 horas de duração, 3h 35min de gravação e transcrição em 34 páginas. A entrevista não foi marcada; embora o pesquisador tivesse visitado as instalações

da empresa, ainda não conhecia o entrevistado, que se ofereceu para realizar a entrevista naquele momento e, antes de começar, pediu para rever os temas centrais da entrevista. A entrevista foi interrompida algumas vezes, quando empregados vinham informar sobre andamento de atividades da empresa, trazer documentos para assinatura ou pedir orientação.

O fundador da empresa A agendou a entrevista, que foi concedida em dois dias consecutivos, em uma sala reservada, sem interrupções, com 2h 36min de gravação e transcrição em 37 páginas.

Os fundadores demonstraram tranquilidade diante do gravador, disposição para responder às questões, conhecimento do setor de refrigerantes e do funcionamento de suas empresas; enfim, concordaram em responder a novas perguntas quando lessem a transcrição das entrevistas.

Após a transcrição e análise das entrevistas com os fundadores, foi realizada uma entrevista com um gerente geral de cada empresa, com uso de questionário composto de questões fechadas e abertas, que envolveram os seguintes temas:

- comportamento das forças competitivas do setor;
- fatores de competitividade do setor;
- estratégia e práticas operacionais da empresa;
- posição competitiva da empresa no setor;
- principais mudanças e transformações no setor;
- perfil da equipe gerencial.

Além das entrevistas, o pesquisador solicitou, aos gerentes gerais e gerentes funcionais, dados sobre funcionamento das empresas e

esclarecimentos sobre temas abordados nas entrevistas, através de conversas informais e de *e-mail*.

Finalmente, o pesquisador realizou três entrevistas com gerentes de lojas de supermercados em Fortaleza, para conhecer sua política de disposição de produtos em suas prateleiras, envolvendo definição de espaço, margens e promoção.

Realização de observações. A observação consiste no uso dos sentidos para coletar dados e adquirir conhecimento (GIL, 2006; MARTINS, 2006). Como técnica de coleta de dados, a observação tem grande vantagem de captar os fatos empíricos diretamente, reduzindo a subjetividade (GIL, 2006).

A observação pode ser utilizada em todas as fases e situações da pesquisa qualitativa e nela desempenha um papel essencial (GODOY, 2006). De fato, desde o momento em que chegou às empresas e tomou conhecimento de suas instalações, o pesquisador registrou observações em notas de campo.

O pesquisador utilizou o que Gil (2006) denomina de observação simples – espontânea, não-planejada, informal –, adequada a estudos qualitativos, para registrar comportamentos (linguagem, maneiras de vestir) e como são executadas funções empresariais (produção, *marketing*, recursos humanos, controle de qualidade).

Pesquisa documental. Uma importante fonte de evidências na pesquisa social, a documentação consiste na obtenção indireta de dados, muitas vezes suficientemente ricos para evitar perda de tempo com levantamento de campo (GIL, 2006).

Nesta pesquisa, foram utilizadas as seguintes fontes de documentação das empresas investigadas e de outras entidades:

- organogramas das empresas investigadas;
- registros estatísticos do IBGE;
- estudos e artigos sobre o setor de refrigerantes;
- estatísticas de associações de fabricantes de refrigerantes;
- *sites* de empresas do setor de refrigerantes.

Registro dos dados. Esse procedimento consistiu em armazenar convenientemente os dados coletados a fim de garantir uma análise com segurança.

O pesquisador contratou o trabalho de transcrição das entrevistas realizadas com os fundadores das empresas. Quando recebeu os textos, confrontou-os com a gravação, a fim de corrigir possíveis erros e omissões de trechos pouco audíveis.

Para facilitar o desenvolvimento da fase metodológica seguinte e garantir a confiabilidade da pesquisa e a possibilidade de replicação das análises, os dados foram registrados da seguinte forma:

- as entrevistas com os fundadores das empresas estão gravadas em áudio e em arquivo digital;
- as entrevistas com os gerentes gerais e conversas informais com gerentes funcionais foram registradas em notas de campo;
- as entrevistas realizadas com gerentes de supermercados e os documentos (estudos, artigos sobre o setor) estão gravados em arquivo digital.

4.4 - Análise dos Dados

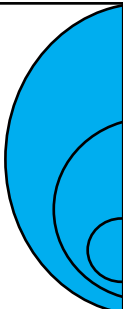
A análise dos dados (expressos principalmente em textos e imagens na pesquisa qualitativa) representa o passo culminante em direção à

resposta ao problema e questões da pesquisa. Nesse sentido, a análise dos dados “consiste em extrair sentido dos dados de texto e imagem” (CRESWELL, 2007, p. 194).

Adotou-se a estratégia de realizar procedimentos de coleta e análise de dados baseada no problema, questões e conceitos fundamentais da pesquisa. Para Yin (2005), uma estratégia analítica geral ajuda a considerar as evidências de forma justa, produzir condições analíticas convincentes, eliminar interpretações alternativas, usar ferramentas e fazer manipulações de forma mais eficaz e eficiente.

A análise e interpretação dos dados podem ser realizadas de muitas maneiras (GIL, 2006), tornando difícil definir a mais adequada (GODOY, 2006). Com base na literatura da pesquisa científica (YIN, 2005; CRESWELL, 2007; CRESWELL; CLARK, 2007; GIL, 2006; BARDIN, 2008), o pesquisador dividiu a análise dos dados em três grupos de procedimentos explicitados no Quadro 26:

1. exploração dos dados;
2. narração dos resultados;
3. validação dos resultados.

	EXPLORAÇÃO DOS DADOS	• Leitura “flutuante” dos dados. • Codificação e categorização • Rotulagem do texto. • Elaboração de memorandos
	NARRAÇÃO DOS RESULTADOS	• Representação das descobertas • Descrição dos casos • Interpretação dos dados
	VALIDAÇÃO DOS RESULTADOS	• Validade de construto • Confiabilidade

Quadro 26 – Procedimentos de Análise dos Dados

Fonte: elaboração do autor.

As entrevistas com fundadores constituíram as fontes de evidência (textuais) mais substanciais da pesquisa. As outras fontes de evidências foram utilizadas, principalmente, com o propósito de fortalecer as descobertas extraídas das entrevistas.

Por esse motivo, as entrevistas com fundadores foram submetidas à análise de conteúdo, uma “técnica de pesquisa para fazer inferências replicáveis e válidas de textos para os contextos em que foram utilizados” (KRIPPENDORFF, 2004, p. 18). O primeiro grupo de procedimentos do Quadro 26 é o que caracteriza bem a análise de conteúdo e a distingue de outros métodos de análise de dados.

Exploração dos dados. Os procedimentos de exploração dos dados começaram com uma “leitura flutuante” (BARDIN, 2008) do texto correspondente à primeira entrevista, com o fundador da empresa B, a qual teve o propósito de obter e registrar uma compreensão geral do conteúdo do texto, refletindo sobre seu sentido global (CRESWELL, 2007), e de verificar se este fornecia respostas ao problema e questões da pesquisa.

Com esse procedimento – “leitura flutuante” –, transformou-se o conteúdo da entrevista em documento formatado em duas colunas: na primeira, a transcrição da entrevista; na segunda, uma síntese das ideias do texto rotuladas por conceitos fundamentais da pesquisa (Quadro 23) e observações não-relacionadas àqueles conceitos.

Assim, pode dizer-se que esse trabalho constituiu o primeiro exercício de codificação e funcionou como teste de adequação do “roteiro de entrevista” aos seus propósitos. Somente após sua apreciação pelo orientador da pesquisa, em relação à primeira entrevista, deu-se continuidade à coleta de dados.

Em seguida, partiu-se para codificação e categorização definitivas, procedimentos essenciais da análise de conteúdo que exigiram apreciação exaustiva do texto.

Para Creswell e Clark (2007, 131), a codificação consiste em “dividir o texto em pequenas unidades”, denominadas “unidades de registro” ou “segmentos de conteúdo” (BARDIN, 2008, p. 130), ou “códigos” (BAUER, 2007, p. 200), ou “unidades de codificação” (KRIPPENDORFF, 2004, p. 99) e representadas por palavras, temas, objetos, personagens, acontecimentos, documentos, pelos quais se interpreta o significado da comunicação (BAUER, 2007).

A categorização consiste no agrupamento de unidades de registro, em torno de uma característica comum; no caso desta pesquisa, o critério de categorização foi semântico, por tema, uma maneira “rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos (significações manifestas) e simples” (BARDIN, 2008, p. 199).

Escolheu-se, pois, o *tema* como unidade de registro, geralmente utilizado para estudar questões abertas e entrevistas, comunicação geralmente carregada de motivações de opiniões, atitudes, valores, crenças e de tendências (BARDIN, 2008).

A codificação e a categorização, embora conceitualmente distintas, foram executadas simultaneamente, com base na revisão da literatura, no problema e questões da pesquisa (BAUER, 2007) e na leitura reiterada dos textos das entrevistas.

Dos procedimentos de codificação e categorização, resultaram “unidades de registro” compostas de duas categorias, sete temas originados das categorias e 33 subtemas, expressos no Quadro 27, que representou o “referencial de codificação” para o procedimento seguinte: a rotulagem dos textos das entrevistas.

Um referencial de codificação é um modo sistemático de comparação. É um conjunto de questões (códigos) com o qual o codificador trata os materiais e do qual consegue respostas, dentro de um conjunto predefinido de alternativas (valores de codificação) [...] a análise de conteúdo interpreta o texto apenas à luz do referencial de codificação, que constitui uma seleção teórica que incorpora o objetivo da pesquisa (BAUER, 2007, p. 199).

Com esse “referencial de codificação” (categorias, temas e subtemas), fez-se a rotulagem das entrevistas com os fundadores das empresas, com auxílio do *software* Atlas.ti. Crescentemente utilizados na pesquisa qualitativa, os *softwares* possuem a capacidade de propiciar consistência, velocidade, flexibilidade e eficiência na análise dos dados e representação dos resultados (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006) e, conseqüentemente, maior confiabilidade à pesquisa.

De fato, os programas disponíveis para a pesquisa qualitativa, dentre outras funções, armazenam e gerenciam dados, fazem codificações e associações, buscam e recuperam a informação e seu contexto, auxiliam o desenvolvimento da teoria gerada e a redação dos relatórios finais (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006).

Assim, para rotulagem das entrevistas com uso do Atlas.ti, o pesquisador seguiu os seguintes passos:

- cadastrou as categorias, temas e subtemas no *software* (Quadro 27);
- selecionou segmentos do texto e vinculou-os aos subtemas, temas e categorias cadastrados, ao ler e interpretar cada entrevista;
- listou, finalmente, o relatório da codificação, que consiste dos segmentos dos textos classificados por categorias, temas e subtemas.

PROBLEMA DA PESQUISA Como se desenvolveram, na indústria de refrigerante no Estado do Ceará, os processos de criação das empresas e de suas estratégias?	CATEGORIAS	TEMAS	SUBTEMAS
	Criação das empresas	Empreendedor	1. Escolaridade. 2. Experiência. 3. Ser Empreendedor? 4. Outros.
		Descoberta	5. Quem? Como? Quando? Quantas? 6. O que facilitou? 7. Outros.
		Avaliação	8. Quem? Como? Quando? 9. Incentivos. 10. Outros.
		Exploração	11. Influências. 12. Momento decisivo. 13. Confiança, otimismo. 14. Metas. 15. Outros.
	Criação da estratégia	Escopo	16. Consumidor. 17. Produto. 18. Área de atuação. 19. Mudanças.
		Vantagem competitiva (na cadeia de valores)	Atividades primárias 20. Logística interna (recebimento, armazenagem e distribuição de insumos do produto). 21. Operações (produção, embalagem, montagem, manutenção, testes). 22. Logística externa (coleta, armazenagem e distribuição do produto, processamento de pedidos). 23. Marketing e vendas (propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canal). 24. Serviços. 25. Outros Atividades de apoio 26. Suprimento (compra de insumos, máquinas). 27. Pesquisa e desenvolvimento (pesquisa, formulação, desenvolvimento de produtos, processos). 28. Recursos Humanos (recrutamento, seleção, treinamento, recompensa, relações de trabalho). 29. Infraestrutura (planejamento, finanças, jurídico, qualidade). 30. Entrada: modos, barreiras, retaliações. 31. Outros.
		Eficácia	32. Resultados. 33. Outros.

Quadro 27 – Referencial de Codificação: Categorias, Temas e Subtemas

Fonte: elaboração do autor.

A codificação dos textos e sua vinculação a um determinado subtema não foi uma tarefa mecânica e, muito menos, objetiva, diante da inter-relação entre os diversos conceitos componentes do problema e questões de pesquisa. Pelo contrário, exigiu capacidade de ligar através do texto evidências empíricas aos conceitos teóricos, bem como sensibilidade para compreender as sutilezas da linguagem.

Por fim, à medida que realizou os procedimentos de rotulagem dos textos, o pesquisador redigiu memorandos, na forma de assertiva curta, síntese, lembrete, direcionamento ou de pensamento do pesquisador sobre um tema, os quais se tornaram úteis ao processo de narração dos resultados da pesquisa.

Narração dos resultados. Este grupo de procedimentos tem como resultado o relatório dos achados e conclusões da pesquisa, um dos aspectos mais complicados da realização de estudos de caso.

A narração dos resultados segue estrutura baseada nas questões da pesquisa, com uma breve descrição de cada caso no final, utilizada para caso único e casos múltiplos. Para Yin (2005), essa estrutura facilita o desenvolvimento de análise cruzada e atende interesses diferentes dos leitores em relação às questões da pesquisa.

Primeiro passo para narração dos resultados, a representação das descobertas desenvolveu-se com base no relatório de codificação das entrevistas e memorandos, nas entrevistas que não foram codificadas e nas demais fontes de evidências levantadas na pesquisa.

A representação das descobertas teve por objetivo organizar e sumariar os dados para fornecer resposta às questões propostas e consistiu na construção de sínteses gerais dos resultados e ilustrações, orientadoras da descrição dos casos, etapa seguinte.

A descrição ou narração dos casos estudados, por sua vez, procurou seguir as seguintes sugestões de Creswell (2007) para a narrativa qualitativa:

- intercalar o uso de citações longas, curtas e inseridas no texto;
- intercalar citações com interpretações do pesquisador;
- usar o vocabulário dos entrevistados;
- apresentar informações de texto em forma tabular (matrizes).

Segundo Gil (2006, p. 168), a interpretação dos dados “tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito através de sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos”. A interpretação medeia a relação entre a teoria e os dados empíricos, permeando e auxiliando, portanto, todos os demais procedimentos de análise dos dados.

A interpretação dos dados não está sujeita a qualquer regra (GIL, 2006).

Validação dos resultados. A credibilidade dos resultados deve ser uma preocupação muito importante de qualquer investigação científica (SILVERMAN, 2009). Os resultados precisam expressar a realidade estudada, ou seja, é necessário que o relatório de pesquisa seja válido e confiável perante os leitores e a comunidade acadêmica, pelo menos.

Embora o estudo de caso seja um tipo de delineamento bastante utilizado na pesquisa científica, a proposição de critérios consensuais para avaliação da qualidade dos seus resultados persiste como grande desafio. Para atender os critérios de validade e confiabilidade da pesquisa qualitativa e, em particular, do estudo de caso, a literatura oferece orientações metodológicas em profusão: cada autor, um conjunto diferente de critérios.

Os procedimentos recomendados para conferir validade e confiabilidade em pesquisa qualitativa diferem dos procedimentos adotados para a pesquisa quantitativa. A validade em pesquisa quantitativa se refere ao grau em que um teste é capaz de medir o que se pretende; a validade em pesquisa qualitativa está preocupada em avaliar se os resultados da pesquisa expressam os fenômenos do ponto de vista dos seus participantes e se existe coerência interna entre proposições iniciais, desenvolvimento e resultados (GIL, 2009). A confiabilidade em pesquisa quantitativa busca demonstrar que a repetição das experiências com o fenômeno estudado produz o mesmo resultado. Na pesquisa qualitativa, admite-se que os fenômenos do mundo social mudam e não se repetem; por isso, para adquirir confiabilidade, propõe-se que os procedimentos de análise dos dados sejam consistentes, de maneira que produzam os mesmos resultados (YIN, 2005).

No Quadro 28 são apresentados alguns critérios de validade e confiabilidade propostos para avaliação do rigor metodológico, bem como os procedimentos adotados por esta pesquisa descritiva e exploratória.

Além da validade de construto definida no Quadro 28, ainda existem dois tipos de validade (YIN, 2005; GIL, 2009):

- validade interna – destinada a estabelecer uma relação causal, por meio da qual são mostradas certas condições que levam a outras condições;
- validade externa – capacidade de generalizar os achados da pesquisa.

Em estudo de caso, Godoy (2007) afirma que a validade interna é alcançada quando a descrição do estudo representa o fenômeno a que

CRITÉRIOS DE QUALIDADE	PROCEDIMENTOS SUGERIDOS	PROCEDIMENTOS UTILIZADOS
Validade de Construto Estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos em estudo.	Utilizar múltiplas fontes de evidências. (1, 2, 3)	- Entrevistas com fundadores e gerentes das empresas pesquisadas e gerentes de supermercados (pontos de venda). - Observação direta. - Pesquisa em documentos das empresas pesquisadas. - Pesquisa em relatórios, estatísticas e <i>sites</i> das empresas do setor de refrigerantes.
	Encadear as evidências. (1)	Entrevistas com fundadores e, posteriormente, consulta a outras fontes de dados para sustentar as descobertas das entrevistas.
	Utilizar informantes-chave para revisar o relatório do estudo de caso. (1, 2, 3)	Apresentação e discussão do relatório com os informantes das empresas pesquisadas (fundadores e gerentes) e com o orientador da pesquisa.
Confiabilidade Demonstrar que as operações de um estudo podem ser repetidas e apresentar os mesmos resultados.	Utilizar protocolo de estudo de caso. (1, 2)	- Elaboração de projeto de pesquisa, com problema, questões, revisão teórica, conceitos e procedimentos de coleta e análise de dados. - Utilização de roteiro para realização das entrevistas (validado pelo orientador da pesquisa). - Análise de conteúdo: definição de categorias, temas e subtemas para análise das entrevistas.
	Verificar a representatividade dos participantes. (2)	Entrevistas com fundadores e gerentes gerais (mais indicados para fornecer informações sobre questões da pesquisa).
	Verificar a qualidade dos dados. (2)	- Seleção das empresas que desejaram participar. - Realização de acordo de confidencialidade dos dados.
	Desenvolver banco de dados para o estudo de caso. (1)	- Gravação e transcrição das entrevistas. - Relatório de análise de conteúdo, com uso de <i>software</i> apropriado (Atlas.ti). - Arquivo digital ou manual de outros documentos.
	Desenvolver narrativa baseada nos dados. (1, 2, 3)	Utilização de dados e linguagem dos participantes (trechos das entrevistas) para narração dos resultados.
Procedimentos propostos por: (1) Yin (2005), (2) Gil (2009), (3) Creswell e Clark (2007).		

Quadro 28 – Critérios para Avaliação de Estudo de Caso Descritivo e Exploratório

Fonte: elaboração do autor.

se refere, de modo que sua conclusão seja apoiada em dados. Silverman (2009) sugere cinco métodos de validação adequados em pesquisa qualitativa: indução analítica, método comparativo constante, análise de caso desviante, tratamento abrangente de dados e uso de tabulações apropriadas. Nesta pesquisa, foram utilizados os dois últimos métodos (SILVERMAN, 2009):

1. tratamento abrangente dos dados – em que as categorias contadas derivaram de conceitos (Quadro 23 e 27) e dos resultados da codificação do Atlas.ti;
2. uso de tabulações apropriadas – como tabulações cruzadas de dados, para captar os dados de uma forma abrangente e, ao mesmo tempo, observar suas variações.

A validade externa não pode ser compreendida nos estudos de caso da mesma maneira que nos estudos quantitativos. Assim, Yin (2005, p. 54) defende que, em vez de generalização estatística, o estudo de caso procura alcançar a generalização analítica, que consiste na utilização de “uma teoria previamente desenvolvida como modelo com o qual se devem comparar os resultados empíricos do estudo de caso”. Entretanto, a generalização não é automática e se baseia na lógica da replicação: se dois ou mais casos são utilizados para sustentar a mesma teoria, deve-se efetuar a replicação das constatações em um segundo ou terceiro local nos quais a teoria supõe a ocorrência dos mesmos resultados.

Como esta pesquisa não avança para a fase de replicação, não busca a validade externa.

Definidos os fundamentos teóricos e os procedimentos metodológicos desta pesquisa, bem como uma breve análise do setor de refrigerantes no Brasil, a análise das questões da pesquisa será exposta no próximo capítulo.

CAPÍTULO 5

ANÁLISE DAS QUESTÕES DA PESQUISA

Com base nos dados coletados, este capítulo analisa as cinco questões da pesquisa formuladas:

Q1. Como se desenvolveram os processos de descoberta, avaliação e exploração das oportunidades de criação das empresas?

Q2. Como as empresas desenvolveram suas estratégias?

Q3. Quais as barreiras à entrada enfrentadas pelas empresas?

Q4. Qual a percepção dos empreendedores sobre “ser empreendedor”?

Q5. Qual a percepção dos empreendedores sobre os resultados de suas empresas?

Seguindo o caminho proposto na metodologia, elaboram-se, em relação a cada questão acima:

- descrição de cada caso (empreendedor *A* ou empresa *A*, e empreendedor *B* ou empresa *B*);
- análise e discussão dos resultados, com base nos temas e subtemas especificados no Quadro 27.

5.1 - Questão 1: Como se desenvolveram os processos de descoberta, avaliação e exploração das oportunidades de criação das empresas?

Descreve-se, a seguir, como cada um dos empreendedores desenvolveu os processos de descoberta, avaliação e exploração das oportunidades de criação de sua empresa. No final, os dois casos são analisados e discutidos.

5.1.1 - Empreendedor A

» Descoberta da Oportunidade

O empreendedor afirma que, por meio de suas relações de atacadista com a empresa Makro, de São Paulo, conheceu o negócio de fabricação de refrigerante “alternativo” da marca M e percebeu que a criação de uma empresa para fabricar o mesmo produto no Ceará seria uma boa oportunidade de negócio. O empreendedor ampliou essa percepção ao avaliar que o prédio onde funcionou sua firma de empacotamento seria adaptável à montagem da fábrica de refrigerante.

Após fechar sua empacotadora de cereais e vender as respectivas máquinas, começou a montagem da empresa em 1998, constituída em sociedade com três filhos, que, com pequena participação no capital, compõem a diretoria, dividida em três áreas: industrial; administrativa e financeira; e comercial.

O empreendedor fixou-se somente em uma oportunidade de negócio. Questionado se, quando decidiu criar a fábrica de refrigerante, analisou outras oportunidades de negócio, afirmou que não buscou nem analisou alternativas para alocação de capital; considerou o negócio de refrigerante promissor e foi em frente. Para ele, oportunidades de

negócio surgem, acontecem. “Não! A ideia foi ir em frente. Então, eu disse: é com isso aqui que eu vou; e fomos, chegamos, estamos aí” .

Da mesma forma, o empreendedor descreve a aquisição de empresas fabricantes de água e óleo de cozinha como oportunidades surgidas de maneira única, inesperada, rápida, em que o empresário se viu diante de alternativas de investir ou não.

» **Avaliação da Oportunidade**

O empreendedor não dispunha de capital suficiente para montar a fábrica de refrigerantes. Por isso, encomendou a elaboração de um projeto para obter um financiamento. Iniciou logo a implantação do empreendimento com capital próprio, antes de obter os recursos do financiamento bancário, porque era uma decisão tomada.

“A dedicação é quem determina o sucesso, não é só o sujeito pensar [...] Eu não me preocupo em ganhar dinheiro”. Como em outras situações narradas em sua experiência, o empreendedor não fez uma avaliação elaborada da viabilidade do negócio nem foi motivado por incentivos financeiros. Ele entrou no mercado confiando somente na sua experiência de comerciante, em valores pessoais, autoconfiança e em sua vontade de “fazer as coisas certas”.

“Qualquer negócio na época que eu tivesse alguma noção da coisa teria dado certo.” O empreendedor demonstra otimismo e considera a capacidade de executar uma ideia tão importante como a capacidade de desenvolvê-la. Na sua avaliação, amor, determinação, dedicação, seriedade, transparência, perseverança e honestidade são ingredientes essenciais para obter sucesso de qualquer empreendimento e explicar a permanência da sua empresa no mercado.

» Exploração da Oportunidade

O empreendedor se declara otimista em tudo que faz e assegura que, seguindo seus valores expostos antes, consegue êxito. E ilustra sua convicção com sua experiência bem-sucedida em venda de sandálias no centro de Fortaleza:

Para você ter ideia, numa época, eu comecei a vender sandália japonesa, tipo essa da havaiana, hoje, que não existia, era uma sandália que vinha do Japão, um negócio bonito, que depois o Brasil começou a fazer em São Paulo, de borracha mesmo; aí eu comecei a vender nas portas da Barão do Rio Branco, nas portas da CVC, da Zarlton, que era ali no Cruzeiro [...] Terminei tendo 15 vendedores.

“Eu me preocupo, basicamente, em trabalhar e fazer a coisa certa.” Quando criou a fábrica, o empreendedor não elaborou plano de negócios nem imaginou uma meta, uma situação futura para a empresa. Embora tenha feito um investimento relativamente alto, não definiu metas financeiras nos primeiros anos de vida da firma. Talvez influenciado pelos valores aprendidos em sua experiência de atacadista, sua preocupação, diz, concentrou-se na estruturação do negócio, em “fazer as coisas certas”, com a premissa de que o lucro é consequência: “[...] porque a consequência é o lucro, não tenha nem dúvida disso. Se eu me preocupar antes de ganhar, eu não vou fazer nada na vida, não vou para lugar nenhum porque é difícil, é complicado”.

O empreendedor afirma haver-se deparado com duas dificuldades internas importantes. A primeira se refere à existência de débitos fiscais altos, que já foram negociados e estão sendo pagos dentro da programação da empresa.

“A minha cultura toda vida foi de atacado”. A segunda dificuldade, a mais difícil e persistente, relaciona-se à necessidade de mudança de sua mentalidade para administrar, formada durante vários anos como

atacadista, em que o controle total dos negócios por ele é a sua primeira consequência prática: ele comprava, pagava, vendia e recebia.

Então, a minha cultura toda vida foi de atacado. Eu comecei como contínuo de farmácia, depois cheguei a ter oito farmácias em Fortaleza. Eu comecei com um armazém na Governador Sampaio, depois já tinha um armazém no Braz, em São Paulo.

“Eu achava que sabia fazer tudo só, que só eu sabia fazer”. A “cultura de atacado” fez o empreendedor centralizar decisões, trabalhar sozinho, com um sentimento de onisciência que não lhe permitia delegar responsabilidades.

Com a “cultura de atacado”, não planejava suas compras, feitas em grandes quantidades, sem uma programação. Ilustra o empreendedor que, na fabricação de refrigerantes, a lucratividade da empresa pode advir tanto da eficiência em compras (normalmente em menor quantidade que em negócios de atacado) como da busca permanente de redução de custos e despesas, mesmo em pequenas quantidades.

Porque eu só queria comprar muito, só sabia comprar muito. Aí vai comprar tampa, [se] eu preciso de 6.000 tampas por mês, aí compra 6.000 tampas; agora vai comprar pré-forma. Eu gosto de comprar é para valer logo porque a gente compra mais barato, compra melhor, não é o caso da indústria.

“A minha mudança total, de acreditar nas pessoas e passar as responsabilidades”. Na condução da empresa, percebeu que não teria capacidade de exercer o controle de todas as decisões e ações e, mesmo que isso fosse possível, essa postura administrativa era incompatível com eficiência, que exigia delegação de responsabilidades. Para tanto, acreditar nas pessoas foi a mudança fundamental.

[...] E para mudar e acreditar nas pessoas? Porque, quando a gente centraliza, a gente acha que só a gente sabe fazer. Então, tem um momento que não faz nada, não sai nada porque é tanta coisa; aí começa

a interromper tudo, não anda [...] Então, para eu chegar ao varejo, foi difícil.

O empreendedor ainda encontra dificuldade para lidar com essa mudança de mentalidade porque não se desvencilhou inteiramente de sentimentos relacionados com a “cultura de atacado”, tais como sensação de controle, até mesmo da manipulação física de dinheiro, orientação pessoal sobre o que e como fazer.

Está sendo difícil até hoje. Porque o dinheiro era comigo, tudo era comigo na gaveta, como era que fazia. Hoje, eu vejo só os relatórios. A gente pensa que não tem nada. Se fosse tudo na cabeça, não manda em mais nada, o que não é assim, é ao contrário.

O empreendedor adicionou outras dificuldades enfrentadas no início de funcionamento de sua firma, em decorrência da carência de recursos provocada pelo percentual elevado de garantias e demora na liberação do financiamento bancário solicitado. A insuficiência de capital de giro “praticamente quebrou a empresa”, que entrou no mercado com perda de capacidade e eficiência, quando precisava vender bastante para cobrir custos fixos e outros: “Tanto é que nós começamos vendendo aqui 30 mil pacotes, 10 mil pacotes; o nosso ponto de equilíbrio era 80 mil pacotes; mas, para chegar nisso, demorou”.

Na percepção do empreendedor, a falta de capital de giro para iniciar as atividades também dificultou a expansão da empresa mais fortemente para o interior do Ceará, movendo-a para a capital, onde se deparou com forte concorrência das multinacionais e reduzida margem de lucro. Além disso, a firma deixou de usufruir benefícios de relações comerciais com um agente financeiro: desconto de títulos, capital mais barato, redução da inadimplência de clientes, segurança e credibilidade no mercado.

Diz o empreendedor que essa situação somente não pôs fim à vida da empresa porque, ao entrar em litígio com o banco, deixou de pagar sua

dívida e teve condições de investir o capital que tomara emprestado na modernização das instalações e substituição de máquinas financiadas por outras que produziam com mais qualidade e eficiência.

Resultado: estamos aí, no primeiro momento foi péssimo; mas, no segundo momento, eu tenho que agradecer porque, também, sem esse dinheiro do banco, eu não teria sobrevivido, não tinha como; a não ser que eu vendesse prédio que não tinha como vender”.

Finalmente, menciona, como outras grandes dificuldades enfrentadas no início que “quebraram” sua empresa, a pesada carga tributária e fiscalização intensa para ampliar a arrecadação, mobilizada por pessoas influentes com interesses em resultados da Coca-Cola, sua maior concorrente.

“Na época do FHC, a empresa estava totalmente quebrada.” Segundo o empreendedor, bons ventos sopraram em favor da empresa a partir do governo Lula, cuja política trouxe benefícios para classes menos favorecidas, no Nordeste especialmente, como a implantação do Programa Bolsa Família, responsável, em boa parte, por tirá-lo de uma situação de insolvência para, em seis anos, possuir quatro fábricas.

5.1.2 - Empreendedor B

» Descoberta da Oportunidade

Os dois fundadores da empresa desenvolveram atividades na construção civil em Goiás e, posteriormente, vieram para Fortaleza. Não tinham experiência empreendedora no setor de bebidas. Assim, a ideia de criação de uma fábrica de refrigerantes partiu do sócio majoritário da empresa, compartilhada e avaliada com maior profundidade por ambos os sócios.

“Ele guardou a ideia para um momento futuro”. O sócio majoritário da empresa acompanhou a implantação da Rinco Refrigerantes, criada com

sucesso em 1993, na cidade de Rio Verde, em Goiás, devido a relações de amizade com o proprietário dessa empresa. Oportunamente, considerou que negócio semelhante poderia ser bem-sucedido no Ceará.

Na visão do empreendedor, a criação da Rinco Refrigerantes, em um mercado que estava à frente dos mercados do Norte e Nordeste, sinalizava uma predisposição do consumidor de experimentar novas opções de refrigerantes, embora estas tenham sido associadas ao nome “tubaína”, que passou a designar, às vezes pejorativamente, refrigerante mais barato, popular ou de má qualidade.

Então, nós já tínhamos uma percepção de que aquela proposição, aquele modelo de negócio, aquela formatação de produto, era algo percebido como atrativo para o consumidor. Ele tinha a predisposição de adquirir esse novo conceito de produto.”

O nascimento da empresa ocorreu em meio ao crescimento do número de fabricantes de refrigerantes de portes médio e pequeno no Estado do Ceará, na década de 1990, não só em decorrência do aumento da demanda como também do uso crescente da embalagem de PET e da disponibilidade de equipamentos adequados à produção em pequena escala.

O empreendedor adiciona, à percepção da oportunidade, três condições ambientais que estimularam a entrada no setor de refrigerantes, por indicarem boa margem de lucro: oferta de crédito, incentivos tributários do governo do Ceará para implantação da empresa e preços praticados pelas corporações líderes do mercado. “E aí se fez esse exercício de preço, de fomento através do banco, mais isenção tributária, e se chegou à conclusão de que era um negócio extremamente interessante, dadas as condições normais”.

“Não, visamos somente essa.” O empreendedor não buscou outras oportunidades de negócio para, após análise comparativa, decidir pela

construção da fábrica de refrigerantes, embora essa ideia estivesse “guardada” há cinco anos. A observação da experiência da Rincó Refrigerantes teve peso decisivo para a entrada no setor de refrigerantes. “Isso foi numa observância direta, foi algo visto de forma direta e desenvolvida diretamente, não foi comparar a outras oportunidades de negócio”.

» Avaliação da Oportunidade

“Todo engenheiro gosta de uma planilha.” A formação do empreendedor parece ter influenciado sua maneira de aferir a viabilidade do investimento. De fato, a criação da empresa foi precedida de uma avaliação preliminar. O empreendedor estimou perspectivas de lucro com base nos preços de mercado: projetou receitas e custos do empreendimento, inclusive juros e amortizações de financiamento, e encontrou margem de lucro satisfatória. Depois, o exercício foi aperfeiçoado com elaboração do projeto de investimento, que forneceu noção mais precisa dos custos de fabricação.

O empreendedor destaca a “ambiência favorável” como um dos elementos principais no processo de avaliação da viabilidade da fábrica de refrigerantes, citando, como tripé de sustentação da oferta de uma nova marca: preços do mercado cearense para os refrigerantes em embalagem de PET, incentivos fiscais do governo do Ceará para implantação de novas empresa e a agilidade de um banco quanto a aporte de recursos financeiros.

Na época de implantação da empresa, o empreendedor afirma ter uma percepção muito clara de que os preços praticados pela Coca-Cola e Antarctica eram “abusivos” e sustentados por uma visão “impositiva”, operacionalizada por campanhas agressivas de *marketing* e uma oferta ao consumidor do que julgam melhor em termos de sabor, embalagem

e comercialização; percebeu também que essas corporações atendiam o mercado quase com exclusividade, enquanto as concorrentes cearenses apresentavam uma posição competitiva fraca e desfocada e situação financeira ruim.

Por fim, a escolha do local da fábrica levou em conta a proximidade com fornecedor de garrafa já soprada e o incentivo fiscal e descontos de juros no financiamento, por tratar-se de município no semiárido nordestino.

A elaboração do projeto e a sua análise pelo banco duraram cerca de 120 dias e 60 dias, respectivamente.

» **Exploração da Oportunidade**

O empreendedor se acha uma pessoa otimista e esperançosa, como todo engenheiro que, construindo, “lida com a boa parte da vida”, o “crescimento” e o “futuro”. Seu otimismo também se mantém com relação à empresa que, apesar de todas as adversidades do mercado (demanda e preços dos refrigerantes em queda), procurou crescer, reinvestir, ampliando suas instalações, atividades e vendas.

Então, nesse sentido, eu sempre acreditei muito no negócio. Depois de constituída a empresa, a gente observou que o mercado não era fácil, houve uma curva decrescente de mercado, de preços, momentos muito difíceis, mas sempre otimista, nunca perdi a esperança não. Acho que o nosso trabalho e o nosso reinvestimento no negócio traduzem bem esse nosso otimismo.

O empreendedor acredita que negócios tendentes a monopólio e concentração não se sustentam; crê na prevalência da “pluralidade”, no sentido de que as firmas precisam atender necessidades diferenciadas em função de localidade, gênero e assim por diante. No caso do setor de

refrigerantes, a pluralidade significa variedade de produtos, sabores e cores que atendam as necessidades regionais e locais.

“Nós não tivemos essa concepção prévia não.” O empreendedor não tinha uma grande meta, uma visão planejada sobre o futuro da empresa, nem formulou plano de negócio, de modo que muitos procedimentos operacionais foram construídos gradativamente com a prática. Na verdade, afirma que tinha uma vontade muito grande de quebrar a hegemonia multinacional no país e um sonho de inserir-se na sociedade, no mercado cearense, com uma empresa cearense, regional.

O empreendedor identifica dificuldades importantes na exploração da oportunidade: definição de uma estratégia consistente de estabelecimento de preço de venda do refrigerante, devido a mudanças constantes na legislação tributária e a aumentos nos custos dos insumos, que a firma não pode transferir automaticamente para o consumidor, a exemplo das oscilações no preço do açúcar, sujeito a variações do dólar; dificuldades financeiras “que toda empresa tem”; contratação de profissionais para a área administrativa; ampliações e as adequações da linha de produção; por último, falta de infraestrutura viária e de rede de coleta de esgoto, a qual exigiu da empresa investimento alto na construção de uma estação de tratamento de efluente, com aumento dos custos de produção e comercialização dos refrigerantes.

5.1.3 - Descoberta, Avaliação e Exploração: Análise Cruzada dos Dados

O Quadro 29 apresenta a análise cruzada das experiências de descoberta, avaliação e exploração das oportunidades pelos empreendedores A e B.

TEMAS	SUBTEMAS	EMPREENDEDOR A	EMPREENDEDOR B
Descoberta da Oportunidade	Quem	• Empreendedor.	• Empreendedor (sócio majoritário).
	Como	• Mantinha relações de negócio com a Makro, que lhe vendia a marca de refrigerante “M”. “Guardou a ideia.” • Oportunidade surge, surpreende.	• Mantinha relações de amizade com o proprietário da Rinco Refrigerantes, de cuja implantação acompanhou. • Viu predisposição dos consumidores em aceitar nova marca.
	Quando	• Logo que deixou o negócio de atacado (empacotadora de alimentos).	• Quando estava em Goiás, seis anos antes de criar a empresa.
	Quantas	• Uma oportunidade. Não buscou outras oportunidades para avaliar.	• Uma oportunidade. Não buscou outras oportunidades para avaliar.
Avaliação da Oportunidade	Quem	• Empreendedor.	• Empreendedor. • Elaborou projeção de receitas, custos e lucro, considerando preços de mercado e amortizações de financiamento.

Quadro 29 – Descoberta, Avaliação e Exploração de Oportunidade: Análise Cruzada

continua

TEMAS	SUBTEMAS	EMPREENDEDOR A	EMPREENDEDOR B
Avaliação da Oportunidade	Quando	• Logo que deixou o negócio de atacado (empacotadora de alimentos).	• Ao encerrar uma obra de construção civil no Ceará, seis anos após haver descoberto a oportunidade.
	Como	• Não expõe critérios racionais para aferir a viabilidade da empresa. • Acredita que determinação, dedicação, perseverança, seriedade, transparência e honestidade são importantes para obter o sucesso: “não é só pensar”. • Inicia a implantação da empresa com capital próprio, antes de obter financiamento.	• Empreendedor avaliou racionalmente a viabilidade da criação da empresa. • Avaliou, como condições sinalizadoras da viabilidade de criação da empresa e oferta de nova marca: preços de mercado (os das grandes empresas, “abusivos”), incentivos fiscais do governo do Ceará, crédito bancário com incentivos financeiros, localização, situação estratégica e financeira ruim das empresas cearenses.
		• Contratou elaboração de projeto de investimento, para obter financiamento bancário.	• Contratou elaboração de projeto de investimento, para obter financiamento bancário, após elaborar projeções sobre viabilidade da criação da empresa.

Quadro 29 – Descoberta, Avaliação e Exploração de Oportunidade: Análise Cruzada

TEMAS	SUBTEMAS	EMPREENDEDOR A	EMPREENDEDOR B
Avaliação da Oportunidade	Incentivos	• Afirma que não se preocupou em ganhar dinheiro, mas com produto, qualidade, mercado. • Afirma que sua vaidade é ter a empresa, sua prioridade plena.	• O empreendedor demonstrou motivação principal pelo lucro, mas esboçou também motivações estratégicas para criar a empresa.
Exploração da oportunidade	Confiança, otimismo	• Revelou-se otimista e confiante. • Com valores e fazendo a coisa certa, obtém êxito nos negócios.	• Revelou-se otimista e confiante.
	Metas	• Não tinha plano de negócios nem meta estabelecida em relação ao futuro da empresa.	• Não tinha plano de negócios nem meta estabelecida, em relação ao futuro da empresa. • Tinha um desejo de quebrar a hegemonia das multinacionais, dar oportunidade ao consumidor de baixa renda de consumir refrigerante.
	Dificuldades	• “Cultura de atacado”; débitos fiscais altos; insuficiência de capital de giro; carga tributária pesada e intensa fiscalização.	• Estratégia de formação de preço de venda; falta de pessoal para a área administrativa; ampliação e adequação da linha de produção; falta de infraestrutura viária e para tratamento de efluentes.

Quadro 29 – Descoberta, Avaliação e Exploração de Oportunidade: Análise Cruzada

continua

TEMAS	SUBTEMAS	EMPREENDEDOR A	EMPREENDEDOR B
Exploração da oportunidade	Influências e momento decisivo	• Não revelou.	• Não revelou.

Quadro 29 – Descoberta, Avaliação e Exploração de Oportunidade: Análise Cruzada

Fonte: elaboração do autor.

5.1.4 - Empreendedorismo: Discussão dos Casos A e B

As empresas *A* e *B* constituem-se empreendimentos de natureza imitativa, ou seja, os empreendedores observaram e tentaram replicar ou adaptar negócios já existentes que lhes pareciam lucrativos. Esse fenômeno caracteriza o empreendedorismo norte-americano (BHIDÉ, 2000) e brasileiro, que também apresenta baixo conteúdo inovador (MACHADO et al., 2010).

Descoberta das oportunidades. As experiências de criação das empresas estudadas mostram que os processos de empreender ocorrem de maneira desordenada. Baron e Shane (2007), defensores da abordagem processual, admitem que as etapas do empreendedorismo – descoberta, avaliação e exploração – não são facilmente delimitadas. Com efeito, a criação das empresas *A* e *B* não adotaram uma sequência predeterminada de etapas, mesmo quando os empreendedores recorreram a financiamento bancário, que requer procedimentos ordenados de elaboração e avaliação de projeto e, depois, de liberação de recursos, à medida que a implantação da firma avança.

O empreendedor *A* implantou grande parte do projeto de criação da empresa antes de elaboração de projeto de investimento e liberação do

financiamento bancário. O empreendedor *B* somente foi executar a ideia de criar a empresa seis anos após haver acompanhado a implantação de uma fábrica de refrigerantes em Goiás.

Os casos analisados mostram a descoberta de uma oportunidade como resultante do atendimento de um conjunto de condições; não foi somente um evento, ou uma visão, ou uma informação que conduziu os empreendedores à fase de avaliação. Assim, a criação das duas empresas deixou evidente que é difícil predeterminar quando se completa o processo de descoberta de uma oportunidade – perceber e reconhecer que ela existe – sem observar os processos reais e sem perscrutar a mente do empreendedor, único que pode definir se as informações e recursos que reúne representam ou não uma oportunidade.

O empreendedor “guarda” ideias que podem transformar-se ou não em oportunidades. Nesse sentido, o empreendedor *A* fortaleceu a sua convicção sobre a viabilidade da oportunidade quando ponderou que um imóvel de sua propriedade poderia ser adaptado à instalação da fábrica de refrigerante; o empreendedor *B* percebeu um conjunto de condições no Estado do Ceará favorável à criação da empresa. O empreendedor *B*, somente depois de seis anos, ao se deparar com um ambiente propício, resolveu ativar o seu conhecimento da implantação da Rincão Refrigerantes, fundada em Goiás (SHANE, 2000).

Dessa forma, a ideia de criação das empresas, por si mesma, não encerrou ou delimitou o processo de descoberta: foram pedaços de informações (BARON, 2004; MICHEL, 2007) e recursos que se combinaram para formar a convicção dos empreendedores quanto às oportunidades.

Os empreendedores não compararam oportunidades para tomar a decisão de alocar seus recursos na criação de suas empresas, procedimentos racionais muito difundidos em economia e finanças: o

investidor busca maximizar o retorno do investimento; o empresário, os lucros; e o consumidor, a utilidade (BREALEY; MYERS; ALLEN, 2008; ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2000; BAYE, 2010). Os empreendedores não buscaram alternativas de alocação dos seus recursos; viram os negócios em funcionamento e decidiram imitá-los ou adaptá-los, avaliando uma única oportunidade. Como diz Shane (2008) sobre as “realidades do empreendedorismo típico”: empreendedores criam empresas antes de identificar oportunidades.

É provável que, no caso de dois empreendimentos imitativos, a decisão tenha sido simplificada sem a busca de outras oportunidades para comparar: através da heurística (BARON; SHANE, 2007) – se outro empreendimento deu certo, o meu dará; ou através da racionalidade limitada (MARCH; SIMON, 1975) – o raciocínio heurístico pode ter oferecido respostas satisfatórias ou suficientemente aceitáveis para a tomada de decisão.

É importante ressaltar essa questão ainda pelo fato de que o empreendedor *B* não tivera nenhuma relação com o setor de refrigerante, nem o empreendedor *A* com qualquer ramo da indústria, situações que aconselham maior cautela na tomada de decisão.

Avaliação das oportunidades. Para aferir a viabilidade de criação das firmas, os dois empreendedores usaram critérios distintos e registrados na literatura. O empreendedor *A* não avaliou a oportunidade no sentido atribuído neste trabalho, que envolve racionalidade: explicitação das condições em que a empresa criada é viável e proporciona retorno aceitável. Na entrevista, ele revelou haver-se baseado na experiência de comerciante atacadista, na intuição e na crença em que determinação, dedicação, perseverança e outros valores são importantes para o sucesso empresarial. É claro que, como atacadista, o empreendedor acumulou conhecimento da demanda de refrigerante, inclusive do refrigerante *M*, uma condição estimulante à ação de empreender (CHOI; SHEPHERD,

2004), mas não expressou esse fator no processo de avaliação da oportunidade. Todavia, o empreendedor reduziu o risco do negócio ao entrar no mercado como franqueado da marca M para “pegar o *know-how* do refrigerante”.

O empreendedor B, por sua vez, observou a implantação de uma fábrica de refrigerantes em Goiás e, além disso, utilizou critérios racionais para avaliar a oportunidade, estimando o lucro com base nas condições de demanda, de oferta e de financiamento. Nesse momento, a educação formal, possivelmente, teve peso no comportamento do empreendedor (um engenheiro) ao lhe propiciar capacidade analítica, de julgamento, de compreender o mercado e os processos do empreender (CASSON, 2003b).

Os empreendedores diferiram quanto aos incentivos procurados na criação das empresas. O empreendedor A afirmou que não se preocupou, no momento da criação da empresa, em ganhar dinheiro, mas em oferecer produto, qualidade, “fazer a coisa certa”; mas quando se reportou à diversificação de seus negócios, mencionou a lucratividade e compartilhamento de recursos entre atividades como incentivos para suas decisões, talvez, porque já acumulou *know-how*. Já o empreendedor B buscou a lucratividade do empreendimento.

Exploração das oportunidades. Embora autores considerem que bons empreendedores definirem metas (TIMMONS; SPINELLI JR., 2009), que podem exercer influência positiva sobre o desempenho (SHANE, 2008; PARKER, 2009), observa-se que os empreendedores não tinham meta, ou aspiração, ou visão que expressasse crescimento ou situação desejada para suas empresas. O empreendedor B afirmou ter um propósito e um sonho: dar oportunidade às classes de renda mais baixa de consumir refrigerantes e quebrar a hegemonia das multinacionais dominantes no setor.

Os empreendedores exibiram confiança e otimismo quanto ao sucesso de suas empresas, dois traços comuns àqueles que decidem explorar oportunidades (SHANE; VENKATARAMAN, 2000), tanto no início dos seus empreendimentos como diante de incertezas e adversidades presentes e futuras; na média, empreendedores são mais otimistas que não-empreendedores, revelam as pesquisas, principalmente quando a entrada é percebida como fácil (PARKER, 2009).

Os empreendedores julgam o sistema tributário pesado e injusto como dificuldade para desenvolvimento do setor de refrigerantes e garantia da competitividade. Ainda como dificuldades para implantação e competitividade de sua empresa, o empreendedor *B* citou a deficiente infraestrutura viária e para tratamento de efluentes, as ampliações e adequações da linha de produção. Já o empreendedor *A* citou a insuficiência de capital de giro como uma das maiores dificuldades de implantação e funcionamento da firma nos primeiros anos.

O empreendedor *A* narrou, com riqueza de detalhes, uma dificuldade enfrentada na trajetória de sua empresa: a necessidade de mudar o seu modo de pensar e administrar, de uma “cultura de atacado”, caracterizada pela centralização das decisões, para uma “cultura de varejo”. Esse fenômeno é identificado como uma provável crise de liderança e controle atribuída ao crescimento de novos empreendimentos (SEIFFERT, 2005; TIMMONS; SPINELLI JR., 2009).

No caso relatado, o problema não adveio propriamente do crescimento da empresa *A*, mas dos valores e comportamento aprendidos pelo empreendedor ao longo de sua experiência como atacadista, na qual ele realizava todas as decisões-chave dos seus negócios e tinha o controle sobre elas: comprava, pagava, vendia e recebia.

Essas dificuldades indicam a importância da educação para o empreendedorismo e para o sucesso de novos negócios.

Em geral, o empreendedor *A* exibiu um comportamento menos racional que o empreendedor *B*, valendo-se, em boa medida, do processo de efetuação de Sarasvathy (2001) na montagem de sua fábrica de refrigerante:

- começou com os recursos que possuía (princípio do pássaro na mão): compreendeu que um prédio de sua propriedade poderia ser adaptado para a construção da fábrica; dispunha de informações sobre consumidores, preços de compra e revenda de refrigerantes nas relações que tinha como atacadista;
- buscou uma parceria com uma empresa paulista que produzia a marca *M* (princípio da colcha de retalhos): com essa iniciativa, reduzia o risco do negócio, apropriava-se do modo operacional e *know-how* do refrigerante e dispensava, em alguma medida, um processo formal de planejamento;
- predispôs-se a suportar uma perda (princípio da perda suportável): o empreendedor *A*, diferentemente do empreendedor *B*, não buscou calcular o retorno do investimento para tomar a decisão; ao contrário, procurou salvaguardas com parceria, confiou no seu tino para negócios e iniciou a montagem da fábrica antes da elaboração de projeto e sua aprovação pelo banco que lhe concedeu financiamento.

5.2 - Questão 2: Como as empresas desenvolveram suas estratégias?

Apresenta-se a estratégia de cada empresa pesquisada, contemplando escopo (consumidores, produtos e área de atuação), modo de competir e vantagem competitiva na cadeia de valores (pesquisa e desenvolvimento, *marketing*, recursos humanos, logística externa e infraestrutura). Em seguida, elabora-se a análise das estratégias seguidas pelas duas

principais líderes do mercado (Coca-Cola e AmBev) e pelas empresas A e B e, por último, a discussão dessas estratégias.

5.2.1 - Empresa A

5.2.1.1 - Consumidores, Produtos e Área de Atuação

A empresa visa atender um mercado amplo de consumidores de refrigerantes. Embora seus produtos tenham tido maior aceitação pelas classes CDE, o empreendedor afirma que a empresa já começa a conquistar os consumidores das classes AB.

Essa situação se deve a três motivos principais: as vantagens competitivas das corporações com atuação nacional; a entrada da empresa com uma proposta de concorrer em preço, pela necessidade de ganhar mercado; concentração inicial de esforço de vendas no interior do Estado do Ceará, onde existiam competição menos vigorosa e população de renda menor.

O empreendedor, até o momento comerciante, reconheceu que não tinha conhecimento necessário para a entrada no setor de refrigerantes e iniciou com a franquia de refrigerante da marca M, de uma empresa paulista, “para poder pegar com ele o *know-how* do refrigerante”. Contudo, essa parceria se desfez em pouco tempo, por problemas de qualidade e atraso na entrega. Na ocasião, também trouxe um químico de São Paulo para formular os produtos da firma.

A empresa começou ofertando, com marcas próprias, os sabores guaraná, cola, laranja e limão e, posteriormente, caju. Com o objetivo de fortalecer seu portfólio e obter reputação para os refrigerantes de suas marcas, a empresa, após quatro anos de fundação, obteve a franquia da marca americana de refrigerante G, sabor uva, conhecida

no Brasil, outrora uma das mais apreciadas no Estado do Ceará. As marcas próprias respondem por 95% do faturamento da firma, e a marca franqueada G, por 5%.

A empresa seguiu a tendência de diversificação do setor de refrigerantes, por considerá-la um caminho para reduzir riscos, aumentar as chances de sobreviver, enfrentar provável declínio da demanda de refrigerante e, sobretudo, compartilhar recursos. Com esses objetivos, adquiriu uma fabricante de água mineral e outra fabricante de óleo de cozinha e ampliou suas parcerias obtendo, há dois anos, a franquia de sucos da marca americana T, com bons resultados para a empresa, afirmou o empreendedor.

Porque a equipe que vende e o comprador são os mesmos. A gente ganha escala, ganha tempo, ganha tudo. É o mesmo vendedor, é o mesmo comprador, é o mesmo cliente, é o mesmo ponto de venda. Tanto é que as alternativas que a gente está atrás de produto; tem que ser produtos relacionados ao que eu já tenho, ao mesmo cliente, que não tenha outra equipe de venda, que não tenha outra despesa, porque, senão, não compensa! A gente tem que aproveitar o que a gente tem, em cima do produto que a gente vai lançar.

A empresa começou suas atividades com atenção voltada para o interior do Ceará. Essa opção se mostrou adequada para o empreendedor porque o mercado, na capital, era mais competitivo, com margens de lucro menores e a firma precisava atingir o seu ponto de equilíbrio operacional o mais breve possível, embora as vendas no varejo fossem mais lentas.

Dessa forma, até certo momento, a empresa obteve 70% de seu faturamento de vendas ao interior e 30% de vendas à capital; com o tempo, a firma conquistou mais consumidores e canais de distribuição em Fortaleza (supermercados, parceria com rede de farmácias), de onde auferia 60% de seu faturamento.

5.2.1.2 - Modo de Competir

A empresa afirma seguir uma estratégia híbrida: procura produzir com menor custo e também ser única em atributos de diferenciação valorizados pelos consumidores, ofertando produtos com preços e qualidade intermediários.

No que diz respeito à redução de custos, a empresa assinala como mais relevantes os esforços nas seguintes frentes: ampliar sua participação no mercado para obter ganhos de escala; compartilhar recursos através do aumento de seu portfólio de refrigerantes e de diversificação (com oferta de suco, energético, água mineral); aumentar a produtividade do capital físico e do capital humano, mediante aquisição de equipamentos modernos e funcionários talentosos.

Quanto à diferenciação, os maiores esforços da firma se voltaram para o desenvolvimento da qualidade dos refrigerantes e da imagem da marca, contratação de profissionais talentosos (“profissionalização”) e ações de *marketing* (relacionamento com o consumidor, pontos de venda e ações institucionais).

Confrontada com fatores de redução de custos e de diferenciação, a empresa se avalia em larga desvantagem em relação às duas principais concorrentes nacionais, Coca-Cola e AmBev, mas em vantagem diante das duas principais concorrentes cearenses.

Em pesquisa de preços de refrigerantes nos supermercados de Fortaleza, constatou-se que os preços dos produtos da empresa, dependendo do sabor, estão de 5 a 60% inferiores aos preços praticados pelas líderes Coca-Cola e AmBev. Em geral, a firma estabelece preços com base em valor da compra, localidade, prazo de pagamento, tipo de comprador e período de venda.

A empresa compreende a força competitiva das corporações multinacionais e evita um confronto com elas. Assim, persegue uma posição competitiva próxima às líderes do mercado em termos de qualidade e preço e uma posição competitiva superior às concorrentes cearenses.

[...] não tem perigo de deixar de tomar, mesmo porque, no final, o cara vai comprar um “WR” por R\$ 2,00 reais; o nosso ele vai comprar por R\$ 2,50-2,30-2,20; a diferença não é muito grande para a qualidade. [...] Quem toma o nosso refrigerante dificilmente ele vai tomar outro; “X”, “Y”, “Z” [...] dificilmente ele toma porque a diferença é gritante. [...].

5.2.1.3 - Vantagem Competitiva

» Pesquisa e Desenvolvimento

Na percepção do empreendedor, pesquisa e desenvolvimento – pesquisa, formulação, desenvolvimento de produtos e processos – constituem o ponto de partida para assegurar a competitividade e também a qualidade de outros processos operacionais no setor de refrigerantes.

Esse conjunto de atividades vai contribuir para formação de alguns atributos que conferem ao refrigerante qualidade e caráter distintivo, como sabor, aparência visual (cor e embalagem) e reputação, de grande impacto na preferência dos consumidores e aceitação pelos canais de distribuição.

“Quem não inovar, não vai a lugar nenhum.” Além disso, o aperfeiçoamento dos produtos tem sido um dos maiores desafios enfrentados pela empresa, diante da necessidade de ampliar sua participação no mercado, das barreiras à entrada e do acirramento de concorrência.

Quanto ao sabor e à qualidade da embalagem, o empreendedor se avalia em posição de igualdade com as duas líderes de mercado e, quanto à aparência visual, em posição inferior; mas, em relação às duas

principais concorrentes cearenses, a empresa acha-se em condição de superioridade competitiva: “O nosso produto é padrão Coca-Cola e padrão Antarctica [...] A Coca-Cola, ninguém fala, mas, se você pegar a “Pepsi Cola” e pegar a nossa “cola”, a diferença é gritante, a nossa “cola” é muito melhor”.

A empresa desenvolve as fórmulas dos seus refrigerantes. O concentrado é elaborado por fornecedoras de insumos em parceria com a empresa. Segundo o empreendedor, essa parceria com fornecedores de insumos lhe garante fornecedor e não lhe tira exclusividade.

A empresa considera que um visual bonito do produto desempenha papel importante na percepção da qualidade e decisão de compra dos consumidores. Por isso, procura seguir padrão semelhante ao das corporações nacionais em termos de embalagem, rotulagem e aparência dos produtos.

Embora afirme posicionar-se com qualidade superior em relação às concorrentes cearenses, o empreendedor informa que as margens de lucro da empresa são muito pequenas e derivam, em boa parte, de pequenas economias que consegue obter, para poder investir.

» **Suprimento e Operações**

As atividades de suprimento podem fazer diferença competitiva no setor de refrigerantes, ao proverem equipamentos avançados, insumos de qualidade, disponibilidade de boas fontes de água, controle e avaliação de fornecedores e de estoque e, conseqüentemente, contribuirão para aumento de produtividade e qualidade do produto e obtenção de economias de escala.

Em geral, os fornecedores possuem médio poder de negociação, na percepção do empreendedor: há fornecedores de insumos e

equipamentos com suficiência para o setor de refrigerantes; com relação a insumos, existem substitutos, a exemplo dos adoçantes; a mudança de fornecedores também pode ser feita em longo prazo. Apesar dessas condições favoráveis às fabricantes de refrigerantes, estas não podem mudar constantemente de fornecedores, porquanto os insumos vendidos não são exatamente iguais e, por isso, uma mudança pode modificar o sabor dos produtos.

Existe variabilidade em capacidade e produtividade dos equipamentos disponíveis para a linha de produção do setor de refrigerantes (sopro, envase, rotulagem, embalagem, empacotamento, paletização, controle de qualidade), de modo que uma empresa com maior participação no mercado pode auferir vantagem competitiva, mesmo temporária, ao utilizar equipamento com maior grau de automação e produtividade.

Nós tínhamos primeiro a de 900, aí compramos uma para 1.700, agora compramos uma para 4.500. O mesmo pessoal que operava nessa opera na outra. Aumenta um pouco mais a energia, mas em compensação é duas vezes e meia o que ela produz em relação à outra e a qualidade também, porque essa aqui é semiautomática pegava com a mão para poder fazer; e essa aqui já sai paletizando automaticamente, não tem o contato manual na garrafa para não contaminar.

“O nosso nome Empresa A já é padrão de qualidade”. Diz o empreendedor que, com o tempo, a atualização dos equipamentos e processos da linha de produção tem gerado aumento de produtividade, qualidade e aceitação dos produtos. Com grande esforço de modernização, a firma usa equipamentos de mesma marca das grandes empresas do setor, mas com nível de sofisticação e produtividade inferior.

“Excelente matéria-prima.” Os ingredientes usados na fabricação fazem a diferença na qualidade dos refrigerantes. Por isso, a empresa procura os melhores fornecedores de matérias-primas; o preço do xarope de cola comprado, exemplifica, é 25% superior ao de outros fornecedores. Como

a empresa não trabalha com refrigerantes de baixa caloria, praticamente, só utiliza o açúcar, embora mais caro, em vez da sacarina. O concentrado de guaraná utilizado também é puro, segundo o empreendedor.

[...] trabalhamos com a cola, mais cara do que os outros produtos, exatamente porque, se eu botar o mesmo preço, eu vou vender muito mais. Aí a gente não quer briga com eles [franqueados da Coca-Cola] de jeito nenhum. Na verdade, enquanto não bole com eles, ficar vendendo um pouquinho ali [...] e depois que cresce mesmo para valer, com certeza, a gente vai ter pressão de todos os lados.

A empresa somente produz refrigerantes em garrafa de PET e também utiliza boa embalagem dos produtos, uma garrafa padrão, com uma máquina que proporciona a mesma percentagem de CO₂ aos refrigerantes. Exceto com relação ao sabor cola, o empreendedor afirma usar de 10 a 12% de suco natural na produção de refrigerante, em vez de utilizar somente o aroma.

» Marketing

Para a empresa, as atividades de *marketing* são fundamentais para seu sucesso no setor de refrigerantes e destaca, como atributos mais importantes para a competitividade: sabor, aparência visual, reputação da marca, atendimento ao consumidor, capacidades em venda pessoal, relações públicas e em *marketing* direto, canais de distribuição diferenciados, qualidade e eficiência na entrega.

A empresa afirma utilizar 28 ferramentas de *marketing*: 7 anualmente, 6 semestralmente, 5 mensalmente e 10 constantemente, que são: *displays* em pontos de venda, cartazes, panfletos, visitas programadas, degustação, amostras, pagamentos a prazo, doações filantrópicas, eventos especiais e *telemarketing*.

A firma enfatiza a apreciação do sabor como o momento decisivo para escolha do refrigerante. Para entrar no mercado, ampliar o conhecimento

do produto e expandir as vendas, a degustação em datas e eventos importantes em sua área de atuação, especialmente em supermercados, é uma das ferramentas mais utilizadas pela empresa.

A empresa avalia que se equipara à Coca-Cola e à AmBev no que diz respeito à promoção de vendas, vendas pessoais; entretanto, posiciona-se em grande desvantagem em relação à propaganda, notadamente anúncios na TV, em razão de economias de escala que permitem àquelas empresas assumir alto custo de comunicação.

Para promover suas marcas, a firma desenvolve campanhas, com ajuda de consultoria especializada, com uso de anúncios e cartazes bem humorados, panfletos, com apelos em torno de sabor, regionalismo e tradição, incentivando o consumidor a beber mais. No interior do Ceará, patrocina festas religiosas (padroeira, Natal), vendendo refrigerantes a preços mais acessíveis e destinando receitas para promover ações comunitárias das Igrejas.

Quando se compara com as concorrentes cearenses, a empresa se avalia em larga vantagem competitiva nos elementos do composto de *marketing*, exceto em relação ao preço.

O empreendedor ressalta que, além da qualidade do produto, o ponto forte da empresa (e sua grande vantagem competitiva em relação a todas as firmas) reside em venda pessoal (o contato direto com varejistas): são mais de 100 vendedores no Ceará, que trabalham em sintonia com a equipe de logística.

Motivada pela necessidade de atingir o mais rápido possível o seu ponto de equilíbrio operacional, a organização montou equipe de vendas, que, vencida a dificuldade de escassez de capital de giro, lhe permitiu: atingir com rapidez ampla cobertura de mercado no Ceará;

estabelecer uma relação próxima com varejistas, que influenciam diretamente decisões dos consumidores; obter informação rápida sobre movimentos competitivos das grandes corporações; contornar o poder de negociação dos distribuidores.

Em geral, a firma considera bom o atendimento aos varejistas, destacando a qualidade em geral, combinação preço-qualidade e melhores serviços pós-venda ao comprador.

» **Logística Externa**

A empresa afirma que qualidade e rapidez na entrega dos produtos são fundamentais para o sucesso e competitividade no setor de refrigerantes, razão pela qual se esforçou em promover bom relacionamento com atacadistas e varejistas. Nesse aspecto, avalia-se em condição de paridade competitiva com as grandes corporações e de muita superioridade em relação às concorrentes cearenses.

Para entrar no mercado, a empresa optou, preferencialmente, por venda direta aos varejistas – supermercados, bares, restaurantes, lanchonetes, mercearias e farmácias – como principais canais de distribuição, já que as corporações nacionais possuíam muita força competitiva e utilizavam, preponderantemente, atacadistas como principal canal de distribuição.

Os atacadistas e varejistas têm razoável poder de negociação com a empresa. Dada a rivalidade intensa no setor de refrigerantes, notadamente entre as empresas cearenses, atacadistas e varejistas exigem e conseguem, principalmente, produtos ajustados às suas necessidades, melhores condições de compra, como prazos de pagamento maiores e entrega rápida.

Diz o gerente geral que as margens de lucratividade da firma são muito reduzidas com os atacadistas, cujos interesses se concentram em auferir maiores margens, não em vender produto e construir relação de longo prazo. Mas, em todo caso, os atacadistas são importantes porque, embora poucos, representam 20% das vendas da empresa.

Os supermercados da capital exercem maior poder de negociação que outros canais porque vendem muito, constituem vitrine para os produtos da empresa, pois, ali, onde espaços nas prateleiras são escassos, se encontram marcas famosas.

Para a empresa, a qualidade no atendimento ao varejo, sua principal fonte de receita de vendas, representou ponto forte da consolidação de sua estratégia de mercado e melhoria dos seus resultados e fluxo de caixa. O diferencial de sua estratégia de distribuição consiste no que a empresa chama de “prestação de serviços”: entrega do produto em pequenas quantidades através de um “sistema de rota” em, no máximo, 48 horas aos varejistas, que não precisam deslocar-se aos distribuidores e fazer estoque.

A empresa avalia que a forte presença de sua equipe de vendas, principalmente no interior do estado, foi crucial para entrar no mercado e lhe garantir vantagem competitiva: mais de 100 vendedores contatam varejistas semanalmente nos pontos de venda, seguindo “rota” estabelecida. O sucesso na “prestação de serviços” aos varejistas foi possível com investimento numa frota de 61 caminhões para fazer entregas rápidas em toda a área de cobertura de mercado da firma, estratégia que lhe conferiu vantagem competitiva sobre as grandes corporações, na percepção do empreendedor.

Então, essa é a prestação de serviço, chega rápido; o sujeito hoje não precisa mais estocar porque sabe que o vendedor passa toda semana para vender, tem caminhão nosso entregando toda semana, não precisa mais ficar com o capital parado em cima do produto.

A organização já se prepara para a possibilidade de crescimento e recuperação da embalagem de vidro, mudança que vai requerer investimento em ativos (garrafas, caixas, lavadora de garrafas etc.) que, na avaliação do empreendedor, dificilmente, fabricantes de refrigerantes médias e pequenas realizarão e, nesse caso, perderão participação no mercado.

» Recursos Humanos

A partir de 2002, a empresa empreendeu esforços para atrair e manter profissionais talentosos, que considera recursos essenciais para alcançar produtividade e diferenciação. Em comparação às corporações nacionais, a firma avalia-se em posição de leve desvantagem competitiva; mas, com relação às concorrentes cearenses, avalia-se em vantagem, graças às suas políticas de recompensa mais atrativas.

Diz o empreendedor que o esforço de profissionalização representou um marco na melhoria de desempenho da empresa, realizada mediante a contratação de pessoas com bastante experiência em grandes empresas, como Coca-Cola, TAM e Nestlé, para prover, principalmente, as funções gerenciais, pagando-lhes remuneração superior às das concorrentes cearenses. Com efeito, todos os gerentes da empresa possuem mais de oito anos de experiência. Esse esforço veio apoiar o redirecionamento estratégico da firma, quando mudou sua equipe gerencial e uma estratégia de menor preço, para estratégia orientada para a qualidade.

“São salários em refrigerante que nem se compara.” O empreendedor afirma que, em relação às fabricantes de refrigerante cearenses, a empresa paga salários superiores. O sistema de recompensa contempla remuneração fixa e, para o pessoal de vendas, pagamento por produtividade, em forma de sorteio semestral de brindes (motocicletas,

por exemplo) e pequenas quantias em dinheiro, quase diariamente. A firma mantém um restaurante próprio. O empreendedor diz que nunca atrasou um dia de salário: “E na verdade, a base da empresa começa exatamente no RH [...] Eu tive a coragem de contratar pessoas capacitadas, de experiência, para trabalhar comigo [...] Cada dia que se contrata um é melhor do que o que está saindo”.

O fundador considera que 90% dos recursos humanos estão qualificados e elabora um programa de capacitação para todas as áreas da empresa, que utiliza fornecedores, principalmente na área de produção, para treinar o pessoal da empresa.

O empreendedor procura preservar um clima amistoso entre os funcionários e tem encontro pessoal com novos funcionários. Destaca suas políticas de valorização do quadro de pessoal interno, salientando que dois funcionários começaram “de baixo” (em nível operacional) e atualmente gerenciam unidades fabris.

» **Infraestrutura**

A empresa não elaborou plano estratégico. Nos últimos anos, utilizou plano de metas focado em vendas por produtos e região, cuja execução é acompanhada pela área de controladoria.

“A partir de hoje, tudo agora é planejado.” Só a partir de agora, com a orientação de uma consultoria, vai implantar um modelo de gestão em que o planejamento será um processo permanente.

Até ontem era isso que a gente estava fazendo [...] O nosso caso da consultoria para o modelo de gestão atual, moderna e funcional. Então, a partir de agora, se vai mudar, comprar uma máquina, ela vai entrar num processo totalmente de planejamento; se tem dinheiro, como é que veio, como é que vai, que benefício ela traz, se compensa, se não compensa. Então, a partir de hoje, dia 2 de dezembro....

A organização mostra uma preocupação com a qualidade do produto e com o atendimento ao consumidor, mantendo uma linha direta para atendimento a reclamações, cujos resultados indicam que a firma satisfaz as expectativas dos consumidores no pós-venda, segundo o empreendedor.

A empresa possui dois laboratórios que procedem ao controle de qualidade, na linha de produção, dos ingredientes utilizados na fabricação aos produtos finais, de acordo com padrões estabelecidos para o setor.

A firma realiza, com a ajuda de consultoria externa, revisão de sua estrutura e modelo de gestão, com objetivos de obter melhor divisão do trabalho e mais eficiência em seus processos, reduzir conflitos potenciais e, enfatiza o empreendedor, tornar a função de recursos humanos profissionalizada.

5.2.2 - Empresa B

5.2.2.1 - Consumidores, Produtos e Área de Atuação

A empresa procurou atender, preferencialmente, os consumidores das classes de baixa renda, que, na avaliação do empreendedor, não tinham acesso ao consumo de refrigerante, diante dos preços praticados pela Coca-Cola e pela Antarctica.

“Uma opção pela Coca-Cola ou Guaraná Antarctica por uma questão de status.” Para o empreendedor, o consumo de refrigerante reflete *status* do consumidor. Por isso, afirma que, embora comecem a experimentar os refrigerantes da firma, pela qualidade percebida, os consumidores das classes AB ainda se mostram reticentes porque veem os produtos como preferidos pelas classes de renda *per capita* menor.

A empresa começou ofertando refrigerante com os sabores guaraná, laranja e limão, em embalagens de dois litros. Depois, acrescentou os sabores uva, caju e abacaxi (então, uma exclusividade da firma) e também embalagens de PET de 600 e 250ml.

Embora, hoje, esteja atendendo quase todos os municípios do Ceará, a empresa deu preferência ao interior, pelas seguintes razões: consumidores e varejistas não eram bem atendidos pelas grandes corporações, que utilizavam distribuidores; consumidores do interior pareciam mais fiéis; finalmente, a firma considerava a capital, no início, um espaço “prostituído” em termos de preços, com uma competição acirrada.

5.2.2.2 - Modo de Competir

A empresa entrou e continua no mercado com uma proposta de projetar, produzir e comercializar refrigerantes que se configura como uma estratégia de liderança em custo, refletida em oferta com “precificação agressiva e qualidade honesta”, segundo o empreendedor.

“Eu acho que, basicamente, o fator da produtividade do nosso produto é o preço.” Os esforços direcionados à redução de custos se concentraram, em primeiro lugar, na escolha da localização da fábrica, para obter incentivos financeiros com financiamento bancário e proximidade de fornecedor de garrafa soprada; igualmente, houve a preocupação com utilização da capacidade instalada e recursos disponíveis. Em seguida, o empreendedor afirma haver procurado ganhos de escala, mediante conquista de maior participação no mercado e lançamento de vários produtos no início do funcionamento.

A firma procura utilizar melhores insumos e obter qualidade dos produtos (sabor, aparência, embalagem) e, muito especialmente,

relacionar-se bem com os varejistas, e reconhece que as grandes corporações, em virtude de possuírem participação no mercado e portfólio de produtos maiores, compram insumos por menores preços, utilizam tecnologia de produção avançada com linhas de produção automatizadas – condições que as colocam em larga vantagem competitiva. Entretanto, o empreendedor informa que aquelas corporações incorrem em altos custos com propaganda, pontos de venda exclusivos e institucionais, que encarecem os seus produtos.

A Coca-Cola e AmBev são avaliadas em situação muito mais favorável quanto a fatores de diferenciação, na percepção do empreendedor, principalmente em reputação da marca, canais de distribuição, pontos de venda, profissionais talentosos e ações institucionais. Todavia, o empreendedor afirma que sua empresa supera as líderes em relacionamento e proximidade com os varejistas, pontos fortes de sua estratégia de atuação. Comparando-se com as duas principais concorrentes cearenses, a empresa se vê em desvantagem em canais de distribuição e pontos de venda; em superioridade em relacionamento com o consumidor, com varejistas e ações institucionais; e em paridade competitiva quanto a outros fatores de diferenciação.

No segmento preferencial de consumidores que busca atender, as classes CDE, a empresa considera o preço fator importante de competitividade e avalia que desfruta de vantagem sobre as concorrentes: os preços estabelecidos pela empresa são inferiores aos preços das concorrentes nacionais e das duas principais cearenses e são estabelecidos de acordo com a quantidade comprada, a distância fábrica-comprador, o prazo de pagamento e o nível de concorrência na localidade.

“*Estratégia insustentável no longo prazo.*” A estratégia essencial da empresa para entrar no mercado consistiu em ofertar um produto por um preço atrativo; porém, por considerar essa estratégia insustentável em longo prazo, o empreendedor assim justifica a necessidade de revisão de posicionamento da empresa: do lado da demanda, a reputação da marca representa um atributo cada vez mais relevante na decisão de compra – a marca de refrigerante simboliza condição de *status* do consumidor e o preço alto é indicativo de qualidade; do lado da oferta, começa a perceber incompatibilidade entre estratégia de liderança em custo (e preço baixo) com qualidade, uma vez que a firma precisa melhorar a aparência física dos produtos, como embalagem e rótulos, para permanecer no mercado e, para tanto, cobrar o preço justo.

Então, a política de precificação baixa, ela se sustenta por determinado tempo. Você não consegue manter uma baixa precificação durante muito tempo porque você vai ter que reinvestir [...] E por incrível que pareça, a precificação do produto é instrumento de formação da opinião qualitativa.

Só que agora a nossa filosofia está mudando, nós temos que fazer o consumidor perceba que, para que nós tenhamos um produto de qualidade, um produto posto no mercado, uma boa embalagem e tudo, nós precisamos ter mais do que preço. Nós precisamos ter sustentabilidade.

Nesse contexto, o empreendedor diz que a empresa se encontra no meio, ofertando produtos a preços mais baixos, em concorrência com as grandes corporações, com a força da mídia, e, por outro lado, uma concorrência predatória com precificação irreal por parte de algumas firmas cearenses, para as quais perde clientes. Para tentar contornar essa situação, as firmas cearenses estão procurando conscientizar os órgãos públicos acerca da elisão fiscal e prática de *dumping* com relação a alguns produtos, inclusive por parte das multinacionais.

“*Cadê o dinheiro dos véi?.*” O empreendedor percebe que os consumidores

de renda mais baixa possuem restrições orçamentárias, de tal maneira que o refrigerante concorreu com produtos duráveis e semiduráveis favorecidos com redução do IPI durante a crise internacional iniciada em 2008: os consumidores preferenciais da empresa, de menor renda e do interior do Ceará, comprometeram 30% de sua renda em crédito consignado para compra de produtos, reduzindo sensivelmente a demanda por refrigerantes, comprados a prazo nas mercearias.

O empreendedor avalia que a empresa vem atendendo as expectativas de qualidade de seus consumidores; entretanto, encontra dificuldade para manter e melhorar a qualidade porque lida com um segmento de consumidores para o qual o preço é fator de competitividade e determinante na decisão de compra.

5.2.2.3 - Vantagem Competitiva

» Pesquisa e Desenvolvimento

A empresa dedicou atenção ao processo de desenvolvimento do produto, responsável pelo sabor, aparência, embalagem, enfim, pela “personalidade” do refrigerante, segundo o empreendedor. Nesses atributos, a firma se avalia em posição competitiva inferior à Coca-Cola e à AmBev, mas em igualdade em relação às duas principais concorrentes cearenses.

Para obter boa qualidade dos refrigerantes, a empresa buscou recrutar profissionais com conhecimento e experiência em formulação no setor de refrigerantes. Em segundo lugar, a exemplo da empresa A, a empresa B estabeleceu parceria com fornecedor de aroma para produzir os concentrados que conferem sabor e diferenciação aos refrigerantes.

Na percepção do empreendedor, a parceria com fornecedores de

aromas para produção de concentrados se mostrou vantajosa do ponto de vista qualitativo porque envolve trabalho muito especializado, em que os fornecedores acumularam *know-how*, com uma estrutura de laboratório para desenvolvimento de aromas. Além disso, trata-se de uma solução mais econômica, porquanto as firmas cearenses não podem contar com uma estrutura comparável à da Coca-Cola e à da AmBev.

“É provar e gostar.” O sabor constitui atributo mais influente na escolha de um refrigerante, pelo qual o consumidor consegue comparar e avaliar de imediato a qualidade, segundo o empreendedor. Apesar de a mídia tentar colocar o refrigerante no papel de “vilão” da boa saúde, o empreendedor percebeu que as pessoas de baixa renda preferem um refrigerante com um sabor mais doce, pois o consomem, sobretudo, como alimento e energia.

Acredita que, ao se acostumar com o sabor de um refrigerante, o consumidor, dificilmente, muda sua preferência. Daí, sua filosofia de ofertar sabores condizentes com o paladar de uma comunidade regional.

“Ele sabe, dentre as tubainas, aquelas que têm uma qualidade, bom sabor...”. O empreendedor admite a superioridade das marcas Coca-Cola e Guaraná Antarctica, dois sabores mais apreciados pelos brasileiros, e acrescenta que o consumidor avalia a qualidade do refrigerante também pela aparência da embalagem e rótulo. Essa percepção demonstra não só o reconhecimento de dois grupos estratégicos no setor de refrigerantes – empresas com atuação nacional e empresas regionais – mas também uma coerência com a meta que, no presente, a firma busca alcançar: estar entre as melhores cearenses.

Você pode dizer assim: “Ah, todos esses refrigerantes que não são Coca-Cola nem Guaraná Antarctica são Tubaina”. Mas o consumidor, ele sabe dentre as tubainas, vamos dizer assim, aquelas que têm uma qualidade, que têm bom sabor, que têm uma matéria-prima, uma garrafa de qualidade.

Na percepção do empreendedor, o setor de refrigerantes inovou pouco nos últimos anos, com pequenas variações na quantidade de calorias e teor de açúcar do produto, como diet ou light; embalagem de PET, embora haja uma tendência de crescimento da embalagem de vidro, e aumento de produtividade dos equipamentos e de eficiência do governo na cobrança de impostos, reduzindo a informalidade no setor.

“A Coca-Cola é refém de si mesma como produto.” Uma das razões para isso reside – diz o empreendedor – no fato de que a Coca-Cola, dominante no mercado, não tem interesse (possivelmente) em mudar um produto, líder mundial, com uma imagem já consolidada, lembrando o insucesso da tentativa de mudar o sabor nos anos 1980.

Ela foi vendida como um produto tão bom, tão perfeito, tão necessário, tão gostoso, que ela acabou refém de si mesma [...] essa receita: água gaseificada, açúcar, aroma e gás carbônico, é uma receita que vai por muito tempo sendo assim considerada, não vai se mexer muito nisso.

Segundo o empreendedor, as firmas que não conseguirem aliar uma política de preços atrativa com um desenvolvimento mínimo da marca e da qualidade são candidatas a sair do mercado; e avalia que 12 anos de mercado, clientes fiéis e comunidades que falam bem do produto na internet atestam sua qualidade e aceitação pelos consumidores. E que a formação de conceito novo de um bom produto depende mais da empresa porque o consumidor “assimila aquilo que lhe é posto”.

» **Suprimento e Operações**

Os fornecedores possuem razoável poder de negociação sobre a empresa. Embora haja quantidade suficiente de fornecedores e de opções de marca, o empreendedor informa que os fornecedores dispõem de certo poder de estabelecer preços e exigir condições melhores de pagamento porque os preços de alguns produtos, como o açúcar, estão atrelados a cotações do dólar no mercado internacional.

Uma das dificuldades enfrentadas na trajetória da empresa tem sido exatamente a definição de um critério consistente de precificação dos refrigerantes, por causa dos aumentos dos preços dos insumos, que não podem ser repassados imediatamente para o consumidor.

No que diz respeito ao custo dos insumos, o empreendedor enfatiza que todas as firmas regionais se deparam com significativa desvantagem competitiva diante da Coca-Cola, AmBev e Schincariol, que, através de organizações que pertencem ao mesmo grupo econômico, produzem insumos na Zona Franca de Manaus, obtendo incentivos fiscais que as regionais não podem equiparar em curto prazo, situação criada mediante *lobby* e influência de parlamentares com interesses nos resultados das grandes corporações.

O empreendedor ressalta o esforço da empresa de oferecer bons refrigerantes, que depende muito da qualidade dos insumos utilizados, que o consumidor percebe de maneira mais fácil e imediata. Nesse aspecto, a firma se acha em paridade com as grandes corporações.

O processo operacional de fabricação está consolidado no setor de refrigerantes. Embora utilizem equipamentos bem inferiores aos das corporações líderes, em termos de automação e produtividade, a empresa entende que seus equipamentos de fabricação são atualizados e adequados à sua escala de produção, produzem com qualidade, permitem-lhe flexibilidade para variação de tamanhos e sabores e se equiparam aos das principais concorrentes cearenses.

» Marketing

O empreendedor considera as atividades de *marketing* cruciais para a competitividade e permanência no setor de refrigerantes. A empresa afirma utilizar 19 ferramentas de *marketing*: 9 anualmente,

6 semestralmente e 4 constantemente, que são visitas programadas, pagamento a prazo, doações filantrópicas e eventos especiais.

Os maiores esforços de *marketing* da empresa se voltaram para a definição de preços atrativos e ações de promoções de vendas, atributos nos quais se avalia em vantagem competitiva em relação às concorrentes nacionais e cearenses.

Reputação da marca e combinação preço-qualidade são os atributos que a empresa prioriza no composto de *marketing*. No primeiro atributo, avalia-se em posição inferior às líderes e equivalente às duas maiores firmas cearenses; no segundo atributo, informa superar essas concorrentes cearenses.

A empresa faz propaganda através de anúncios em rádio, de cartazes e de panfletos. Como estratégia de proximidade com os clientes e comunidade em geral, patrocinou o clube de futebol local da primeira divisão do campeonato cearense, atletas locais (futebol, *kung fu*, ciclismo), eventos religiosos, aniversários de cidades onde obtém maiores vendas.

A empresa possui algumas marcas registradas; para o empreendedor, as patentes não são necessárias, porém considera, mais importante que recursos tangíveis, os recursos intangíveis, como a cadeia de comercialização fiel, clientes já trabalhados e desenvolvidos.

O empreendedor aposta ser no ponto de venda que a empresa divulga suas marcas e obtém melhores resultados através de visitas programadas, cumprimento sistemático da “rota”, atendimento rápido e eficaz. Para tanto, a firma treina seus vendedores para apresentá-la, premia-os por metas, concede flexibilidade negocial e pagamento a prazo.

Os varejistas possuem médio poder de negociação. Melhores condições de pagamento e de entrega e, principalmente, preços menores que lhes garantam maior lucratividade são suas principais exigências, que a empresa avalia atender muito bem.

Excelente relacionamento com os varejistas e entrega com eficiência dos produtos nos pontos de venda constituíram fatores competitivos para os quais a empresa afirma ter dedicado maior esforço e que ainda representam sua vantagem em relação às concorrentes. Não obstante, os varejistas detêm poder de negociação diante da concorrência “predatória” entre as fabricantes cearenses.

O empreendedor avalia que as fabricantes de refrigerante cearenses utilizam praticamente a mesma estratégia de venda direta, que se apresenta de duas formas:

1. a pré-venda – o vendedor tira um pedido, envia-o à fábrica, que providencia a entrega num prazo de 24 a 72 horas; essa é a forma utilizada para tornar eficiente a estrutura de distribuição e logística;
2. venda direta – o próprio caminhão, já abastecido de produtos, vai até o cliente, que escolhe o produto, sem uma consulta prévia.

O grande desafio do *marketing* – avalia o empreendedor – consistirá em “pegar o consumidor em casa”, mediante construção de um sistema eficiente e lucrativo de venda direta de refrigerantes aos consumidores, a exemplo da Avon. Acredita que as ações da empresa nos canais de distribuição e pontos de venda são mais influentes nas decisões de compra do consumidor que o *marketing* institucional e grandes campanhas de TV.

» Logística Externa

Enquanto as grandes corporações adotavam sistema de venda por

atacado através de distribuidores regionais, a empresa B horizontalizou a base de clientes e adotou a distribuição direta aos varejistas, fazendo a pré-venda. Com essa estratégia, deu prioridade aos clientes “marginalizados” pela Coca-Cola e Antartica, foi a pioneira no atendimento ao interior do Estado, em pequenas quantidades, rompeu as barreiras daquelas corporações, reduziu o custo de distribuição e aproximou-se dos consumidores e varejistas, que, além de obterem melhores margens de lucro, se sentiram mais valorizados atendidos pelo próprio fabricante.

[...] eu comecei a minar ele no seu próprio cliente atendendo ele diretamente com uma caixa, duas caixas, 10 caixas. Então, nesses pequenos clientes, as grandes companhias não tinham interesse de fazer contratos de exclusividade. Eles na capilaridade da cadeia de distribuição, eles só chegavam até um determinado ponto que era atrativo para eles em termos de volume.

Entretanto, aquela vantagem competitiva durou pouco, quando as grandes corporações também adotaram o modelo de distribuição direta porque perceberam que as pequenas e médias firmas estavam criando um vínculo forte com varejistas e consumidores, diz o empreendedor.

A estratégia de distribuição direta, através de “rota”, busca atender as necessidades dos compradores nas quantidades e formas requeridas: a empresa estabelece “rota” para os vendedores, que, sistematicamente, no decorrer da semana, promovem vendas, verificam estoque, atendem pedidos e fazem visitas a compradores potenciais.

» Recursos Humanos

Na entrevista, percebeu-se que a empresa não expressa uma preocupação forte com a administração de recursos humanos, talvez em função de resultados operacionais aquém de suas expectativas e da “situação difícil” pela qual o empreendedor diz passar a firma.

Como a empresa possui uma estrutura organizacional simples, ainda não dispõe de estrutura formal para lidar com as questões de RH, que ficam a cargo do diretor executivo. A estrutura é composta de um presidente, um diretor executivo (também sócio minoritário), um diretor de produção e um diretor comercial, todos com mais de dez anos em função gerencial ou técnica, sendo um mestre, um especialista e dois graduados.

A preocupação central da empresa foi com o desenvolvimento de produto e controle de qualidade laboratorial, ao trazer um profissional com bastante conhecimento e experiência em grande empresa do ramo de bebidas. De um modo geral, a firma se coloca em posição inferior tanto em relação às líderes como em relação às duas principais concorrentes cearenses.

Mesmo assim, o empreendedor informa que procura dar condições de salário e de trabalho que estimulem a permanência dos funcionários, adotando uma política diferenciada para equipes de produção e vendas; inclusive a empresa conta com empregados qualificados, admitidos desde o primeiro momento da fábrica.

» **Infraestrutura**

A organização também não elaborou um plano de negócios na sua fundação e, até o momento, não desenvolveu planejamento estratégico. O empreendedor não tinha experiência no ramo industrial e, pelo que se percebe de sua entrevista, a implantação da firma consistiu de muita improvisação, como ilustra essa passagem sobre definição do mercado e processos de vendas e distribuição.

[...] foi algo bem direto mesmo: faz-se a empresa, fez; comprou-se insumo, colocou; produziu 100-300 caixas de refrigerantes, agora vamos vender. Vamos começar a vender em Horizonte e Pacajus, que é

próximo, contrata-se um vendedor. Ah, como é que nós vamos contratar um vendedor? Ah, não vamos contratar vendedor de Coca-Cola, nem de AmBev. Vamos fazer os nossos vendedores. O sujeito é mototáxi? É. Conhece todo o pessoal da região? Conhece. Então, vem cá, você tem interesse em trabalhar com vendas? Vamos fazer assim, cria-se uma rota, contrata-se um gerente de vendas. Aí, começa agregar experiência de profissionais que vão sendo incorporados ao quadro funcional da empresa, e vai-se criando uma cultura própria de comercialização, de distribuição [...] Eu fui ter noção de visão, de missão, muito tempo depois. Então eu ainda não tinha uma cultura como empreendedor e como empresário para vislumbrar isso de forma clara.

O empreendedor informa que a empresa utiliza sistema integrado (*software*) de gestão de estoque e controles financeiros, o qual lhe permite mensurar resultados.

A firma está participando do Programa de Qualidade da Afrebras (PQA), desenvolvido em parceria com o Senai. O objetivo desse programa é aumentar a produtividade e garantir a qualidade e segurança dos produtos, de acordo com normas internacionais e brasileiras, e obter certificação de qualidade (ASSOCIAÇÃO DOS FABRICANTES..., 2011).

Uma dificuldade enfrentada pela firma em sua implantação consistiu na falta de infraestrutura viária e de rede de coleta de esgoto, que exigiu investimento em uma estação de tratamento de efluentes e aumentou os custos de produção e comercialização do refrigerante.

Embora tenham ingressado no mercado na mesma época e com as mesmas estratégias, as empresas *A* e *B* desenvolveram trajetórias bem diferentes. A empresa *A* empreendeu uma mudança substancial de sua estratégia a partir de 2002, migrando para uma estratégia híbrida, enquanto a empresa *B* permaneceu com a estratégia de liderança em custo. O Quadro 30 ilustra as mudanças empreendidas pelas firmas desde sua fundação.

EMPRESA A: DE ESTRATÉGIA DE LIDERANÇA EM CUSTO PARA ESTRATÉGIA HÍBRIDA

A empresa A seguiu um caminho diferente da empresa B. Comerciante até a criação da empresa, o empreendedor reconheceu que não possuía conhecimento necessário para a entrada no setor de refrigerantes e iniciou com a franquia de refrigerante da marca M, de uma firma paulista, “para poder pegar com ela o *know-how* do refrigerante”. Essa parceria se desfez em pouco tempo, por problemas de qualidade e atraso na entrega. A empresa começou ofertando, com marcas próprias, os sabores guaraná, cola, laranja e limão e, posteriormente, caju; as marcas próprias respondem por 95% do seu faturamento e a marca franqueada G, por 5%.

A empresa iniciou, em 2002, uma revisão de sua estratégia, procurando produzir com eficiência e também ser única em atributos valorizados pelos consumidores, ofertando produtos com preços e qualidade intermediários. Visando alcançar mercado amplo de consumidores, ampliou sua oferta de produtos, com mais variedade em sabores e embalagens (agora com melhor qualidade); incorporou a franquia da marca americana do refrigerante G, sabor de uva, muito apreciada pelos cearenses. A empresa seguiu a tendência de diversificação do setor de refrigerantes, por considerá-la um caminho para reduzir riscos, aumentar as chances de sobreviver, enfrentar provável declínio da demanda e, sobretudo, compartilhar recursos. Com esses objetivos, passou a fabricar energético, adquiriu uma empresa fabricante de água mineral e outra fabricante de óleo de cozinha e ampliou suas parcerias, obtendo, há dois anos, a franquia de sucos da marca americana T, com bons resultados para a empresa.

A empresa aprimorou suas ferramentas de *marketing*, ampliou os canais de distribuição, agregando os supermercados da capital e a maior rede de farmácias do Ceará, onde estão presentes as grandes marcas. Em consequência, aumentou suas vendas na capital, de onde obtém 60% de seu faturamento atualmente. Em pesquisa de preços de refrigerantes nos supermercados de Fortaleza, constatou-se que os preços dos seus produtos, dependendo do sabor, são 5 a 60% inferiores aos preços praticados pelas líderes Coca-Cola e AmBev. Em geral, a firma estabelece preços com base em valor e período da venda, localidade, prazo de pagamento e tipo de comprador.

O empreendedor destaca, na revisão de sua estratégia, o processo de “profissionalização” da empresa, com a contratação de pessoas com bastante experiência (todos os gerentes da empresa possuem mais de oito anos de experiência em grandes empresas, como Coca-Cola, TAM e Nestlé) para prover funções gerenciais, pagando-lhes remuneração superior à das concorrentes cearenses, quando a empresa se encontrava “praticamente quebrada”. Na opinião do empreendedor, a profissionalização apoiou a mudança de uma estratégia de liderança em custo para uma estratégia híbrida, mais orientada para a qualidade, e representou um marco para melhoria da qualidade, produtividade e do desempenho da empresa.

Quadro 30 – Mudanças Empreendidas pelas Empresas A e B

EMPRESA B: ESTRATÉGIA DE LIDERANÇA EM CUSTO

O empreendedor afirma que, somente agora, a empresa começa a conquistar os consumidores das classes AB, em razão das vantagens competitivas das grandes empresas com atuação nacional, da entrada da empresa com uma proposta de concorrer em preço, pela necessidade de ganhar participação de mercado, e do esforço de vendas inicial voltado para o interior do Estado do Ceará, onde existiam competição menos vigorosa e população com renda menor.

A empresa B ofertou, por ocasião da entrada no mercado, refrigerante com os sabores guaraná, laranja e limão, em embalagens de dois litros. Depois, acrescentou os sabores uva, caju e abacaxi (então, uma exclusividade da firma) e também embalagens de PET de 600 e 250ml.

Os consumidores das classes CDE, do interior do Estado do Ceará, são o alvo preferencial da empresa, que mantém sua estratégia de entrada, de liderança em custo, praticando preços inferiores aos da firma A, estabelecidos de acordo com quantidade vendida, distância fábrica-comprador, prazo de pagamento e nível de concorrência na localidade. Inicia diversificação com a oferta de cerveja. Para tanto, contratou um químico com experiência profissional em grande empresa do ramo de bebidas para formular seus produtos.

A empresa tornou-se pioneira no atendimento ao interior do estado em pequenas quantidades. Enquanto as grandes empresas adotavam sistema de venda por atacado através de distribuidores regionais, a empresa optou pela distribuição direta aos varejistas (pré-venda), horizontalizou sua base de clientes, dando prioridade àqueles “marginalizados” pelas grandes empresas, reduziu o custo de distribuição e se aproximou dos varejistas, que, além de obterem melhores margens de lucro, se sentiram mais valorizados sendo atendidos pelo próprio fabricante.

Seus esforços de mudanças se concentraram na ampliação da capacidade de produção, instalações e de participação no mercado. Melhorou a qualidade das embalagens e, atualmente, participa do Programa de Qualidade da Afrebras.

Quadro 30 – Mudanças Empreendidas pelas Empresas A e B

Fonte: elaboração do autor.

5.2.3 - Estratégia: Análise Cruzada dos Casos A e B

No Quadro 31, faz-se a análise cruzada da estratégia da Coca-Cola e AmBev (nacionais) e das empresas A e B. As informações sobre a Coca-Cola e AmBev são originadas do capítulo 3 – Setor de Refrigerantes –, estudos e análises do setor de refrigerantes e dos *sites* dessas empresas.

ITENS	COCA-COLA E AMBEV	EMPRESA A	EMPRESA B
ESTRATÉGIA: ESCOPO			
Consumidor	• Mercado amplo de consumidores.	• Mercado amplo de consumidores, hoje. • Inicialmente, os mesmos consumidores da Empresa B.	• Consumidores das classes CDE, preferencialmente.
Produto	• Sabor: muita variedade. • Calorias: regular e baixa. • Material de embalagem: PET, vidro, lata. • Tamanhos de embalagem: vários. • Empresas diversificadas, com ampla linha de bebidas não-alcoólicas. Em conjunto, ofertam: refrigerante, suco, néctar, refresco, chá, água mineral, isotônico e energético. • AmBev é líder nacional em cerveja.	• Sabor: tradicionais. • Calorias: regular. • Material de embalagem: PET. • Tamanhos de embalagem: menos opções que empresas nacionais. • Franquias de refrigerante e de suco. Inicia diversificação relacionada com água mineral, suco e energético.	• Sabor: tradicionais. • Calorias: regular. • Material de embalagem: PET. • Tamanhos de embalagem: menos opções que Empresa A. • Inicia processo de diversificação relacionada, com produção de cerveja.
Área de Atuação	• Nacional.	• Estadual, com maior presença na capital (inicialmente no interior).	• Estadual, com maior presença no interior.

Quadro 31 – Estratégia: Análise Cruzada – Empresas Nacionais x Empresas A e B

ITENS	COCA-COLA E AMBEV	EMPRESA A	EMPRESA B
ESTRATÉGIA: MODO DE COMPETIR			
Modo de Competir	- Estratégia de diferenciação. - Preço: maior.	- Estratégia híbrida; no início, de liderança em custo. - Preço: inferior ao das empresas nacionais.	- Estratégia de liderança em custo. - Preço: inferior ao da Empresa A.
Participação no Mercado	- Participação nacional (Coca-Cola e AmBev): 74,4% em volume, em 2009. - Participação nacional da líder Coca-Cola: 56,6% em volume, em 2009.	Informação não disponível.	Informação não-disponível; mas é uma participação menor que a da Empresa A.
ESTRATÉGIA: VANTAGEM COMPETITIVA NA CADEIA DE VALORES			
Pesquisa e Desenvolvimento	- Estrutura e cultura voltadas para inovação em: produtos, equipamentos, embalagens, canais de distribuição, <i>marketing</i> e demais processos gerenciais. - Pesquisas sobre comportamento do consumidor; mercado, produto. - Desenvolvimento de meios de alcançar eficiência: redução do consumo de energia, materiais, sistema de gestão de frota, manutenção preventiva.	Empresa formula o produto e faz parceria com fornecedores para desenvolver concentrado.	Empresa formula o produto e faz parceria com fornecedores para desenvolver concentrado.

Quadro 31 – Estratégia: Análise Cruzada – Empresas Nacionais x Empresas A e B

ITENS	COCA-COLA E AMBEV	EMPRESA A	EMPRESA B
Suprimento e Operações	- Equipamentos de última geração, automatizados, com produtividade elevada. - Produção de concentrado e embalagens na Zona Franca de Manaus, com incentivos fiscais significativos. - Integração vertical: produção de grande parte de embalagens (garrafas, rótulos, tampinhas, rolhas). - Unidades fabris no Ceará.	- Equipamentos adequados à escala de produção da empresa, mas sem o grau de automação e produtividade das grandes empresas. - Unidade fabril no Ceará.	- Equipamentos adequados à escala de produção da empresa, mas sem o grau de automação e produtividade das grandes empresas. - Unidade fabril no Ceará.
Logística Externa	- Sistema sofisticado de logística, com monitoramento por via satélite (AmBev). - Utilização de engarrafadoras (Coca-Cola) e centros de distribuição direta e revendas terceirizadas (AmBev). - Entregas com suporte de gestão <i>online</i>.	“Prestação de serviço”: entrega direta aos varejistas, através de caminhões próprios, em sintonia com vendedores (pré-venda). - Proximidade com varejistas e entrega em até 72 horas, em pequeno volume.	“Prestação de serviço”: entrega terceirizada e direta aos varejistas, em sintonia com vendedores (pré-venda). - Proximidade com varejistas e entrega em até 72 horas, em pequeno volume.

Quadro 31 – Estratégia: Análise Cruzada – Empresas Nacionais x Empresas A e B

ITENS	COCA-COLA E AMBEV	EMPRESA A	EMPRESA B
Recursos Humanos	• Salários fixos e variáveis, plano de benefícios. • Universidade corporativa (AmBev) • Investimentos substanciais em programas anuais de treinamento. • Programas de estagiários universitários. • Parcerias com entidades de ensino superior.	• Atração de profissionais de grandes empresas do ramo, para quadro gerencial e técnico. • Parceria com fornecedores de insumos para treinamento de funcionários. • Profissionalização mais restrita que Empresa A. • Salário e premiação por metas para vendedores.	• Atração de profissionais de grandes empresas do ramo, para quadro gerencial e técnico. • Parceria com fornecedores de insumos para treinamento de funcionários. • Profissionalização mais restrita que Empresa A. • Salário e premiação por metas para vendedores.
Infraestrutura	• Estrutura de governança definida. • Plano estratégico, plano anual de investimento, orçamento. • Sistemas de controle e de gestão de riscos. • Sistema de atendimento ao consumidor.	• Inicia implantação de modelo de gestão e planejamento estratégico e revisão de estrutura organizacional. • Plano de metas. • Linha para atendimento ao consumidor.	• Estrutura organizacional simples, condizente com o porte. • Plano de metas. • Implantação de Programa de Qualidade.

Quadro 31 – Estratégia: Análise Cruzada – Empresas Nacionais x Empresas A e B

ITENS	COCA-COLA E AMBEV	EMPRESA A	EMPRESA B
Crescimento	• Empresas diversificadas, atuando em toda a linha de bebidas não-alcoólicas (suco, néctar, água mineral, chá, energético, isotônico). • Lançamento de produtos, expansão da rede de distribuição, investimentos pesados em logística, comunicação e criação de embalagens, com objetivo de conquistar consumidores de baixa renda.	• Diversificação relacionada, atuando na linha de bebidas não-alcoólicas (suco, néctar, água mineral e energético) e óleo de cozinha.	• Diversificação relacionada, com oferta de cerveja.

Quadro 31 – Estratégia análise Cruzada – Empresas Nacionais x Empresas A e B

Fonte: elaboração do autor.

5.2.4 - Estratégia: Discussão dos Casos A e B

O setor de refrigerantes se caracteriza pela presença de dois grupos estratégicos – empresas com atuação nacional e demais empresas –, identificados com base em participação de mercado, estratégias, duas categorias de refrigerantes (os refrigerantes produzidos pelas grandes empresas e os popularmente chamados “tubainas”, “refrigerecos” ou “refrigerantes alternativos”, pelas demais empresas) ou em entidades representativas de interesses (Abir, das grandes empresas; Afrebras, das demais empresas).

A Coca-Cola e a AmBev estão concorrendo no segmento de bebidas não-alcoólicas em todo o território nacional, condição que lhes propicia recursos e condições para competir melhor, ainda mais tendo alcançado liderança de mercado no setor de refrigerantes.

Coca-Cola e AmBev seguem estratégia de diferenciação para atender mercado amplo de consumidores. Para tanto, praticam o *marketing* de massa (KOTLER; ARMSTRONG, 2007) no que diz respeito à comunicação, com investimentos pesados em propaganda e patrocínio a grandes eventos de entretenimento, para ganhar participação no mercado e fortalecer a imagem e reputação de suas marcas.

Para que seus produtos estejam à mão dos consumidores, as empresas líderes se valem de múltiplos canais de distribuição (Gráfico 6), alguns exclusivos (máquinas de vendas), e de sistema sofisticado de logística, a cargo das engarrafadoras licenciadas (COCA-COLA, 2011) ou de centros de distribuição direta (COMPANHIA..., 2011b).

As grandes corporações possuem, sobre as empresas A e B, vantagens concorrenciais expressas em mais variedade de refrigerantes, em termos de sabor, quantidade de calorias, material e tamanho de embalagem,

com repercussão imediata no desempenho. De fato, em 2009, o consumo de refrigerante no Brasil, em embalagens de vidro e de lata (Gráfico 10), representou 20% e o consumo de baixa caloria, 9,3%; ou seja, as empresas *A* e *B*, por não oferecerem essas opções ao consumidor, deixam de participar de uma fatia aproximada de 27% do mercado.

As empresas *A* e *B* entraram no mercado quatro anos após o grande salto de consumo ocorrido com o lançamento do Plano Real, com uma estratégia de liderança em custo, com preços mais baixos, visando ao atendimento a consumidores e localidades menos assistidos pelas corporações líderes. Para o êxito dessa estratégia, as empresas procuraram reduzir custos, mediante oferta de refrigerantes com poucos sabores e tamanhos de embalagem (de qualidade inferior) ajustada à sua capacidade de produção; fizeram parceria com fornecedores para desenvolver concentrado; gastaram pouco com propaganda e investiram em força de vendas e promoção; optaram pela entrega direta aos varejistas, em pequeno volume, eliminando atacadistas. A empresa *B* localizou a fábrica no Semiárido nordestino para obter incentivos financeiros com financiamento e reduzir despesas com transporte de garrafa soprada.

Houve, nessa estratégia das firmas *A* e *B*, a combinação de dois caminhos para a entrada e êxito no setor de refrigerantes, os quais Porter (1992) chama de redefinição do escopo (atendimento ao consumidor de baixa renda, negligenciado pelas grandes empresas) e reconfiguração da cadeia de valores (eliminação de intermediários; logística, apoio aos varejistas e a equipe de vendas mais eficientes).

Nos últimos seis anos, houve uma mudança extraordinária no perfil econômico das pessoas no Brasil. As classes AB, mais atendidas pela Coca-Cola e AmBev, cresceram 7% no Brasil (CETEM BRASIL; IPSOS..., 2011). No período de 2005-2010, houve aumento de 34 para

53% dos consumidores pertencentes à classe C, que, mais educados e sofisticados, inclinam-se à compra de bebidas com maior valor agregado, mais variação de sabor, embalagem e desenho diferenciados, aditivos e ingredientes naturais, teores reduzidos de açúcar (ou zero açúcar), dentre outros atributos (TODESCHINI; SALOMÃO, 2009; FEDERAÇÃO..., 2010; EUROMONITOR..., 2010), de modo a incorporar o estilo de vida das classes de maior renda (SOLOMON, 2011). Essas mudanças no perfil socioeconômico dos consumidores, apesar de estimular a demanda de refrigerante, desfavorecem as empresas cearenses, que dispõem de um portfólio de produtos mais modesto (menos opções de embalagem, somente caloria regular), especialmente a empresa B, que foca nos consumidores das classes CDE.

A empresa A modificou sua estratégia: ampliou seu escopo para disputar um mercado mais amplo em relação aos consumidores e à área de atuação (com presença mais forte na capital que no interior); diversificou-se; procura seguir as grandes corporações (em vez de estar entre as melhores regionais), com mais qualidade dos produtos; utiliza mais ferramentas promocionais; profissionalizou a gestão; ampliou os canais de distribuição, com acesso aos supermercados da capital e à maior rede de farmácias do Estado do Ceará, onde estão presentes as marcas líderes. Como mostra o Gráfico 6, as vendas de bebidas não-alcoólicas no Brasil, em 2008, através desses dois canais de distribuição – supermercados e farmácias – representaram 21,3%.

A empresa A incorporou ao seu portfólio de produtos as franquias do refrigerante G, muito apreciado pelos cearenses, e, posteriormente, do suco T. Com essa decisão, além de compartilhar recursos e atividades na cadeia de valores, o empreendedor teve o propósito de adquirir *know-how* do refrigerante e, possivelmente, reputação para os produtos que veio a lançar posteriormente (PORTER, 1992; BARNEY, 2011).

Assim, a empresa *A* tenta diferenciar-se das empresas cearenses; cobra preços superiores aos da empresa *B* e, possivelmente, de outras concorrentes cearenses, aliviando a pressão de “guerra de preços” entre elas.

A empresa *B* continua com a mesma estratégia com que iniciou a empresa *A*. Diversifica-se agora, iniciando a fabricação de cerveja.

O empreendedor *B* tem percebido essas mudanças, que o fazem avaliar como “insustentável no longo prazo” a estratégia de sua empresa. Do lado da demanda, reconhece a reputação da marca de refrigerante como um atributo que influencia cada vez mais na decisão de compra e simboliza condição de *status* do consumidor (SOLOMON, 2011) e o preço alto como indicativo de boa qualidade (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Os consumidores de baixa renda do interior do Ceará, em virtude de suas restrições orçamentárias, comprometem parte substancial de sua renda com compra de produtos duráveis e semiduráveis, resultando em queda da demanda por refrigerantes adquiridos a prazo nas mercearias. Do lado da oferta, percebe incompatibilidade entre estratégia de preço baixo e melhoria de qualidade que a firma precisa implantar (PORTER, 1999).

A estratégia de liderança de custo, mantida até o momento pela empresa *B*, apresenta fraquezas porque não atende alta parcela de mercado para alcançar escala, linha ampliada de produtos para diluir custos, atendimento aos principais grupos de clientes para expandir volume (PORTER, 1991).

As capacidades contribuem significativamente para a liderança e crescimento no setor de refrigerantes. As capacidades de desenvolvimento com sucesso e antecipação de novos produtos, canais de distribuição e

sistema logístico eficientes contribuem para o aumento de participação de mercado da Coca-Cola e da AmBev, que possuem:

- capacidade superior em pesquisa e desenvolvimento – uma estrutura e cultura de inovação propiciaram a vanguarda no lançamento de novos produtos, inclusive de baixa caloria e *zero açúcar*, e novas embalagens, bem como redução de custo em consumo de energia, materiais, gestão de frota e manutenção preventiva;
- capacidade superior em *marketing* – a imagem e reputação das marcas promovidas por propaganda intensa contribuem para a liderança das marcas Coca-Cola e Guaraná Antarctica, sabores que representam 72,1% do volume de refrigerante consumido no Brasil; canais de distribuição inovadores e exclusivos contribuem para expansão de suas vendas;
- capacidade superior em logística – com o aumento de seus investimentos para aprimoramento do sistema de logística, buscando conquistar consumidores de renda mais baixa (EUROMONITOR..., 2010; COCA-COLA, 2011; COMPANHIA..., 2011b).

Na percepção dos empreendedores, a reputação da marca possivelmente se configura o recurso mais valioso e sustentável das empresas líderes do setor de refrigerantes. A reputação da marca resulta não só de características intrínsecas dos refrigerantes, mas também dos investimentos em propaganda (SOLOMON, 2010) e, especialmente, do hábito de consumo (GREEWALD; KAHN, 2006). Revelam os empreendedores que o pioneirismo e costume de consumir Coca-Cola e Guaraná Antarctica por muitos anos criaram dificuldades para as empresas A e B mudarem preferências de consumidores fiéis, acessarem canais de distribuição importantes e, assim, ampliarem sua participação no mercado. A reputação da marca constitui-se vantagem competitiva sustentável com maior poder de multiplicação de seus efeitos, e sua

importância no setor confirma crescente sofisticação dos consumidores brasileiros e preferência por produtos de melhor qualidade.

As firmas regionais de refrigerantes, possivelmente, alcançaram seu melhor resultado em 2003, com 31,2% do mercado brasileiro em volume de vendas. Entretanto, em 2009, tinham 21,6%. A Associação dos Fabricantes... (2011) estima que a participação das regionais, se medida em faturamento, é de apenas 9%.

Finalmente, é importante observar que as empresas pesquisadas, embora criadas mediante um projeto de investimento, não utilizaram plano de negócios, mas apenas definição de metas centradas em vendas.

O Quadro 31 resume as fontes das vantagens competitivas possuídas pela Coca-Cola e pela AmBev em relação às firmas *A* e *B*, considerando duas condições de sustentação preconizadas pela visão baseada em recursos: raridade e dificuldade de imitação. Mostrou-se que as grandes corporações possuem vantagens competitivas em diferenciação e custo sobre as empresas cearenses *A* e *B* em relação a quase todas as fontes do Quadro 31, com exceção da capacidade logística: as grandes corporações possuem sistemas sofisticados e eficientes de transporte através dos quais estão buscando conquistar consumidores de renda mais baixa (EUROMONITOR..., 2010; COCA-COLA, 2011; COMPANHIA..., 2011b). Todavia, as empresas cearenses combinam as atividades de vendas com logística, “prestam serviço”, mantêm muita proximidade com os varejistas e apelam para o regionalismo como forma de persuasão.

Em posição de desvantagem competitiva em relação às grandes corporações e à empresa *A*, a empresa *B* segue uma estratégia de custo, focada, com menores preços e busca redução de custos através de oferta com menos variedade de produto e embalagem, parceria com fornecedores para desenvolver concentrado, menos gasto com *marketing* e com desenvolvimento dos recursos humanos.

FONTES DE VANTAGENS COMPETITIVAS	VANTAGEM	RARIDADE	IMITAÇÃO (1)
Economias de escala Em maquinaria, propaganda, canais de distribuição	Custo	Pouco provável	Pouco custosa
Acesso diferenciado a fatores de produção Incentivos fiscais (Zona Franca de Manaus)	Custo	Provável	Normalmente custosa
Curva de aprendizagem Métodos de trabalho mais eficientes	Custo	Provável	Provavelmente custosa
Integração vertical e diversificação Produção de insumos (xarope, embalagem, rótulos, tampas) e bebidas não-alcoólicas (compartilhamento de recursos)	Custo	Pouco provável	Provavelmente custosa
Redução de custos Em energia, materiais, manutenção, gestão de frota (P&D)	Custo	Provável	Normalmente custosa
Características dos produtos Sabor e embalagem protegidos (Coca-Cola)	Diferenciação	2	Normalmente custosa
Portfólio de produtos Variedade em sabor, caloria e embalagem	Diferenciação	2	Provavelmente custosa
Pioneirismo História da empresa	Diferenciação	2	Normalmente custosa

Quadro 32 – Vantagens Competitivas da Coca-Cola e AMBEV

FONTES DE VANTAGENS COMPETITIVAS	VANTAGEM	RARIDADE	IMITAÇÃO (1)
Lançamento de produtos Rapidez e antecipação (P&D, cultura, inovação e <i>marketing</i>)	Diferenciação	2	Normalmente custosa
Marketing Propaganda e patrocínios intensos, popularidade, “contratos”	Diferenciação	2	Provavelmente custosa
Reputação da marca Pioneirismo, sabor, costume, desenvolvimento de marca	Diferenciação	2	Normalmente custosa
Canais de distribuição Múltiplos de canais, canais exclusivos (reputação da marca)	Diferenciação	2	Normalmente custosa
Logística Tecnologia avançada, engarrafadoras, centros de distribuição	Diferenciação	2	Provavelmente custosa
(1) As dificuldades de imitação dependem de condições históricas, ambiguidade causal (incerteza) e complexidade social, inerentes aos recursos e capacidades que conferem vantagem competitiva. (2) A raridade da estratégia de diferenciação depende da capacidade de cada empresa de ser criativa para encontrar novas maneiras de diferenciar o produto (BARNEY, 2011).			

Quadro 32 – Vantagens Competitivas da Coca-Cola e AMBEV
Fonte: elaboração do autor.

As vantagens competitivas proporcionam às empresas, principalmente, oportunidades de diferenciação, que se baseiam em ativos construídos historicamente, socialmente complexos e incertos, tais como recursos humanos (treinamento, experiência, relacionamentos individuais, dentre outros) e organizacionais (estrutura formal, cultura e reputação, dentre outros) e capacidades.

Embora não sejam raras e difíceis de imitar, economias de escala representam uma vantagem competitiva importante porque ampliam as condições para diferenciação no setor de refrigerantes e porque este apresenta um elevado grau de concentração (BARNEY, 2011).

A questão seguinte discutirá as barreiras à entrada no setor de refrigerantes e ampliará a compreensão sobre o aumento de participação de mercado pelas grandes empresas do setor.

5.3 - Questão 3: Quais as barreiras à entrada enfrentadas pelas empresas?

Nesta questão de pesquisa, os dois casos estudados serão tratados conjuntamente porque, de acordo com as entrevistas dos empreendedores, as empresas A e B se defrontaram com as mesmas barreiras à entrada porque foram fundadas na mesma época e entraram com estratégia semelhante para dividir o mercado com as firmas estabelecidas. Descrevem-se os tipos de barreiras à entrada e a discussão dos resultados.

5.3.1 - Tipos e Manifestações de Barreiras à Entrada

Os empreendedores reconhecem a existência de dois grupos distintos de empresas no setor de refrigerantes, com base em participação no mercado, poderio econômico, força institucional, estratégias e vantagens competitivas: as empresas nacionais e as empresas regionais (oito do Ceará e uma de Recife).

Quando as empresas pesquisadas ingressaram no mercado, havia elevada concentração do setor de refrigerantes, com dominância estável de duas empresas nacionais, situação que já sinalizava existência de barreiras à entrada (GREENWALD; KAHN, 2006). Em 2003, o conjunto das empresas regionais conquistou 31,2% de participação no mercado em volume. Daí em diante, verificou-se, ano a ano, aumento de concentração de mercado em que as grandes corporações – Coca-Cola, AmBev e Schincariol – alcançaram 78,4% em 2009.

Em entrevista, os empreendedores afirmaram que aquelas corporações desfrutavam de vantagens sobre as empresas A e B, assimetrias competitivas de difícil superação que a literatura em administração estratégica denomina de reputação da marca, vantagens absolutas de custos, acesso desigual aos canais de distribuição e economias de escala.

Além das barreiras à entrada, os empreendedores relataram que houve fortes retaliações após a entrada no setor de refrigerantes, originadas especialmente da Coca-Cola e das próprias fabricantes cearenses. As retaliações da Coca-Cola tiveram o objetivo de atingir todas as firmas regionais do Brasil. Já as retaliações das empresas cearenses se manifestaram por meio de uma “guerra de preços”.

» Reputação da Marca

“Porque na cabeça só existia Coca-Cola e Guaraná Antarctica”. Líder no sabor guaraná, amêndoa cultivada quase exclusivamente no Brasil, o Guaraná Antarctica foi criado em 1921 (COMPANHIA..., 2011a). Líder no sabor cola, a Coca-Cola chegou ao Brasil em 1942; é o refrigerante mais consumido no mundo e pelos brasileiros e está registrada em 20 letras de músicas brasileiras (COCA-COLA, 2011).

Com tempo de mercado, sabores únicos, inimitáveis e protegidos, essas marcas pioneiras são produtos do setor de refrigerantes que, supõe-se, mais recebem investimentos promocionais com a finalidade de promover o seu crescimento em vendas e reputação (BARNEY, 2011). Daí, a dificuldade de mudar “a cabeça” dos brasileiros para outros sabores.

[...] Não é que não muda, mas só muda se tiver diferença de preço, se não tiver, não vai mudar nunca [...] Vende, mas o pessoal já está habituado com aquele sabor, acostumou porque, antigamente, só tinha a Coca-Cola e o Guaraná Antarctica... (Empreendedor A).

Na percepção desse empreendedor, quando os consumidores se acostumam com um sabor, mesmo quando se trata de uma marca de qualidade inferior, dificilmente outra empresa consegue alterar preferências. Por isso, o pioneirismo das multinacionais, especialmente da Coca-Cola, com o sabor cola, é difícil de ser superado no setor de refrigerantes.

Então, o cara focou aquele sabor da empresa X, que trava, é ruim, mas quando chega no nosso, para ele não tem [...] já está acostumado a tomar o outro [...] Lógico que a gente vai entrando devagarzinho, vai chegando, você vai vendo a diferença, mas demora. Por exemplo, tem um refrigerante no Maranhão feito de canela que se chama Jesus... Já nasceu tomando Jesus. Não muda nunca (Empreendedor A).

O empreendedor B considera que a Coca-Cola representa um padrão mundial imposto ao brasileiro, acostumado a beber esse refrigerante desde três anos de idade; mas acredita que tal “imposição” está cada vez mais difícil porque o consumidor, “um pouco refratário ao refrigerante”, se mostra também mais “seletivo”, preferindo produtos que “tenham mais a cara dele”, sintonizados com sabores e paladares regionais. Por esse motivo, interpreta a aquisição da Sucos Mais, Kapo e Aquarius pela Coca-Cola como uma preocupação com essa mudança de preferência de consumidores mais jovens e orientados para a saúde e sabores regionais.

» Acesso Desigual aos Canais de Distribuição

“Baixando um pouco o preço para atacadistas, o produto escoar naturalmente.” Na percepção do empreendedor *B*, essa era a premissa utilizada pelas grandes corporações, que utilizam atacadistas como principal canal de distribuição comprem muito volume; além disso, elas mantinham com parcela de varejistas “contratos de exclusividade”, que, embora encareçam o custo de comercialização, criam fidelidade, promovem a marca e dificultam a penetração e expansão das empresas regionais.

As experiências das empresas pesquisadas permitiram constatar que as empresas com atuação nacional obtêm vantagens competitivas sobre as demais firmas de quatro maneiras: ocupação do maior número de canais, reputação da marca, “contratos de exclusividade” com varejistas e imposição de barreiras à formação de parcerias de propaganda com supermercados.

A Associação dos Fabricantes... (2011) se refere ao acesso desigual aos canais de distribuição (como os supermercados, com pouco espaço para as firmas regionais) e à exclusividade nos pontos de venda como “práticas desleais”, que limitam o direito de escolha do consumidor no setor de refrigerantes no Brasil.

As empresas *A* e *B* queixam-se de práticas anticompetitivas das grandes corporações, que, devido a seu porte e participação no mercado, bloqueiam o acesso a varejistas importantes, mediante acordos para vendas de produtos com exclusividade em troca de ativos (*freezer*, mesa, cadeira, gôndolas), vantagem dificilmente equiparável pelas firmas regionais.

Segundo o empreendedor *A*, a Coca-Cola procurou dificultar o acesso aos meios de propaganda ao não aceitarem que supermercados divulgassem, através de panfletos, refrigerantes de suas marcas em

conjunto com as marcas da sua empresa, a não ser que estas fossem anunciadas com preços equivalentes.

“Porque não vai deixar de comprar uma Coca-Cola para comprar uma Y Cola.” (empreendedor). Os empreendedores não deixam dúvida quanto à força da reputação da marca, embora estejam interligadas essas formas de ganhar vantagem pelo acesso aos canais de distribuição, inclusive com outras barreiras à entrada, como economias de escala. A ocupação do maior número de canais (máquinas de vendas, lojas especializadas, lojas de conveniência) e contratos de exclusividade com varejistas são, de certa forma, resultantes da alta reputação das marcas líderes no setor de refrigerantes, como Coca-Cola e Guaraná Antarctica.

“[...] porque no supermercado o pessoal não acredita, não quer comprar.” (empreendedor) Dessa forma, a reputação das marcas das grandes corporações representou barreiras à aceitação dos produtos das firmas pesquisadas pelos consumidores e pelos canais de distribuição, como supermercados. Essas barreiras aos produtos se manifestam, sobretudo, através de descrença e compra a preços muito reduzidos que tornam as margens muito pequenas para as fabricantes. De maneira que tem sido difícil e demorado conseguir espaços nas prateleiras dos supermercados, nos quais a margem de lucro das regionais é ínfima, segundo o empreendedor A.

“Não se pode brigar com a maior empresa do mundo [...] é só perda de tempo.” Para o empreendedor A, resulta infrutífera uma ação coletiva contra estratégias anticompetitivas das grandes empresas nacionais, detentoras de muito poder econômico e influência política.

» **Vantagens Absolutas de Custos**

Os empreendedores identificam vantagens de custos possuídas pelas

grandes corporações, classificadas por Porter (1991) como vantagens independentes de escala: curva de aprendizagem ou de experiência, que produz declínio de custos unitários à medida que a empresa acumula mais experiência na fabricação de produtos; e subsídios oficiais.

As grandes empresas – Coca-Cola e AmBev – acumulam, há décadas, *know-how*, habilidades e informações que as tornam mais criativas, inovadoras e competitivas que potenciais entrantes, em todos os segmentos de atividades da cadeia de valores, especialmente em pesquisa e desenvolvimento, *marketing*, logística e distribuição (ver Quadros 31 e 32).

Nas últimas décadas, apesar do aumento da concentração no setor de refrigerantes, especialmente a partir da fusão das cervejarias Brahma e Antarctica, dando origem à AmBev, a competitividade em inovação e *marketing* se intensificou. Então, as vantagens de custos independentes de escala daquelas corporações se manifestaram através de vanguarda na criação com sucesso de produtos, embalagens, canais de distribuição e de propaganda na TV.

A competição no setor tende a basear-se mais em P&D, desenvolvimento de marca, propaganda, que são custos irrecuperáveis. Além de elevarem os riscos de entrada, esses custos podem tornar inviável a sobrevivência de uma empresa pequena ou média.

“A Coca-Cola tem incentivo fiscal em tudo que você possa imaginar” (Empreendedor A). Os empreendedores se queixam de que as empresas nacionais possuem, sobre as firmas regionais, vantagens competitivas provenientes não só de sua grandiosidade, poderio econômico e longevidade, mas também vantagens de custo por isenções tributárias, especialmente o IPI, na compra de insumos na Zona Franca de Manaus, além de benefícios fiscais estaduais mais elevados.

A Associação dos Fabricantes... (2011) ratifica a posição dos empreendedores:

Esse descompasso ocasiona distorções em todos os campos. Um exemplo é o campo tributário, no qual os benefícios em favor das grandes corporações são grandes. Entre eles: 1) utilização de créditos de impostos advindos da Zona Franca de Manaus (ZFM); 2) não recolhimento do IPI; 3) não retenção antecipada de PIS/COFINS na embalagem de 290 ml.

Segundo a Associação dos Fabricantes...(2011), os benefícios fiscais favoráveis às grandes empresas advêm do fato de que elas possuem empresas na Zona Franca de Manaus (Recofarma, da Coca-Cola; Arosuco, da AmBev-Pepsi Cola; G e F, da Schincariol), que produzem concentrados, recebem incentivos fiscais (isenção de recolhimento de tributos) e ainda os transferem como crédito tributário para as empresas que os compram (Coca-Cola, Pepsi-Cola, Schincariol). Pelos cálculos da Associação dos Fabricantes...(2011), no período de 2004-2007, a renúncia fiscal relativa a isenções, reduções e restituições concedidas às empresas que fabricam concentrado chegou a R\$ 5,8 bilhões.

» Economias de Escala

Com maior volume de produção, a Coca-Cola e a AmBev podem conseguir vantagens de custo pela especialização, produtividade e qualidade em P&D, fabricação (com maior variação em sabor, embalagem), compras, propaganda e logística. Essas corporações também procuram mais eficiência ao operarem com certo nível de integração vertical, produzindo suas matérias-primas, como xaropes, tampas e embalagens (COMPANHIA..., 2011b).

A propaganda na televisão, o patrocínio a grandes eventos (Copa do Mundo, Olimpíadas, *shows* musicais) envolvem custos altíssimos, impraticáveis pelas firmas regionais. A força da marca é outra vantagem

competitiva das grandes empresas, reconhecida pelos empreendedores, notadamente a marca Coca-Cola, há mais de seis décadas no Brasil, em virtude de sua competência em *marketing* e pesados investimentos em propaganda veiculada nos meios de comunicação, vantagens que empresas A e B não podem equiparar.

» Retaliação

A entrada e a expansão de novas firmas, na década de 1990, provocaram reações fortes de todas as fabricantes de refrigerantes no Ceará. A Coca-Cola exibiu retaliações de alcance nacional e local; as empresas cearenses desencadearam uma “guerra de preços”.

Objetivamente, uma resposta clara à entrada de novos participantes do mercado [...] Então, todas as armas foram utilizadas para nos impedir ou dificultar de participar do mercado juntamente com eles. Uma guerra! (Empreendedor B, referindo-se à atuação das grandes corporações).

As retaliações da Coca-Cola se manifestaram através de quatro movimentos, lembra o empreendedor B.

O primeiro consistiu em contrapropaganda, através de peças publicitárias na TV, com o objetivo de divulgar, como uma categoria de má qualidade, os produtos das fabricantes de refrigerante regionais, que, por sua vez, reagiram, mostrando que usavam os mesmos insumos, equipamentos, fornecedores e contratavam profissionais das grandes corporações.

“Tubaína”. “Refrigereco”. “Refrigerante Alternativo”. Há muito tempo, os refrigerantes das firmas regionais foram denominados popularmente de “tubaínas”. O termo “tubaína” se originou do nome “turbaína”, que designava, desde 1932, um sabor de balas que, com o tempo, se extinguiu e se transformou no conhecido e tradicional refrigerante da firma Ferráspari, de Jundiá, São Paulo (FERRÁSPARI..., 2011).

O nome “tubaína” se popularizou e passou a designar, genericamente e, às vezes, pejorativamente, não só refrigerante barato e popular (ou de má qualidade), produzido pelas firmas regionais, mas também uma forma de classificar os refrigerantes em dois grupos: os produzidos pelas grandes corporações e os produzidos pelas firmas regionais, as “fábricas de tubaínas” ou “tubaineiras”. “Refrigereco” ou “refrigerante alternativo” são outras maneiras de rotular os refrigerantes regionais.

O segundo movimento consistiu em acusar que a estratégia agressiva de preço das firmas regionais era sustentada por sonegação de impostos, o qual parece ter provocado a adoção de controles mais rígidos por parte da Receita Federal, como a criação do Sistema de Controle de Bebidas (Sicobe). As empresas regionais reagiram, através da Afrebras, mostrando que as grandes corporações pagavam, proporcionalmente, menos impostos, devido a distorções do sistema tributário, a manobras de planejamento e à compra de insumos na Zona Franca de Manaus com isenções tributárias legais, mas de moralidade duvidosa.

“Já tinha fiscalização 24 horas aqui, 60 dias aí na porta [...] a perseguição” (empreendedor). O empreendedor A relata que sua empresa sofreu intensa fiscalização da Fazenda Estadual por influência política da Coca-Cola.

Com o terceiro movimento, a Coca-Cola lançou os refrigerantes “Simba” e “Charrua”, com preços baixos, para não comprometer a sua rentabilidade e criar uma referência de preços baixa, de modo que as regionais teriam de diminuir seus preços ou sair do mercado. Recentemente, a Afrebras entrou com representação junto à Secretaria de Direito Econômico para estancar essa prática (ASSOCIAÇÃO DOS FABRICANTES..., 2011).

Por último, o empreendedor *B* informa que a Coca-Cola vendeu, em outras regiões do Brasil, o Guaraná Kuat a preços irreais, tática conhecida como subsídio cruzado.

As firmas regionais encontram outra grande dificuldade para competir de frente com empresas nacionais, que podem suportar perdas decorrentes de uma guerra de preços com as empresas que atuam apenas em um estado porque estas não reúnem condições de contra-atacar expandindo seus mercados para outros estados em virtude das barreiras à entrada.

[...] não tem como a gente concorrer com eles. Se ele quiser quebrar a minha empresa, ele quebra em 72 horas [...] É só ele baixar o preço aqui em Fortaleza e recupera nos outros Estados porque tem uma taxa que a gente chama um agregado, que para sair o nosso refrigerante para outro Estado, paga um absurdo de dinheiro para entrar. Então, não temos condição de vender refrigerante em outro Estado (Empreendedor A).

“Uma guerra insana de preços.” Essa foi uma primeira mudança importante do mercado, na última década, percebida pelo empreendedor *B*, porque, além da necessidade de vender para cobrir seus custos fixos, “muitas empresas foram abertas [...] sem uma cultura mínima de formação de preço, de desenvolvimento de produto, de formação de imagem, de *marketing*” (Empreendedor).

O que eu acho que foi um fator surpresa, foi exatamente essa briga de preços, essa depressão de preços logo após a nossa fundação. Isso foi extremamente nocivo e foi algo que a gente não previa. A gente previa que o mercado ia trabalhar dali em diante em termos de precificação [...] Então se nós tínhamos uma precificação à época de WR e de GS em 1998, esses produtos estavam sendo vendidos nas gôndolas de supermercados a R\$ 1,96-1,90 por PET 2 litros. Nós chegamos a ter produtos vendidos a R\$ 0,79 centavos no ano de 2000-2001 [...] hoje, depois de 11 anos, nós estamos atingindo os preços praticados a varejo, 11 anos depois de 1998. Aí, o senhor me diz: “poxa, mas como é que isso se sustenta?” Nem eu mesmo sei lhe responder (Empreendedor B).

“Concorrência predatórias de empresas regionais.” Com pouco investimento em propaganda e outras ações promocionais, o empreendedor *B* considera que as empresas cearenses são vistas num único patamar, com pequenas diferenças entre si, de modo que a concorrência entre elas se tornou acirradíssima, com a prática de precificação predatória, sustentada por não-recolhimento de tributos, utilização de insumos reciclados (matéria-prima e embalagem), utilização de adoçante além das margens permitidas. Os preços estão no caminho da recuperação, mas ainda aquém do valor que permita às empresas melhorar a qualidade e lucrar.

Das regionais [as reações], foram demais. Para você ter uma ideia, nós vendemos um produto hoje, por exemplo, os sabores laranja, uva, guaraná, a R\$ 10,20 um pacote de seis. Sabe quanto é que os outros vendem “X” [...] a R\$ 7,00-7,40 de 2 litros, e a gente consegue vender (Empreendedor A).

Nos últimos cinco anos, a superioridade das empresas nacionais contribuiu para o fechamento de empresas no Brasil, de modo que o empreendedor *A* reconhece, hoje, que o setor de refrigerantes não é atrativo e não entraria nele. Na década de 1990, foram criadas cinco fabricantes de refrigerantes no Ceará; uma de Recife montou filial em Fortaleza. Nesse período, duas dessas empresas e duas antigas saíram do mercado e outras estão em dificuldades.

Para o empreendedor *B*, somente as firmas que atuaram dentro da legalidade, buscaram a qualidade de seus produtos e processos, promoveram sua marca e ampliaram seu portfólio de produtos conseguiram manter-se no mercado cearense na última década.

Embora o empreendedor *A* considere que as empresas com atuação nacional desfrutam de vantagens competitivas nítidas em relação às empresas regionais e as pressões competitivas sejam fortes, responsáveis

pelo fechamento de empresas, a competição com as nacionais é importante para estimular a melhoria da qualidade e, ao mesmo tempo, melhorar a imagem da sua empresa que se aproxima estrategicamente delas, “perturbando-as”.

5.3.2 - Discussão Sobre as Barreiras à Entrada

A discussão sobre barreiras à entrada – vantagens competitivas que as firmas estabelecidas possuem sobre potenciais entrantes (BAIN, 1956) – completa o entendimento sobre as diferenças entre as estratégias das empresas nacionais e as das empresas pesquisadas no setor de refrigerantes no Ceará, uma vez que expõe como as vantagens competitivas se manifestaram com a entrada das empresas A e B.

As barreiras à entrada identificadas pelos empreendedores são conhecidas na literatura de estratégia empresarial e economia de empresas, expostas no capítulo 2. Entretanto, algumas considerações merecem registro.

Os empreendedores concordam que o costume de consumir os refrigerantes das empresas líderes (especialmente Coca-Cola e Guaraná Antarctica) cria dificuldade de mudar a preferência dos consumidores. Greenwald e Kahn (2006) reputam o hábito um dos elementos que mais cativam consumidores e justificam o sucesso da Coca-Cola, refletido na estabilidade de sua participação no mercado por longos anos. As barreiras à entrada são complementares e se reforçam. A exposição sobre as barreiras à entrada evidenciou que a reputação da marca cria barreiras à aceitação do produto pelos consumidores e, também, ao acesso aos canais de distribuição, que relutam em expor produtos sem credibilidade dos consumidores e histórico de vendas expressivo. De igual modo, economias de escala em pesquisa e desenvolvimento, propaganda e distribuição ensejam que, em longo prazo, grandes

empresas adquiram mais conhecimento e *know-how* nessas funções.

As condições de que desfrutavam as empresas líderes – participação alta e estável no mercado, atuação com estratégias diferenciadas e perspectivas da continuidade de crescimento do setor de refrigerantes – sinalizavam improvável retaliação das grandes empresas à entrada das empresas cearenses (SHEPHERD; SHEPHERD, 2004), se não fosse a participação representativa de mercado que as firmas regionais conquistaram em todo o Brasil. Por isso, as empresas líderes empreenderam retaliação de caráter nacional e, em alguns casos, local, com o objetivo principal de diferenciar-se das firmas regionais: desqualificar os produtos das firmas regionais, tratá-las como sonegadoras, lançar produtos com “precificação agressiva” para criar uma referência de preços baixa e subsídio cruzado.

Eram esperados movimentos retaliatórios com a entrada de empresas para disputar espaços já ocupados, principalmente no interior do Ceará, com estratégias semelhantes, de baixo preço, embora o setor de refrigerantes apresentasse boas perspectivas de crescimento (THOMPSON; STRICKLAND; GAMBLE, 2008). Nessa disputa, as empresas *A* e *B* afirmam que as grandes corporações tinham como armas contratos de exclusividade e subsídios fiscais legais, porém de moralidade duvidosa (Zona Franca de Manaus); e as firmas cearenses praticavam sonegação (os empreendedores *A* e *B* não se acusaram dessas práticas), uso de insumos de baixa qualidade, adoçante em vez de açúcar, em proporções em desacordo com as normas.

A construção de barreiras à entrada baseadas na diferenciação (reputação da marca, propaganda de TV, canais de distribuição exclusivos) acarreta custos altos para as grandes corporações, não incorridos na mesma proporção pelas empresas *A* e *B*, que procuram

compensar essas desvantagens com investimentos nos pontos de vendas (varejistas), esforço de vendas, proximidade do consumidor, patrocínios a eventos locais e, finalmente, menores preços.

Como exposto no capítulo 2, as barreiras à entrada apresentam vulnerabilidades. Apesar da quantidade e da força das vantagens competitivas da Coca-cola e Ambev, as experiências das empresas pesquisadas mostram que seria mais apropriado falar de barreiras à sobrevivência e ao crescimento que de barreiras à entrada. De fato, a introdução da embalagem de PET, a oferta de maquinaria para produção em escala menor e a existência de um mercado consumidor de menor renda, que pouco consumia refrigerante, facilitaram a entrada de empresas de portes médio e pequeno no setor de refrigerantes.

O setor de refrigerantes oferece uma boa lição para empreendedores e entidades que financiam a criação de empresas: difícil não é superar barreiras à entrada ou entrar no jogo; difícil é sobreviver e, sobretudo, crescer. Por isso, a implantação das empresas *A* e *B* reafirma que as decisões de entrada precisam levar em conta os custos de aprendizagem (SPULBER, 2003), os custos das barreiras e de prováveis retaliações (PORTER, 1991).

A competição no setor de refrigerantes parece ter-se baseado, mais que em economias de escala, na construção de lealdade à marca, lançamento de produtos com antecipação e sucesso, desenvolvimento de múltiplos canais de distribuição e de um sistema logístico eficiente, barreiras cuja superação exige custos altos para uma entrante ou até para que firmas estabelecidas cresçam e permaneçam mercado.

Em síntese, os empreendedores afirmaram que a Coca-Cola e a AmBev desfrutavam de vantagens sobre as empresas *A* e *B*, que a literatura em economia e administração estratégica denomina barreiras à entrada, expressas através de reputação da marca, vantagens de custos

independentes da escala, economias de escala e acesso desigual aos canais de distribuição, conforme mostra o Quadro 33.

REPUTAÇÃO DA MARCA
• Pioneirismo, sabor único, costume, propaganda
ACESSO DESIGUAL AOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO
• Reputação da marca, mais canais, contratos com varejistas, bloqueio a parcerias para propaganda.
VANTAGENS ABSOLUTAS DE CUSTO
• Curva de aprendizagem (<i>know-how</i> , habilidades, informações), subsídios oficiais (Zona Franca de Manaus).
ECONOMIAS DE ESCALA
• Com mais produção, integração vertical e diversificação, as empresas líderes ganham com equipamentos mais produtivos, especialização, reduzindo custos nas atividades de compras, P&D, produção, propaganda, distribuição, logística, integração vertical.

Quadro 33 - Barreiras à Entrada e suas Fontes Enfrentadas pelas Empresas A e B

Fonte: elaboração do autor.

5.4 - Questão 4: Qual a percepção dos empreendedores sobre “ser empreendedor”?

Mais que tentar descobrir novos papéis ou tarefas do empreendedor, o objetivo principal desta questão é compreender a essência de “ser empreendedor”, diante do desafio de criar novas empresas, fazê-las crescer ou, pelo menos, mantê-las vivas.

5.4.1 - Empreendedor A

Aos sete anos de idade, começou a trilhar o caminho do empreendedorismo, influenciado pelo pai, que, com uma mercearia, comerciava carne de ovinos e caprinos em Guaraciaba do Norte, Estado do Ceará.

Em ausência temporária do pai, o empreendedor assumiu o comércio, ampliou-o em quantidade e variedade de produtos e acumulou, em pouco tempo, dinheiro suficiente para comprar 100 ovinos. Dos sete anos aos 14 anos de idade, foi vendedor de garrafas de refrigerantes, engraxate, cobrador e, por último, comerciante de gêneros alimentícios.

Em 1958, com 15 anos, mudou-se para Fortaleza, com intenção de ser jardineiro em casa de pessoa rica, estudar, formar-se e voltar para Guaraciaba. Em vez disso, tornou-se contínuo de uma farmácia, ganhando meio salário mínimo e, depois, empregado de uma firma de armas e munições. E encerrou sua vida escolar ao concluir o primeiro ano primário. “Aí, só trabalho”, diz o empreendedor.

Criou seu primeiro negócio em Fortaleza, em 1963, uma farmácia, que, em pouco tempo, se multiplicou por oito; todavia, o empreendimento logo se desfez, por motivos familiares. Em seguida, o empreendedor entrou no ramo atacadista, com um armazém, cujos lucros lhe permitiram a aquisição de mais de 60 imóveis e a criação de uma imobiliária.

Expandiu o comércio atacadista para São Paulo, mantendo relações de negócio com a empresa Makro, quando conheceu o refrigerante que ele chama de “refrigerante alternativo”.

O empreendedor saiu do comércio atacadista e montou, em sociedade com um pernambucano, uma empacotadora de cereais (açúcar, farinha, milho de pipoca, arroz), que durou 12 anos e lhe causou prejuízo, perda de 40 imóveis, deixando-o “praticamente quebrado”. A partir de então, iniciou a fundação da empresa A. Hoje, é proprietário de quatro fábricas (refrigerantes, óleo de cozinha, água mineral e suco) e planeja a montagem da quinta fábrica.

“Acreditar.” Para o fundador da empresa, “ninguém vai a lugar nenhum sozinho”, de modo que essa é a condição primordial de quem pretende ser empreendedor. e acrescenta “Ele tem que acreditar no que ele vai fazer; senão, ele jamais será um empreendedor. E também, no segundo momento, acreditar nas pessoas que estão ao seu lado.”

“Tem que ter coragem!.” O empreendedor enfrenta decisões sob incerteza, sem uma visão clara das consequências e, às vezes, tem de “apostar” e vencer obstáculos. Um dos desafios enfrentados pelo empreendedor para profissionalizar a empresa foi acreditar que o investimento na contratação de uma equipe gerencial bem remunerada produziria um retorno satisfatório, com melhoria de seu desempenho e solução das dificuldades financeiras em que a empresa se encontrava. O segundo obstáculo parece ter partido dos filhos, que compõem a diretoria da organização e questionaram o nível de remuneração dos executivos.

Não tenha dúvida. Quem teria coragem de estar quebrando, trazer um executivo na época de uma Coca-Cola, por exemplo, para dar um salário digno para ele e botar aqui dentro? Tem que ter coragem! Então, o corpo, o material humano é fundamental, ele é tudo! É o que eu digo para os meus filhos. Às vezes, eles questionam: “por que o John não sei o quê... por que o Paul não sei o quê... por que a Mary...?” Eu digo: “rapaz, você sabe fazer?”

Para o empreendedor, o sucesso de uma firma e de um empreendedor provém do ambiente externo e se manifesta através de três formas: respeito dos consumidores, crédito dos fornecedores e vontade de vender (os produtos) dos varejistas.

Para alcançar o sucesso, o empreendedor afirma que os requisitos essenciais são a “simplicidade” e a “humildade”. Além disso, é preciso que os empregados acreditem no que fazem, gostem do trabalho que estão fazendo e estejam satisfeitos e felizes em trabalhar com a empresa;

e o empreendedor acredite no que vai fazer e nas pessoas, tenha foco e dedicação, vibre e trabalhe muito.

E o básico mesmo é a simplicidade, a humildade; chegou aqui com arrogância não tem a menor condição de ficar com a gente, pode ser o melhor profissional, não se enquadra na nossa cultura.

Dá prazer fazer o que eu realmente faço.

Se você está fazendo um negócio e não está feliz, é triste, é complicado.

É péssimo! [Sobre funcionário que vive mudando de emprego.]

Está com tudo pago, os empregados funcionando, recebendo o salário em dia.

Eu só não moro aqui porque eu tenho a minha família em casa.

Então eu sou um cara que me dedico muito no que eu faço, plenamente.

Enfrento mesmo de frente qualquer negócio.

Trabalhar e fazer a coisa certa.

“Ele idealiza uma coisa linda; mas, se ele for executar, quebra.” Para o fundador da empresa, o empreendedor desenvolve duas tarefas distintas: “idealizar” o negócio e “executar” o que foi projetado. O sucesso de um negócio somente se materializa na última tarefa, que não deve ser desempenhada necessariamente pelo empreendedor; pelo contrário, assim como um arquiteto não pode projetar e executar uma obra civil, diz que, se o empreendedor executar as duas funções ao mesmo tempo, dificilmente colhe sucesso.

“Se você não sabe, você tem que delegar a quem sabe e prestigiar”. O empreendedor experimentou as dificuldades de administrar com a “cultura de atacado” e considera a delegação de responsabilidades uma decisão importante para o desempenho da empresa e a condiciona ao fato de ele não possuir a capacidade de executar e de não poder dar conta, sozinho, de todas as tarefas gerenciais. E aconselha aos filhos: “Você pode fazer tudo? Você já tem o exemplo meu, eu já disse para vocês! Que já ia quebrando porque cheguei num patamar tão alto e comecei a cair porque não dava mais para segurar!”.

5.4.2 - Empreendedor B

Nascido em Goiás, o empreendedor se graduou em Engenharia Civil. Posteriormente, concluiu curso de especialização em Gerência Administrativa.

Começou suas atividades na construção civil, desenvolvendo, por três anos, trabalhos de execução de obras públicas e privadas em Goiás e Minas Gerais, até ser deslocado para executar uma obra em Fortaleza.

Com seu sócio majoritário, fundou a empresa em 1997, cujas atividades de produção e comercialização se iniciaram no ano seguinte. O sócio majoritário detém 70% do capital da firma; o sócio minoritário, que trabalhava para o primeiro, assumiu a responsabilidade de dirigir o empreendimento.

“Empreender no Brasil é contrariar a lógica.” Em outras palavras, empreender exige ousadia para assumir riscos. O empreendedor não tem uma concepção absoluta sobre requisitos de um bom empreendedor e não acredita em sorte. Para ele, o contexto empresarial brasileiro torna extremamente difícil a tarefa de quem pretende iniciar um negócio, especialmente no setor de refrigerantes, onde persistem condições institucionais mais favoráveis a grandes grupos empresariais.

“Acreditar na competência, vontade de propor e valer suas ideias.” O trabalho do empreendedor é um desafio, o qual requer competência, vontade e persistência para enfrentar condições adversas.

[...] mas a gente tem que acreditar que o que vale é a competência, procurar trabalhar sempre essa questão da competência, não ter preguiça de trabalhar. Então essa questão de sorte não existe. Mas empreender é isso, é não se deixar vencer, não esmorecer, acordar todo dia com a mesma fé do primeiro dia.

“O bom empreendedor consegue ter e fazer uma análise crítica”. Para o empreendedor, a intuição e a racionalidade são elementos essenciais do processo de empreender. A intuição faz brotar uma ideia e desperta a ação; entretanto, o empreendedor deve ouvir ideias contrárias, combinar intuição com racionalidade e conhecimento, pois “não basta você ter uma boa ideia e uma vontade de pô-la em prática”, mas também de “ter instrumentos de análise e crítica para saber se sua ideia é uma ideia fática”.

Então, qual é o bom empreendedor? Aquela pessoa que consegue ter e fazer uma análise crítica de si mesmo, não só do mercado, mas fazer uma análise crítica de si mesmo [...] Eu acho que não se deixar levar somente pela intuição. A intuição deve ser o fator que lhe desperta para a ação; mas o que ele não deve fazer é tomar atitudes baseadas somente na intuição.

“Ouvir e raciocinar com opiniões contrárias”. Para lidar com a complexidade e ambiguidade do mundo empresarial, o empreendedor não deve fechar-se em suas ideias, mas ter uma mente aberta para ouvir opiniões contrárias e raciocinar com elas.

Com relação à empresa, a filosofia de atuação defendida pelo empreendedor se fundamenta em valores constituintes do que ele chama de “regionalismo” ou “cultura regional”, sem que a firma abandone o pensamento global, um contraponto ao padrão mundial imposto e simbolizado pelo produto Coca-Cola, por entender que os mercados são mais “plurais”.

“Cultura regional.” Para o empreendedor, as firmas regionais de refrigerante vieram “dar a oportunidade a mais pessoas de consumir refrigerante”, mediante uma proposta de preços atrativos e de uma cultura de “regionalização”, que se baseia em uma premissa de “reciprocidade”, de ganhos recíprocos entre empresa e entidades ou grupos de interesse,

e se expressa num conjunto de valores centrados no produto, mas que, operacionalmente, perpassam todas as atividades da empresa: produtos de qualidade, com sabores regionais, em sintonia com os desejos do consumidor; valorização de cores, imagens e elementos da cultura regional; proximidade e relação de longo prazo com empregados, consumidores, compradores e sociedade; sustentabilidade social; retorno para a empresa e região em que está inserida; pagamento dos tributos devidos ao governo.

É necessário se criar uma cultura relacionada ao produto. E é isso que a gente está tentando trazer como filosofia para a empresa. Ou seja, ter não só produtos, mas ter uma cultura relacionada a esses produtos. Isso gera oportunidades valorosas de consumo.

“Traduzir num produto toda a sua filosofia”. Dessa forma, para o empreendedor, o sucesso ocorre quando a firma faz com que “o consumidor consiga perceber que, por detrás daquele produto, existe uma sustentabilidade funcional, laboral, ética, e isso está muito ligado à marca”. O empreendedor qualifica sua empresa como “ética” porque ela oferta um produto de qualidade e recolhe os impostos devidos.

[...] traduz isso em sabores regionais, em embalagens adequadas ao consumo da região e tamanho; a utilização de elementos de cor e de elementos de apresentação de imagens adequadas à cultura local, como a edição de produtos associados a eventos com São João, como Natal regional, essa questão do Cariri em si, trabalhar isso em festas locais.

5.4.3 - Ser Empreendedor: Análise Cruzada dos Casos A e B

No Quadro 34, resumem-se as ideias dos empreendedores sobre o que significa “ser empreendedor” de sucesso.

A ESSÊNCIA DO EMPREENDEDOR (EXPRESSÕES UTILIZADAS)	
EMPREENDEDOR A	EMPREENDEDOR B
Acreditar (no que faz e nas pessoas com quem trabalha).	Ter fé, acreditar (na competência).
Ter coragem (para tomar decisões de resultados incertos).	Contrariar a lógica (do mercado).
Trabalhar muito, vibrar, dedicar-se.	Não ter preguiça de trabalhar.
Ter foco, dedicar-se plenamente à empresa.	Não esmorecer, não se deixar vencer, ser determinado.
Ser humilde, ser simples.	Fazer uma análise crítica de si mesmo e do mercado, ouvir ideias contrárias e raciocinar com elas.
	Ter dentro de si vontade de propor, fazer valer suas ideias, tomar as coisas como desafio.
	Ter capacidade de análise: não se levar pela intuição.
O SUCESSO EMPREENDEDOR	
EMPREENDEDOR A	EMPREENDEDOR B
O sucesso da empresa e do empreendedor ocorre quando se percebe: 1) respeito [do consumidor], crédito [do fornecedor] e vontade de vender [do varejista]; 2) funcionários felizes, que acreditem no que fazem e gostem do trabalho e da empresa.	O sucesso da empresa e do empreendedor ocorre quando ela consegue traduzir num produto toda a sua filosofia e se dá por uma relação de reciprocidade entre empresa e interessados (funcionários, consumidores, fornecedores, sociedade, região e governo), que ocorre quando a empresa: 1) oferece produto de qualidade; 2) valoriza a cultura regional; 3) mantém relação de proximidade e de longo prazo com aqueles interessados; 4) proporciona retorno para a sociedade e para a região; 5) paga seus tributos corretamente.

Quadro 34 – Ser Empreendedor: Análise Cruzada dos Casos A e B

Fonte: elaboração do autor.

5.4.4 - Ser Empreendedor: Discussão dos Casos A e B

Com exceção da criatividade, as características essenciais do empreendedor sugeridas pelo fundador da empresa A ou pelo fundador da empresa B assemelham-se às explicitadas no Quadro 5, conforme abaixo:

ter coragem, contrariar a lógica	→	propensão para assumir risco
ter vontade dentro de si de propor e fazer valer suas ideias, tomar as coisas como desafio	→	necessidade de realização, locus de controle interno, necessidade de autonomia
acreditar, ter fé, acreditar na competência	→	autoconfiança
fazer análise crítica de si mesmo e do mercado, ouvir ideias contrárias e raciocinar com elas	→	tolerância à ambiguidade

Como diz Schein (2004), a cultura organizacional se destina a resolver problemas de integração interna e adaptação externa; além disso, a cultura emana, em boa parte, do ambiente social em que os seres humanos crescem e adquirem experiência de vida, em vários contextos, inclusive no local de trabalho (HOFSTEDE, 1980; HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005).

As entrevistas mostram que os requisitos necessários para ser um bom empreendedor, apregoados por pessoas com idade, formação, experiência profissional e de vida diferentes, como os fundadores das empresas, não só guardam certa coerência entre si mas também refletem as barreiras, os tempos difíceis, as tensões e as batalhas pela sobrevivência e crescimento que suas organizações enfrentam desde os seus primeiros anos de vida, as quais o empreendedor deve saber administrar (SCHEIN, 1983).

Dessa forma, parece fazer sentido que o empreendedor tenha e inspire fé e esperança, estimule o trabalho árduo e atitudes determinadas, não só para motivar mas também para não esmorecer, não se deixar vencer pelas dificuldades e não levar seus liderados ao desânimo.

Então a gente deve estar sempre muito atento a isso, para não deixar as pessoas desmotivadas, para não deixar essas pessoas descrentes; estar próximo, nos reunir, falar de nossas vitórias, falar dos nossos fracassos, falar dos nossos erros, dos nossos acertos. Então, isso tudo tem sido muito característico aqui na empresa (Empreendedor B).

Sobre o que significa um empreendedor de sucesso ou uma empresa de sucesso, verifica-se semelhança de pensamento entre os empreendedores A e B: conforme o Quadro 34, o sucesso está associado a valores e comportamentos que expressam a necessidade de as empresas encontrarem o ajustamento adequado com forças internas e externas, como diz Schein (2004).

O empreendedor A imagina o sucesso refletido no comportamento dos consumidores, fornecedores, vendedores e funcionários (algo de fora para dentro); o empreendedor B confere importância à consistência entre valores e ações da empresa, afirmando que o sucesso se expressa quando o empreendedor (e empresa) consegue “traduzir num produto toda a sua filosofia” e também amplia o número de interessados com os quais a firma se deve preocupar e vê, acreditando na reciprocidade, o sucesso como ações que a firma deve realizar para conquistá-los (algo de dentro para fora).

Contradições à parte, os empreendedores creem que o sucesso vem quando a empresa consegue ajustar-se ao contexto empresarial; assim, a empresa deve procurar satisfazer consumidores, fornecedores, vendedores, entidades e sociedade com quem ela mantém relações de interesse (KOTTER; HESKETT, 1992).

5.5 - Questão 5: Qual a percepção dos empreendedores sobre os resultados de suas empresas?

Descreve-se, a seguir, a percepção de cada empreendedor sobre os resultados de sua empresa e, no final, apresenta-se a discussão dos resultados.

5.5.1 - Empreendedor A

“Eu me preocupei em montar a empresa nos padrões, melhorar o que tinha e não me preocupei em lucratividade.” O processo de avaliação de desempenho não foi o mesmo ao longo da trajetória da firma. Nos primeiros momentos, mais que a preocupação com resultados financeiros, o empreendedor se concentrou na montagem e definição de padrões operacionais da empresa.

Concluída a fase de montagem, a empresa procurou alcançar e avaliar resultados mediante relatórios de vendas e financeiros. Hoje, a área de controladoria da firma avalia os resultados com vendas, elabora previsão de vendas e de lucro mensal, do qual os gerentes tomam conhecimento.

O empreendedor reconhece as dificuldades do setor de refrigerantes, mas *“não tem do que reclamar”* porque, *“hoje, todo mundo conhece a marca”* e faz uma avaliação positiva dos resultados alcançados pela empresa, como a “número 1” dentre as cearenses (dados não-confirmados):

- a segunda cola mais vendida; o guaraná de dois litros mais vendido, superando as marcas Kuat (da Coca-Cola) e Antartica (da AmBev); as vendas da empresa estão bem na capital, onde o mercado é mais competitivo;
- a franquia de suco T ocupa o primeiro lugar em vendas nos dois Estados em que a empresa vende esse produto;

- como reflexos da melhoria da qualidade dos produtos, pesquisa de lembrança de marca, realizada pelo Datafolha, coloca a empresa em 3º lugar, perdendo para a Coca-Cola e o guaraná Antarctica, mas superando as marcas Fanta e Kuat.

Esses resultados, informa o empreendedor, permitiram à empresa modernizar-se em termos de equipamentos e diversificar seu portfólio de produtos, com aquisições de duas firmas: uma fabricante de óleo de cozinha e outra de água mineral.

A empresa utiliza, no máximo, 55% de sua capacidade de produção; suas vendas não estão caindo porque está tomando a participação de mercado de outras regionais, avalia o empreendedor.

“O refrigerante, infelizmente, a gente não vai deixar porque a gente começou com ele.” Embora comemore esses resultados e pretenda continuar no setor, o empreendedor não descarta a possibilidade de venda da empresa. Avalia que a entrada no setor de refrigerantes não é atrativa hoje. Os sinais de mudanças no setor de refrigerantes – preferência dos consumidores por bebidas mais “saudáveis”, perda de participação de mercado das firmas regionais e dificuldades de expansão de mercado para outros Estados – são razões pelas quais o empreendedor não vê espaço para crescimento em longo prazo de sua empresa, que já trabalha com capacidade ociosa.

Diante dessa situação, a empresa aposta na diversificação relacionada, haja vista seu *know-how* acumulado com a franquia de suco T. Assim, está reinvestindo seus lucros em negócios mais promissores e rentáveis, como produção e comercialização de sucos concentrados de frutas e de água mineral.

O crescimento e a diversificação da empresa, bem como a melhoria das condições de trabalho dos funcionários (inclusive com plano

de saúde) serão fundamentados na construção, em andamento, de um novo modelo de gestão que contempla: adoção do planejamento estratégico, revisão da estrutura organizacional e profissionalização da área de Recursos Humanos.

5.5.2 - Empreendedor B

O empreendedor afirma que, em razão da concorrência predatória de firmas regionais (o Estado não fiscaliza com eficiência) e de incentivos fiscais concedidos às grandes corporações, principalmente, a empresa passa por “um momento extremamente difícil”: queda do volume (em litros) de vendas e das receitas, pelo avanço das grandes empresas, que têm retomado participação de mercado conquistada pelas firmas regionais nos primeiros anos de funcionamento; margem líquida muito apertada; capacidade ociosa em torno de 55%.

Mesmo diante de todas as dificuldades de mercado, o empreendedor considera que sua empresa acumulou um patrimônio que lhe permite avaliá-la como “vitoriosa”:

- está no mercado há 12 anos;
- ampliou instalações e capacidade de produção;
- preserva um padrão de qualidade de produto e de fabricação percebido pelo consumidor como bom, satisfatório;
- mantém os responsáveis pelo “sucesso” da empresa – “colaboradores excelentes”, que “vestem a camisa da empresa” (equipes de venda, de produção e administrativa, exemplifica);
- cultiva um clima organizacional de abertura, para “não deixar essas pessoas descrentes, estar próximo, nos reunir, falar das nossas vitórias, falar dos nossos fracassos, falar dos nossos erros, dos nossos acertos.”

Então, isso tudo tem sido muito característico aqui na empresa; a gente expõe muito isso, a gente não tem receio de esconder erros e enaltecer vitória não. A gente discute isso, bota na mesa [...] Olha, aqui, a gente errou, vamos procurar não errar mais; aqui, a gente acertou, vamos procurar dar ênfase a isso. Esse tem sido o nosso foco gerencial: transparência, lealdade, reciprocidade. Então, acredito que isso tem sido o nosso mantra diário.

“O que está faltando agora para nós é dizer isso ao nosso público, e a um novo público.” O empreendedor desenha uma estratégia para sinalizar para o mercado o seu posicionamento competitivo e os valores que o sustentam. Assim, pretende voltar sua atenção para, através do *marketing* institucional, mostrar, aos consumidores e à sociedade, resultados alcançados, perspectivas de crescimento, processos operacionais e filosofia de atuação de sua empresa.

O empreendedor imagina que sua empresa, daqui a 10 anos, venderá mais produtos, como sucos e produtos mais naturais, adaptados ao gosto regional, com maior variedade de embalagens, sabores; recolherá e reciclará embalagens de PET da maneira mais efetiva; e olhará os jovens e crianças de hoje, os futuros consumidores, tendo em conta seus hábitos de consumo.

5.5.3 - Discussão Sobre os Resultados dos Casos A e B

Os empreendedores não elaboraram, para orientar a implantação e gestão de suas empresas, plano de negócios, embora fosse esta uma ferramenta que pudesse contribuir para melhor desempenho (SEBRAE, 2007; SHANE 2008) e eles se deparassem com tarefas e situações que exigissem direcionamento formal: criação das empresas com aporte significativo de recursos; necessidade de financiamento bancário, para o qual foi exigida a elaboração de um projeto de investimento; não tinham experiência no setor de atividade; entrada em um setor com estrutura de oligopólio, em que a competição se intensificava.

Dessa forma, as experiências de implantação das duas empresas se revelaram desestruturadas e cheias de improvisação.

O empreendedor *A* sugere que a avaliação de resultados ocorre de acordo com o ciclo na vida da empresa e que, no início da sua implantação, a preocupação não é com a lucratividade, mas em “montar a empresa nos padrões”, ou seja, estruturá-la e fazer os seus processos funcionar.

As duas empresas adotaram um sistema de avaliação focado em metas de vendas, cujos resultados serviram também de premiação aos vendedores.

O empreendedor *A* comemora os resultados de sua empresa com o reconhecimento da marca, bons resultados da franquia de suco, modernização, diversificação de seu portfólio, lucro e crescimento de vendas, mesmo com capacidade ociosa em torno de 45%. Desenvolve, com a ajuda de consultoria externa, um modelo de gestão que contempla: planejamento estratégico, revisão da estrutura organizacional, melhoria das condições de trabalho dos funcionários e profissionalização da área de Recursos Humanos.

O empreendedor *B* diz que a empresa passa por um “momento extremamente difícil”, com queda no volume de vendas (litros) e nas receitas, capacidade ociosa de 55%. Entretanto, apesar das adversidades, considera a empresa “vitoriosa” diante de suas realizações e inicia diversificação de seu portfólio, com oferta de cerveja, e planeja ofertar mais opções de refrigerantes, sucos, energético, água mineral, além de melhorar a qualidade dos produtos e processos de produção e comercialização.

Essa percepção sobre os resultados confirma a subjetividade sempre presente na avaliação da eficácia, que leva em conta não somente

os resultados efetivos, mas também valores, mudanças, história, expectativas e desafios enfrentados pelo caminho (YUCHTMAN; SEASHORE, 1967; QUINN; CAMERON, 1983; CARTON; HOFER, 2006).

Os empreendedores compreendem dificuldades que se avizinham para as empresas do setor de refrigerantes: mudanças de preferências dos consumidores para produtos mais “saudáveis”, em detrimento do refrigerante; maior concentração de mercado; falência de empresas cearenses e possibilidades remotas de expandir seus negócios para outros estados.

Mesmo diante de um contexto de adversidades presentes e futuras, que bem conhecem, os dois empreendedores continuam otimistas e esperançosos, acreditando no crescimento e num futuro melhor para suas empresas e respectivos funcionários.

A seguir, são apresentadas as conclusões da pesquisa e sugestões de estudos futuros sobre as questões tratadas.

7 - CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve por objetivo analisar os processos de criação e formação de estratégia de duas empresas do setor de refrigerantes no Estado do Ceará.

A entrada de novas firmas em um setor com estrutura de oligopólio e dominado por duas empresas multinacionais – Coca-Cola e AmBev – despertou o interesse do pesquisador pela possibilidade de que a análise das experiências pudesse agregar novos conhecimentos sobre processo empreendedor e estratégia empresarial.

Essa pesquisa utilizou metodologia qualitativa, em que as percepções dos empreendedores sobre os temas, manifestadas através de entrevistas, consistiram no ponto de partida e nos dados mais substanciais de análise. Essas entrevistas foram codificadas para análise com uso do *software* Atlas.ti.

Entrevistas com dois gerentes gerais das empresas e com gerentes de três redes de supermercados em Fortaleza, pesquisa documental, estudos, artigos e dados estatísticos sobre o setor de refrigerantes também foram fundamentais para fortalecer a análise dos dados e as conclusões.

O empreendedorismo e a estratégia empresarial somente devem ser compreendidos no contexto e tempo em que se desenvolvem (PORTER,

1991; JULIEN, 2010). Antes de responder às questões derivadas do problema de pesquisa, procedeu-se a uma descrição do setor de refrigerantes no Brasil, que apresenta como principais características: presença de dois grupos estratégicos; elevada concentração – três empresas detêm 78,4% do mercado; crescente sofisticação dos consumidores; competição em todos os segmentos da cadeia de valores, crescentemente baseada em qualidade, capacidade de inovação, lançamento com sucesso de produtos e de desenvolvimento de marca; eficiência em logística e distribuição; tendência de diversificação e integração vertical, em busca de economias de escopo e escala, através do compartilhamento de recursos.

Com base na descrição do setor de refrigerantes no Brasil e na análise das questões da pesquisa, as experiências estudadas permitiram, em relação a cada uma das questões da pesquisa, as conclusões expostas a seguir. Ao final, fazem-se comentários sobre implicações gerenciais, sugestões de estudos e limitações da pesquisa.

» **Questão 1: Como se desenvolveram os processos de descoberta, avaliação e exploração das oportunidades de criação das empresas?**

A criação das empresas estudadas mostrou que os processos de empreender ocorreram de maneira desordenada. Defensores da abordagem processual, Baron e Shane (2007) admitem que as etapas do empreendedorismo não sejam facilmente delimitadas. Com efeito, a criação das empresas A e B não seguiram etapas predeterminadas, embora os empreendedores tenham recorrido a financiamento bancário, que requer procedimentos ordenados de elaboração e avaliação de projeto e, depois, de liberação de recursos à medida que a implantação da empresa avança.

O empreendedor *A* implantou parte do projeto de criação da empresa antes da elaboração do projeto de investimento e obtenção de recursos financiados; já o empreendedor *B* somente executou a ideia de criar a empresa seis anos após haver acompanhado a implantação de uma fábrica de refrigerantes em Goiás.

A descoberta de uma oportunidade resulta da satisfação de um conjunto de condições. Não foi um evento, uma visão ou somente uma informação que conduziu os empreendedores à fase de avaliação. Assim, a criação das duas firmas deixou evidente ser difícil predeterminar quando se completa o processo de descoberta de uma oportunidade – perceber e reconhecer que ela existe – sem observar os processos reais e sem perscrutar a mente do empreendedor, único que pode definir se informações e recursos possuídos representam ou não uma oportunidade.

O empreendedor “guarda” ideias que podem transformar-se ou não em oportunidades. Nesse sentido, o empreendedor *A* fortaleceu a sua convicção sobre a viabilidade da oportunidade quando considerou que um imóvel de sua propriedade poderia ser adaptado à instalação da fábrica de refrigerante; o empreendedor *B* percebeu um conjunto de condições no Estado do Ceará favorável à criação da empresa. Dessa forma, a ideia de criação das firmas, por si mesma, não encerrou ou delimitou o processo de descoberta: foram pedaços de informações (BARON, 2004; MICHEL, 2007) e recursos que os empreendedores combinaram para formar a sua convicção sobre as oportunidades. A separação dos processos de descoberta e de avaliação de uma oportunidade parece configurar-se mais uma convenção.

Os empreendedores não compararam oportunidades para tomar a decisão de alocar seus recursos na criação de suas empresas. Essa

premissa racional é muito difundida em economia e finanças: o investidor busca maximizar o retorno do investimento; o empresário, os lucros; e o consumidor, a utilidade (BREALEY; MYERS; ALLEN, 2008; ROSS; WESTERFIELD; Jordan; 2000; Baye, 2010). Os empreendedores não buscaram alternativas de alocação dos seus recursos; viram negócios semelhantes em funcionamento e decidiram imitá-los ou adaptá-los. Esse tipo de comportamento é muito perigoso, em razão dos vieses de que empreendedores lançam mão como, por exemplo, a tendência de confirmação (BARON; SHANE, 2007). Além disso, quando recorrem a uma fonte externa de recursos, que exige elaboração de um projeto, o empreendedor é incentivado a prosseguir com a empreitada por interesse do projetista.

Essa questão é importante ser ressaltada porque o empreendedor *B* não tivera nenhuma relação com o setor de refrigerante, nem o empreendedor *A* empreendera em qualquer ramo da indústria, situações que aconselham maior cautela na tomada de decisão.

É provável que, nos dois empreendimentos imitativos, sem busca de outras oportunidades para comparar, a decisão tenha sido simplificada com base na heurística (BARON; SHANE, 2007): se outro empreendimento deu certo, o meu dará; ou na racionalidade limitada (MARCH; SIMON, 1975).

Na avaliação das oportunidades de criação das empresas, os empreendedores exibiram comportamentos diferentes, usando critérios racionais e não-rationais. O empreendedor *A* não procedeu à avaliação da oportunidade no sentido atribuído neste trabalho, que envolve racionalidade. Ele revelou haver decidido criar a empresa com base na experiência de atacadista, na intuição e na crença em que determinação, dedicação, perseverança e outros valores

são imprescindíveis para o sucesso empresarial; “não é só pensar”, disse. Como atacadista, o empreendedor acumulou conhecimento da demanda do refrigerante “alternativo” da marca M, condição estimulante para a ação de empreender (CHOI; SHEPHERD, 2004). Vale ressaltar, todavia, que o empreendedor reduziu o risco do negócio ao entrar no mercado com a franquia da marca M, para “pegar o *know-how* do refrigerante”.

O empreendedor B, por sua vez, além da observação da implantação de uma fábrica de refrigerantes em Goiás, valeu-se de critérios racionais para avaliar a oportunidade, estimando o lucro, como “engenheiro que gosta de planilha”, com base em condições de demanda, oferta e de financiamento, dentre outras. A educação formal parece haver influenciado o comportamento do empreendedor, ao propiciar-lhe capacidade analítica, de julgamento, de compreensão do mercado, pelo menos (CASSON, 2003b).

Observa-se que o empreendedor A se valeu do processo de efetuação de Sarasvathy (2001) na montagem de sua fábrica de refrigerante, exibindo um comportamento menos racional que o empreendedor B: começou com os recursos que possuía (um prédio de sua propriedade para a construção da fábrica; informações sobre consumidores, preços de compra e revenda de refrigerantes nas relações que tinha como atacadista; parceria com uma empresa paulista que produzia a marca M). Com essa iniciativa, reduziu o risco do negócio, apropriou-se do modo operacional e *know-how* do refrigerante; predispôs-se a suportar uma perda, sem calcular o retorno do investimento para tomar a decisão; ao contrário, procurou salvaguardas com parceria, confiou no seu tino para negócios e iniciou a montagem da fábrica antes da elaboração e aprovação do seu projeto pelo banco a que recorreu para obter um financiamento.

Os empreendedores diferiram quanto à busca de incentivo financeiro no momento de criação das empresas. O empreendedor *A* informou não se preocupar, primeiramente, em ganhar dinheiro, mas em oferecer produto de qualidade, “fazer a coisa certa” porque “o lucro é consequência”. Entretanto, quando se referiu à diversificação de seus negócios, mencionou lucratividade e compartilhamento de recursos como bases para suas decisões. Já o empreendedor *B* aferiu a viabilidade da empresa visando à lucratividade.

Os empreendedores não tinham meta, aspiração ou visão de longo prazo, no início da implantação de suas empresas, embora autores considerem que metas ambiciosas possam exercer influência positiva sobre o desempenho (SHANE, 2008; PARKER, 2009) e a definição delas seja uma característica de bons empreendedores (TIMMONS; SPINELLI JR., 2009). As empresas não tinham plano estratégico; observou-se que a implantação das empresas foi um processo bastante desordenado e cheio de improvisação.

Os empreendedores exibiram confiança e otimismo quanto ao sucesso de suas empresas, dois traços comuns àqueles que decidem explorar oportunidades (SHANE; VENKATARAMAN, 2000), principalmente, quando a entrada é percebida como mais fácil (PARKER, 2009). Os empreendedores declararam-se confiantes e otimistas tanto no início dos seus empreendimentos como diante de incertezas e adversidades presentes e futuras. O empreendedor *B* crê que competência, trabalho (muito trabalho) mais bem feito e qualidade vencerão; para o empreendedor *A*, determinação, perseverança, “fazer a coisa certa” e qualidade, por exemplo, prevalecerão.

Incompatibilidades entre valores e comportamentos do empreendedor e natureza do negócio podem comprometer o desempenho da empresa.

O empreendedor A relatou uma dificuldade enfrentada na gestão de sua firma: a necessidade de mudar o seu modo de pensar e administrar, de uma “cultura de atacado”, caracterizada pela centralização das decisões, para uma “cultura de varejo”. Esse fenômeno tem sido identificado como crise de liderança e controle durante o crescimento de novos empreendimentos (SEIFFERT, 2005; TIMMONS; SPINELLI JR., 2009). No caso relatado, o problema adveio de incompatibilidade dos valores e comportamento aprendidos pelo empreendedor em sua experiência como atacadista, na qual ele realizava e tinha o controle de todas as decisões-chave dos seus negócios.

Os empreendedores apontaram dificuldades ambientais e gerenciais para criação e desenvolvimento de suas empresas. Carga tributária elevada e injusta e infraestrutura deficiente são consideradas por executivos brasileiros como os “fatores mais problemáticos para fazer negócios” no Brasil (SCHWAB, 2010). Insuficiência de capital de giro também tem sido considerada uma das responsáveis pelo fracasso da implantação de empresas (SEBRAE, 2007). Como dificuldades gerenciais, os empreendedores apontaram ampliações e adequações das linhas de produção, definição de estratégia consistente de determinação de preços e falta de uma cultura mínima por parte dos produtores de refrigerante, em geral, em termos de formação de preço, desenvolvimento de produtos, formação de imagem, como geradora de uma “guerra de preços” que reduziu a lucratividade das empresas cearenses.

Em geral, o empreendedor A exibiu um comportamento menos racional que o empreendedor B, valendo-se do processo de efetuação (SARASVATHY, 2001): começou com os recursos que possuía; buscou parcerias, apropriando-se do modelo de produção e *know-how* do refrigerante; e confiou mais na sua experiência e valores para avaliar e explorar oportunidades.

» **Questão 2: Como as empresas desenvolveram suas estratégias?**

A competição no setor de refrigerantes se mostrou presente e relevante em todos os segmentos da cadeia de valores das empresas, desde as atividades de suprimento até a entrega dos produtos aos consumidores. A Coca-Cola e a AmBev desfrutam de vantagem decorrente de oferta mais variada propiciada aos consumidores: em 2009, o consumo de refrigerante em embalagens de vidro e de lata representou 20% do total e o consumo de baixa caloria, 9,3%; ou seja, as empresas A e B, por não oferecerem essas variedades, abdicam de uma fatia aproximada de 27% do mercado (ASSOCIAÇÃO DAS INDÚSTRIAS..., 2011). Mais alternativas em canais de distribuição também fazem a diferença em participação no mercado: as empresas A e B não dispõem de alguns canais (lojas de conveniência, máquinas de vendas e outros), que representaram aproximadamente 21,2% das vendas. Com maior volume de produção, a Coca-Cola e a AmBev conseguem vantagens de custo pela especialização, produtividade e qualidade em P&D, fabricação (com maior variação em sabor, embalagem), compras, propaganda e logística; alcançam mais eficiência ao operar com certo nível de integração vertical, produzindo insumos, como xaropes, tampas e embalagens (COMPANHIA..., 2011b), além de receberem incentivos fiscais significativos.

A Coca-Cola e a AmBev seguem uma estratégia de diferenciação. Para atender mercado amplo de consumidores, essas corporações praticam o *marketing* de massa (KOTLER; ARMSTRONG, 2007), no que diz respeito à comunicação, com investimentos vultosos em propaganda, patrocínio a grandes eventos de entretenimento, para atingir consumidores de faixas etárias que mais consomem refrigerantes, promover a reputação e imagem de suas marcas e suavizar ataques ao consumo de refrigerantes, com tendência de declínio.

Para que seus produtos estejam à mão dos consumidores, as empresas líderes se valem de múltiplos canais de distribuição, alguns exclusivos, e de sistema sofisticado de logística, utilizado por engarrafadoras licenciadas (COCA-COLA, 2011) ou por centros de distribuição direta (COMPANHIA..., 2011b).

Em geral, as empresas estudadas entraram no mercado com uma estratégia de liderança em custo, atacando os pontos fracos das líderes: enfoque nos consumidores de baixa renda, no interior do Ceará, com menores preços, pouco investimento em propaganda, entrega direta e rápida, em pequeno volume.

A estratégia de liderança em custo e preços mais baixos mostrou-se eficaz na entrada das empresas cearenses, mas arriscada diante de mudanças no perfil econômico e estilo de vida dos consumidores. O crescimento elevado das classes ABC, nos últimos seis anos, foi acompanhado por mudanças no estilo de vida dos consumidores, que se inclinam à compra de produtos de marcas com maior valor agregado, sabor, embalagem e desenho diferenciados, aditivos e ingredientes naturais, teores reduzidos de açúcar ou *zero açúcar* (FEDERAÇÃO..., 2010; EUROMONITOR..., 2010; SOLOMON, 2011); ou seja, o preço perde crescentemente sua importância como fator de competitividade. Essas mudanças explicam, parcialmente, o decréscimo de participação de mercado das firmas regionais no Brasil e, especificamente, a queda de vendas da empresa B, que persiste com uma estratégia de liderança em custo. A empresa A redirecionou, a partir de 2002, suas ações para uma estratégia híbrida, responsável por melhoria do seu desempenho.

Na percepção dos empreendedores, a reputação da marca possivelmente se configura o recurso mais valioso e vantagem competitiva sustentável das empresas líderes do setor de refrigerantes. A reputação da

marca resulta não só de características intrínsecas dos refrigerantes, mas dos investimentos em propaganda (SOLOMON, 2010) e, especialmente, do hábito de consumo (GREEWALD; KAHN, 2006). Revelam os empreendedores que o pioneirismo e costume de consumir Coca-Cola e Guaraná Antarctica por muitos anos criaram dificuldades para as empresas A e B mudarem preferências de consumidores fiéis, acessarem canais de distribuição importantes e, assim, ampliarem sua participação no mercado. A reputação da marca constitui-se vantagem competitiva sustentável com maior poder de multiplicação de seus efeitos e sua importância no setor confirma a sofisticação crescente dos consumidores brasileiros, que passam a preferir produtos de melhor qualidade.

O capital humano oferece contribuição relevante para o desempenho das empresas. A Coca-Cola e a AmBev recrutam profissionais mais experientes, concedem salários e benefícios mais atrativos e realizam maiores investimentos em treinamento. O empreendedor A afirmou que sua empresa, estando “praticamente quebrada”, melhorou seu desempenho quando tomou a decisão maior de “profissionalizar” sua gestão, recrutando gerentes mais qualificados e experientes de grandes corporações. Ademais, as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores A e B (administração do capital de giro, definição de estratégia de preço, falta de infraestrutura, introdução de nova linha de produção, valores dos empreendedores incompatíveis com a natureza do negócio) confirmam a importância do conhecimento e experiência profissional para o êxito de novos empreendimentos.

As capacidades contribuem significativamente para a liderança e crescimento no setor de refrigerantes. As capacidades de desenvolvimento com sucesso e antecipação de novos produtos, canais de distribuição e sistema logístico eficiente contribuem para o aumento de participação de mercado da Coca-Cola e da AmBev, que possuem

capacidades superiores em pesquisa e desenvolvimento, *marketing* e logística.

A empresa *A* mudou sua estratégia. Primeiro, incorporou ao seu portfólio de produtos a franquia do refrigerante *G*, muito apreciado pelos cearenses, e, posteriormente, a do suco *T*. Além de compartilhar recursos para obter economias de escopo e escala, o empreendedor teve o propósito de adquirir *know-how* do refrigerante *e*, possivelmente, reputação para os produtos que lançou depois (PORTER, 1992; BARNEY, 2011). Segundo, a partir de 2002, a empresa *A* ampliou seu escopo e sua presença na capital; procurou seguir as grandes empresas (em vez de estar entre as melhores estaduais), com mais qualidade dos produtos; mudou para uma estratégia híbrida, com preço inferior ao das grandes corporações e próximo ao das duas principais concorrentes cearenses e superior ao preço da empresa *B*; diversificou-se, ofertando, água mineral, energético e óleo de cozinha, compartilhando recursos e obtendo sinergia de atividades; ampliou e aperfeiçoou suas ferramentas promocionais; profissionalizou a gestão; ampliou os canais de distribuição através dos supermercados da capital e parceria com a maior rede de farmácias do Ceará, onde estão presentes as grandes marcas.

A empresa *B* inicia processo de diversificação, com oferta de cerveja. O empreendedor *B* anuncia revisão de sua estratégia, ao perceber: incompatibilidade entre uma estratégia de preço baixo e a necessidade de introduzir melhorias nos seus produtos; função dos preços dos refrigerantes como indicativo de qualidade (KOTLER; ARMSTRONG, 2007); refrigerantes mais caros como reflexo do estilo de vida e *status* dos consumidores (SOLOMON, 2011).

Assim, a vantagem competitiva provém tanto de características estruturais do setor como de recursos e capacidades das empresas,

confirmando o que a literatura em administração estratégica preconiza. Com efeito, economias de escala tiveram um papel relevante na competitividade, com repercussões em vários segmentos da cadeia de valores; recursos e capacidades proporcionam vantagens duradouras e de múltiplos efeitos, pois, revestidas de complexidade e construídas mediante processos históricos, como é o caso da reputação da marca.

» **Questão 3: Quais as barreiras à entrada enfrentadas pelas empresas?**

De acordo com as percepções dos empreendedores, as vantagens competitivas das grandes corporações se refletiram nas seguintes barreiras à entrada das empresas *A* e *B*, baseadas em recursos físicos e intangíveis: reputação da marca, acesso desigual aos canais de distribuição, vantagens absolutas de custos e economias de escala.

Os empreendedores acreditam que o costume de consumir produtos das corporações líderes por muitos anos cria fidelidade dos consumidores e, conseqüentemente, dificuldades de suas empresas penetrarem no mercado e nele ampliarem sua participação. Os empreendedores reconhecem que a presença da Coca-Cola e da AmBev (antes Antarctica) no Brasil, há décadas, bem como a força de propaganda, têm grande poder de conquista da fidelidade dos consumidores. Mas, além disso, consideram que o pioneirismo e o consumo contínuo de determinado sabor criam vínculos fortes com os consumidores, tornando muito difícil mudar suas preferências para outros refrigerantes, mesmo que os produtos pioneiros tenham qualidade inferior. Nesse sentido, Greenwalde Kahn (2006) consideram o hábito um dos mais fortes elementos a cativar consumidores e, assim, justificar o sucesso da Coca-Cola refletido na estabilidade de sua participação no mercado por longos anos.

Os casos analisados no setor de refrigerantes confirmam as vulnerabilidades das barreiras à entrada, que, entretanto, se constituem em impedimentos à sobrevivência e ao crescimento. Novas tecnologias, crédito e crescimento da demanda provocaram no setor de refrigerante no Ceará, na década de 1990, o aumento de 88% do número de empresas, que contribuiu para desencadear, entre as firmas cearenses, uma “guerra de preços” que, combinada com retaliações também promovidas pela Coca-Cola, contribuiu para a saída de 33% das firmas cearenses na última década, bem como a perda de participação no mercado e dificuldades financeiras das empresas cearenses sobreviventes. A análise do setor de refrigerantes mostra que os maiores obstáculos enfrentados pelos empreendedores não consistiram em entrar no mercado, mas em sobreviver e, sobretudo, crescer.

As barreiras à entrada são complementares e se reforçam; a reputação da marca parece possuir maior poder de multiplicar seus efeitos. No setor de refrigerantes, observa-se que as barreiras à entrada se complementam e se reforçam, com destaque para a reputação da marca, que cria barreiras à aceitação de uma nova marca pelos consumidores e pelos canais de distribuição e, finalmente, fortalece economias de escala, recursos e capacidades. Essa revelação confirma crescente nível de sofisticação dos consumidores brasileiros e preferência por produtos de maior valor agregado (marcas premium).

A entrada de novas empresas no setor de refrigerantes desencadeou movimentos retaliatórios pelas líderes do mercado e, ainda mais intensos, pelas empresas cearenses. A entrada e a expansão de novas empresas, na década de 1990, provocaram reações de todas as empresas participantes do setor de refrigerantes no Ceará. As grandes empresas exibiram retaliações de alcance nacional e local: desqualificar as empresas regionais como fabricantes e tratá-las como sonegadas;

lançar produtos com “precificação agressiva” para não comprometer suas marcas famosas e criar uma referência de preços baixa para competir com as regionais; concessão de subsídio cruzado.

Segundo os empreendedores, o aumento do número de concorrentes com estratégias iguais e sem uma cultura empreendedora fez com que as firmas cearenses desencadeassem uma “guerra de preços” entre si, que provocou a expulsão de algumas e lhes reduziu a lucratividade. Nessa disputa, os empreendedores perceberam que as grandes empresas faziam “contratos de exclusividade” com varejistas, criavam obstáculos ao acesso aos canais de comunicação com varejistas, tinham subsídios fiscais legais, porém de moralidade duvidosa, como os da Zona Franca de Manaus. E as firmas cearenses praticavam sonegação de impostos, usavam insumos de baixa qualidade e em desacordo com as normas (os empreendedores não se acusam).

» **Questão 4: Qual a percepção dos empreendedores sobre “ser um empreendedor”?**

Embora seja um tema polêmico e muito discutido na literatura, pareceu oportuno perscrutar, sobre a essência da carreira de empreendedor, duas pessoas com idades, formações e experiências profissionais e de vida diferentes, mas que tinham diante de si o desafio de criar empresas, fazê-las crescer ou, pelo menos, mantê-las vivas, num contexto empresarial que lhes colocava adversidades.

Com exceção da criatividade, as características do empreendedor explicitadas pela literatura foram também sugeridas pelos fundadores das duas empresas, que apontaram como essenciais para o sucesso do empreendedor os seguintes atributos: ter coragem, contrariar a lógica (propensão para assumir risco); ter vontade de propor e fazer valer suas ideias; tomar as coisas como desafio; ter fé, acreditar na competência

(necessidade de realização, locus de controle interno, autonomia, autoconfiança); fazer uma análise crítica de si mesmo e do mercado, ouvir ideias contrárias e raciocinar com elas (tolerância à ambiguidade). Os empreendedores demonstram muita convicção na força desses valores e comportamentos para o seu sucesso. Para o empreendedor A, combinados com experiências bem-sucedidas, atributos como “acreditar”, “dedicar-se”, “trabalhar muito”, “vibrar” proporcionam autoconfiança e garantia do êxito.

Os empreendedores expressaram pensamentos semelhantes em relação às adversidades enfrentadas na implantação de suas empresas. Além daqueles requisitos, outros apregoados pelos fundadores das empresas guardam certa coerência entre si e também refletem as barreiras, os tempos difíceis, as tensões e as batalhas pela sobrevivência e crescimento que suas firmas enfrentam desde os seus primeiros anos de vida, que o empreendedor deve saber administrar (SCHEIN, 1983). Dessa forma, parece fazer sentido, segundo os empreendedores, que eles tenham e inspirem fé e esperança, vibrem e, pelo seu exemplo, estimulem trabalho árduo e determinação, para que seus liderados se motivem, não esmoreçam, não se deixem vencer pelas dificuldades e não fiquem desanimados.

Os empreendedores associam o sucesso a valores e comportamentos. Em conjunto, os empreendedores propõem que a empresa deve oferecer produtos e serviços e cultivar valores e comportamentos (“traduzir num produto toda a sua filosofia”) sintonizados com os desejos e aspirações das demandas internas e externas do seu ambiente (SCHEIN, 2004; KOTTER; HESKETT, 1992). Vê-se, entretanto, que, às vezes, os empreendedores mostram inconsistência entre valores e ações nos seus relacionamentos com fornecedores, entre suas decisões e resultados que esperam.

» Questão 5: Qual a percepção dos empreendedores sobre os resultados de suas empresas?

As empresas até o momento utilizaram um sistema de metas com foco em vendas. As empresas A e B confirmam comportamento típico do empreendedorismo pela não-utilização de planejamento empresarial, embora este seja um processo que pode contribuir para melhor desempenho das empresas, principalmente na fase de implantação (SEBRAE, 2007; SHANE, 2008). Com efeito, a implantação das firmas analisadas aconteceu de maneira desestruturada e improvisada. Em ambos os casos, percebe-se que a elaboração de um projeto destina-se, basicamente, a formalizar uma decisão tomada para obter financiamento bancário, e não para servir como instrumento de gestão.

O empreendedor A sugere que a avaliação de resultados possa ocorrer de acordo com o ciclo na vida da empresa, em cujo início de implantação não se concentrou na lucratividade, mas em “montar a empresa nos padrões”, ou seja, estruturá-la e fazer os seus processos funcionar. O empreendedor B ressalta que não tinha experiência como empreendedor e, por isso, a implantação de processos foi improvisada, à base do aprender fazendo.

Os resultados e perspectivas das empresas parecem não corresponder às expectativas iniciais dos empreendedores, mas estes avaliam suas empresas como exitosas. Em geral, os empreendedores avaliam que os consumidores mudarão suas preferências para produtos mais “saudáveis” em detrimento do refrigerante; as líderes de mercado – Coca-Cola e AmBev – ampliarão sua participação, graças às suas vantagens competitivas; algumas firmas cearenses irão falir; e suas empresas terão possibilidades remotas de expandir-se para outros estados.

O empreendedor *A* diz que não sai do setor porque entrou, mas comemora os resultados de sua empresa pelo reconhecimento da marca, bons resultados da franquia de suco, modernização, diversificação de seu portfólio, lucro e crescimento de vendas, mesmo com capacidade ociosa em torno de 45% e projeto de implantação, em andamento, de um modelo de gestão que contempla: planejamento estratégico, revisão da estrutura organizacional, melhoria das condições de trabalho dos funcionários e profissionalização da área de Recursos Humanos.

O empreendedor *B* diz que a empresa passa por um “momento extremamente difícil”, com queda no volume de vendas (litros) e receita, margem líquida muito apertada, capacidade ociosa de 55%. Entretanto, apesar das adversidades, considera a empresa “vitoriosa”, com essas conquistas: 12 anos de mercado; ampliação das instalações e capacidade de produção; preservação de padrão de qualidade de produto e fabricação, funcionários excelentes, clima organizacional bom. Inicia diversificação de seu portfólio com oferta de cerveja e planeja ofertar mais opções de refrigerantes, sucos, energético, água mineral, além de melhorar a qualidade dos produtos e processos de produção e comercialização.

Mesmo enfrentando adversidades presentes e futuras, os dois empreendedores continuam otimistas e esperançosos e acreditam no crescimento e num futuro melhor para suas empresas e respectivos funcionários.

Essa percepção sobre os resultados confirma a subjetividade sempre presente na avaliação da eficácia, que leva em conta não somente os resultados efetivos, mas também valores, mudanças, história, expectativas e desafios enfrentados pelo caminho (YUCHTMAN; SEASHORE, 1967; QUINN; CAMERON, 1983; CARTON; HOFER, 2006).

» Implicações Gerenciais e Sugestões de Estudo

A avaliação de projetos de criação de empresas deve incorporar variáveis como aumento do número de firmas e suas taxas de sobrevivência e mortalidade, custos de entrada, utilização de capacidade, movimentos competitivos em espaços geográficos mais amplos. É o que mostram os resultados da análise das empresas A e B no setor de refrigerante no Ceará. Para bancos de fomento, que financiam projetos com prazos de carência e de reembolso mais longos, tais desafios se tornam ainda mais importantes em face de baixas taxas de sobrevivência de novas empresas.

Os resultados desta pesquisa permitem sugerir algumas questões, abaixo enumeradas, para estudo e prática do empreendedorismo e do processo estratégico:

- **Avaliação dos custos das barreiras à entrada no mercado.**
A pesquisa revelou surpresa dos empreendedores com as dificuldades de obter aceitação dos seus produtos e crescer, especialmente, com a reação das firmas estabelecidas. Assim, o desenvolvimento de um método de avaliação dos custos das barreiras à entrada parece um desafio relevante para teoria e prática do empreendedorismo, avaliação de investimentos e da criação da estratégia empresarial.
- **Sofisticação dos consumidores e a estratégia empresarial.**
O aumento do poder de compra dos consumidores e do comércio internacional, dentre outros fatores, tem mudado preferências dos brasileiros para produtos de maior valor agregado. A empresa A mudou de uma estratégia de liderança em custo para uma estratégia híbrida diante dessa evolução e da necessidade de crescer. O estudo dessa dinâmica em nível empresarial, setorial e nacional pode agregar conhecimento ao processo empreendedor e estratégico.

- **Crescimento populacional de empresas e avaliação de projetos.** A análise do setor de refrigerantes mostrou que a evolução tecnológica de envasamento e de embalagem estimulou a entrada de empresas pequenas e médias, cuja estratégia consistiu em liderança de custo e atendimento a um segmento de mercado. A perda de participação de mercado e a saída de algumas firmas, posteriormente, indicam que a avaliação de mérito de projetos de investimentos deve incorporar variáveis como aumento do número de empresas e suas taxas de sobrevivência e mortalidade, utilização de capacidade, movimentos competitivos em espaços geográficos mais amplos. Para bancos de fomento, que financiam projetos de investimentos com prazos de carência e de reembolso mais longos, tais desafios se tornam ainda mais importantes, diante de baixas taxas de sobrevivência de novas empresas.
- **Educação empreendedora e recursos.** As dificuldades enfrentadas pelos empreendedores e a importância dos ativos intangíveis (reputação da marca, conhecimento, educação para o empreendedorismo) para a competitividade indicam necessidade de educação para o empreendedorismo para quem inicia um novo negócio. O empreendedor A revelou que sua empresa, estando “praticamente quebrada”, apresentou melhor desempenho quando tomou a decisão maior de profissionalizar sua gestão e a área de desenvolvimento de produtos. Tudo isso ratifica a relevância da educação empreendedora e a necessidade de mais estudos sobre a contribuição dos recursos intangíveis para o sucesso da implantação de empreendimentos.

» Limitações da Pesquisa

Os estudos de caso apresentam limitações, algumas das quais possivelmente sanadas por procedimentos metodológicos bem utilizados. Entretanto, limitações certamente persistem nesta pesquisa qualitativa:

- incapacidade de o pesquisador perceber significados de todo o volume de dados;
- percepções dos empreendedores, principalmente, e gerentes gerais das empresas estudadas, fornecidas por meio de entrevistas, constituíram os dados fundamentais para análise dos resultados. Fornecedores de recursos, concorrentes e clientes, atores importantes no processo de criação das empresas, não foram consultados. Dessa forma, os resultados espelham uma visão parcial da realidade examinada;
- por fim, o pesquisador não pôde fugir da subjetividade ao tomar decisões sobre que citações explicitar no texto ou omitir, quais lhe parecem redundantes ou incoerentes e sobre como organizar os conteúdos. Essa limitação, embora reduzida pelo compartilhamento do relatório com outras pessoas, persiste inerente à pesquisa qualitativa, pois, diz Martin (1992, p. 26), “nenhuma estratégia de escrever pode evitar o fato de que o autor construiu o texto”.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Creating the corporate future: plan or be planned for**. New York: John Wiley, 1981.

ADLER, N. J.; GUNDERSEN, A. **International dimensions of organizational behavior**. 5. ed. Cincinnati, Ohio: South-Western, 2008.

AIDAR, M. M. **Empreendedorismo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

ALVAREZ, S. A. Resources and hierarchies: intersections between entrepreneurship and strategy. In: ACS, Z. J.; AUDRETSCH, D. B. (Ed.). **Handbook of entrepreneurship research: an interdisciplinary survey and introduction**. New York, NY: Springer, 2005. cap. 11, p. 247-263.

ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. Resource-based theory and the entrepreneurial firm. In: HITT, M. A. et al. (Ed.). **Strategic entrepreneurship: creating a new mindset**. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2002. cap. 5, p. 89-105.

ALVAREZ, S. A.; BUSENITZ, L. W. The entrepreneurship of resource-based theory. **Journal of Management**, v. 27, p. 755-775, 2001.

ANDREOSSO, B.; JACOBSON, D. **Industrial economics and organization: a European perspective**. 2. ed. New York, NY: McGraw-Hill Education, 2005.

ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

_____. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implanting strategic management**. London: Prentice Hall, 1990.

ARDICHVILI, A.; CARDOZO, R. N. A model of the entrepreneurial opportunity recognition process. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n. 2, p. 103-119, June 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DO PET. ABIPET. Disponível em: <<http://www.abipet.com.br>>. Acesso em: 16 maio 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE REFRIGERANTES E BEBIDAS NÃO-ALCOÓLICAS. ABIR. Disponível em: <<http://www.abir.org.br>>. Acesso em: 16 maio 2011.

ASSOCIAÇÃO DOS FABRICANTES DE REFRIGERANTES DO BRASIL. AFREBRAS. Disponível em: <<http://www.afrebras.org.br>>. Acesso em: 16 maio 2011.

ATTUCH, L.; VAZ, T. A fórmula verde e amarela da Coca. **Isto é Dinheiro**, n. 632, ano 12, p. 54-62, 18 nov. 2009.

BAER, W. **A economia brasileira**. 3. ed. São Paulo: Nobel, 2009.

BAIN, J. S. **Barriers to new competition**: their character and consequences in manufacturing industries. Cambridge: Harvard University Press, 1956.

BARBOSA, L. et al. As tendências da alimentação. In: **Brasil food trends 2020**. São Paulo: FIESP/ITAL, 2010. cap. 3, p. 39-47.

BANDEIRA-DE-MELO, R. Softwares em pesquisa qualitativa. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. da. **Pesquisa**

qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. cap. 15, p. 429-460.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008.

BARNABÉ, D.; VENTURINI FILHO, W. G. Refrigerantes. In: **Bebidas não-alcoólicas:** ciência e tecnologia. São Paulo: Blucher, 2010, v. 2, cap. 10, p. 177-197.

BARNARD, C. I. **The functions of the executive**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1975. [First published December 1938].

BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, July 1986.

_____. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

_____. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 4th. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2011.

BARNEY, J. B.; CLARK, D. **Resource-based theory:** creating and sustaining competitive advantage. New York, NY: Oxford University, 2007.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais:** ação e análise organizacionais, v. 3. São Paulo: Atlas, 2004. cap. 5, p. 131-179.

BARON, R. A. Opportunity recognition: a cognitive perspective. **Academy of Management Best Conference Paper**, p. 1-6, 2004.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007. cap. 8, p. 189-217.

BAUMOL, W. J.; LITAN, R. E.; SCHRAMM, C. J. **Good capitalism, bad capitalism, and economics of growth and prosperity**. New Haven & London: Yale University, 2007.

BAYE, M. R. **Economia de empresas e estratégias de negócios**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2010.

BENNIS, W.; GOLDSMITH, J. **Learning to lead**: a workbook on becoming a leader. Reading, MA: Addison-Wesley, 1997.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes**. São Paulo: Harbra, 1988.

BERTERO, Carlos Osmar. **Ensino e pesquisa em administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

BERTERO, C. O.; BINDER, M. P.; VASCONCELOS, F. C. de. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **RAE–Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 48-62, 2003.

BESANKO, D. et al. **A economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BHAVE, M. P. A process model of entrepreneurial venture creation. **Journal of Business Venture**, v. 9, n. 3, p. 223-242, May 1994.

BHIDÉ, A. V. **The origin and evolution of new business**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F. Estudo sobre a essência do

empreendedorismo. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30., 26 a 27 de setembro de 2006. Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

BOLMAN, L. G.; DEAL, T. E. **Reframing organizations: artistry, choice, and leadership**. 4. ed. San Francisco: CA: Jossey-Bass, 2008.

BOSMA, N.; LEVIE, J. **Global entrepreneurship monitor: 2009 global report**. Babson Park, MA: Babson College, 2010.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Relação anual de informações sociais: 2006-2009**. Brasília, 2009.

_____. Decreto nº 6.871, de 4 de junho de 2009. Regulamenta a Lei 8.918, de 14 de julho de 1994, que dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br/presidencia/legislacao>>. Acesso em: 20 jun. 2012.

BREALEY, R. A.; MYERS, S. C.; ALLEN, F. **Princípios de finanças corporativas**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. de. Desempenho das empresas brasileiras: efeitos ano, ramo de negócios e firma individual. **Revista de Administração Contemporânea**, p. 65-85, 2005. 1. edição especial.

BROWN, T. E.; DAVIDSSON, P.; WIKLUND, J. An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 953-968, Oct. 2001.

BRUE, S. L. **História do pensamento econômico**. São Paulo: Thomson Learning Pioneira, 2005.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. **Dinâmica da pesquisa nas ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C. **Leadership for the common good: tackling public problems in a shared-power world.** San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.

CAMERON, K. S. Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. **Management Science**, v. 32, n. 5, p. 539-553, May 1986.

CAMPOS, H. M.; OLIVEIRA, L. H. de. Estratégia da indústria de refrigerantes: um estudo sobre as “Tubaiñas”. In: **ENCONTRO CIENTÍFICO DA CNEC**, 2., 2004. Varginha. **Anais...** Varginha: PPGA CNEC/ACECA, 2004.

CARLTON, D. W.; PERLOFF, J. M. **Modern industrial organization.** 4th ed. Boston, MA: Pearson Addison Wesley, 2005.

CARPENTER, M. A.; SANDERS, W. G. **Strategic management: a dynamic perspective.** Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2007.

CARTON, R. B.; HOFER, C. W. **Measuring organizational performance: metrics for entrepreneurship and strategic management research.** Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2006.

CASSON, M. Entrepreneurship, business culture and the theory of the firm. In: ACS, Z. J.; AUDRETSCH, David B. (Ed.). **Handbook of entrepreneurship research: an interdisciplinary survey and introduction.** New York, NY: Springer, 2003a. cap. 10, p. 223-246.

_____. **The entrepreneur: an economic theory.** 2nd. ed. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2003b.

CHANDLER JR., A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise.** Washington, D.C.: Beard Books, 1962.

CHOI, Y. R.; SHEPHERD, D. A. Entrepreneurs' decisions to exploit opportunities. **Journal of Management**, v. 30, n. 3, p. 377-395, 2004.

CETELÉM BRASIL; IPSOS PUBLIC AFFAIRS. **O observador: o** barômetro Brasil 2010. São Paulo, 2010.

COCA-COLA. Disponível em: <<http://www.cocacolabrasil.com.br>>. Acesso em: 16 maio 2011.

COLLINS, J. C. **Empresas feitas para vencer**: Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Feitas para durar**: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. 2. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

COM A BÊNÇÃO da classe C. As 500 melhores empresas do Brasil. **As Melhores da Dinheiro**, Editora Três, p. 118-120, ago./2008.

COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS - AMBEV. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br>>. Acesso em: 16 maio. 2011a.

_____. Relatório anual 2009. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br>>. Acesso em: 16 maio. 2011b.

COOL, K.; COSTA, A. L. A.; DIERICKX, I. Constructing competitive Advantage. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of strategic and management**. Thousand Oaks, CA: 2006. cap. 3, p. 55-71.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COVIN, G. J.; SLEVIN, D. P. The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. In: HITT, M. A. et al. (Ed.). **Strategic entrepreneurship: creating a new mindset**. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2002, cap. 14, p. 309-327.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Designing and conducting mixed methods research**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2007.

CROMIE, S. Assessing entrepreneurial inclinations: some approaches and empirical evidence. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 9, n. 1, p. 7-30, 2000.

DAFT, R. L. **Organizações: teoria e processos**. 2. ed. São Paulo: CENGAGE Learning, 2008.

DATAMONITOR. **Soft drinks in Brazil to 2013: market databook**. January 2010.

DAVIDSSON, P. **Researching entrepreneurship**. New York, NY: Springer, 2004.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. New York, NY: Basic Books, 2000. [First published 1982].

DEGEN, R. J. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DELOITTE and SAP. **Profitable growth and value creation in the soft drink industry: a view from Deloitte and SAP**. 2005.

DENISON, D. R. **Corporate culture and organizational effectiveness**. New York, NY: John Wiley, 1990.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, Dec. 1989.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades**

do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: práticas e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. **Carbonates in Brazil**. Fev. 2010.

_____. **Global soft drinks**: finding value in carbonates. July 2008.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO/
INSTITUTO DE TECNOLOGIA DE ALIMENTOS - FIESP/ITAL. **Brasil
food trends 2020**. São Paulo: 2010.

FERRÁSPARI INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE BEBIDAS. Disponível em: <http://www.ferraspari.com.br/quem_somos.htm>. Acesso em: 16 maio 2011.

FILION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **RAE Light**, v. 7, n. 3, p. 2-7, jul./set. 2000.

_____. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GARTNER, W. B.; CARTER, N. M. Entrepreneurial behaviour and firm organizing process. In: ACS, Z. J.; AUDRETSCH, D. B. (Ed.). **Handbook of entrepreneurship research**: an interdisciplinary survey and introduction. New York, NY: Springer, 2005, cap. 9, p. 195-221.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GIFFORD, S. Risk and uncertainty. In: ACS, Z. J.; AUDRETSCH, D. B. (ed.) **Handbook of entrepreneurship research: an interdisciplinary survey and introduction**. New York, NY: Springer, 2005. cap. 3, p. 37-53.

GIL, A. C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GLANCEY, K. S.; McQUAID, R. W. **Entrepreneurial economics**. New York, NY: Palgrave, 2000.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. cap. 4, p. 115-146.

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis**. 6th. ed. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2008.

GRECO, S. M. de S. S. *et al.* **Empreendedorismo no Brasil 2008**. Curitiba: IBQP, 2009.

GREENWALD, B.; KAHN, J. **A estratégia competitiva desmistificada: uma abordagem radical e objetiva para a aplicação de estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HAIR Jr, J. F. *et. al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias**

inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARRIGAN, K. R. **Strategic flexibility**: a management guide for changing times. Lexington, MA: Lexington Books, 1985.

HARGITT, B. Introduction. In: STEEN, D. P.; ASHURST, P. R. (Ed.). **Carbonated soft drinks**: formulation and manufacture. Oxford, UK: Blackwell Publishing, 2006. cap. 1, p. 1-15.

HATCH, M. J. **Organization theory**: modern, symbolic and postmodern perspectives. New York: Oxford, 1997.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HITT, M. A. et al. (Ed.). **Strategic entrepreneurship**: creating a new mindset. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2002.

HOFSTEDE, G. Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad? **Organizational Dynamics**, Summer, p. 42-63, 1980.

_____. **Culture's consequences**: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2nd. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.

HOFSTEDE, G; HOFSTEDE, G. J. **Cultures and organizations**: software of the mind. 2nd. ed. New York, NY: McGraw-Hill, 2005.

HOLCOMBE, R. G. **Entrepreneurship and economic progress**. New York, NY: Routledge, 2007.

HUNT, S. D. **A general theory of competition**: resources, competences,

productivity, economic growth. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Demografia das empresas 2006**. Rio de Janeiro: IBGE, 2008.

_____. **Demografia das empresas 2009**. Rio de Janeiro: IBGE, 2011.

IBISWORLD. **Global soft drink and bottled water manufacturing**. 20 August 2009.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KASSAI, J. R. et al. **Retorno de investimento: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

KIRBY, J. Toward a theory of high performance. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 7, p. 30-39, July/Aug. 2005.

KIRZNER, I. M. **Competition and entrepreneurship**. Chicago: The University of Chicago Press, 1973.

_____. Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach. **Journal of Economic Literature**, v. 35, Mar. 1997.

_____. **Perception, opportunity, and profit.** Chicago: University of Chicago Press, 1979.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2007.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **Corporate culture and performance.** New York, NY: The Free Press, 1992.

KRIPPENDORFF, K. **Content analysis:** an introduction to its methodology. 2nd. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 2004.

KRUEGER JR., N. F. The cognitive psychology of entrepreneurship. In: ACS, Z. J.; AUDRETSCH, D. B. (ed.) **Handbook of entrepreneurship research:** an interdisciplinary survey and introduction. New York, NY: Springer, 2005. cap. 6, p. 105-140.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas.** São Paulo: Perspectiva, 1992.

KUPFER, D. Barreiras estruturais à entrada. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (orgs.) **Economia industrial:** fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002. cap. 6, p. 109-128.

KURATKO, D. F. Entrepreneurship. In: WARNER, M. (Ed.). **International encyclopedia of business and management.** London: Routledge, 1996, v. 2, p. 1223-1230.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LIEBERMAN, M. B. Strategies for capacity expansion. **Sloan Management Review**, v. 28, n. 4, p. 19-27, Summer 1987.

LIMA-FILHO, D. de O.; OLIVEIRA, L. D. de Souza; WATANABE, E. A. de M. Novas tendências no consumo de refrigerantes: o caso dos

refrigerantes de baixa caloria. **47. Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**. Porto Alegre, julho de 2009.

LOOTTY, M.; SZAPIRO, M. Economias de escala e escopo. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. cap. 3, p. 43-70.

MACHADO, J. P. et al. **Empreendedorismo no Brasil 2009**. Curitiba: IBQP, 2010.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1975. [Primeira edição publicada em 1958.]

MARCH, J. G.; SUTTON, R. I. Organizational performance as a dependent variable. **Organization Science**, v. 8, n. 6, p. 698-706, Nov./Dec. 1997.

MARTIN, J. **Cultures in organizations: three perspectives**. New York: Oxford University Press, 1992.

MARTINS, G. de A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MATA, J.; PORTUGAL, P. Life duration of new firms. **The Journal of Industrial Economics**, v. 42, n. 3, p. 227-245, Sept. 1994.

MATTAR, F. N. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

McAFEE, R. P.; MIALON, H. M.; WILLIAMS, M. A. What is a barrier to entry? **The American Economic Review**, p. 461-465, May 2004.

McCLELLAND, D. C. **The achieving society**. New York, NY: The Free Press, 1961.

McGAHAN, A. M.; PORTER, M. E. How much does industry matter really? **Strategic Management Journal**, v. 18, Special Issue, p. 15-30,

Summer 1997.

MEYER, G. D.; NECK, H. M.; MEEKS, M. D. The entrepreneurship-strategic management interface. In: HITT, M. A. et al. (Ed.). **Strategic entrepreneurship: creating a new mindset**. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2002. cap. 2, p. 19-44.

MICHAEL, S.; STOREY, D.; THOMAS, H. Discovery and coordination in strategic management and entrepreneurship. In: HITT, M. A. et al. (Ed.). **Strategic entrepreneurship: creating a new mindset**. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2002. cap. 3, p. 45-65.

MITCHELL, R. et al. The central question in entrepreneurial cognition research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Baylor University, p. 1-26, Jan. 2007.

MYERS, D. G. **Introdução à psicologia geral**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OECD. **Measuring entrepreneurship: a collection of indicators** – 2009 edition. Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: 21 fev. 2011.

_____. **Measuring entrepreneurship: a collection of indicators**. n. 15. Nov. 2010.

PARKER, S. C. **The economics of entrepreneurship**. New York, NY: Cambridge University Press, 2009.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. 2nd. ed. New York, NY: Oxford University Press, 1995. [First published 1959.]

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, Mar. 1993.

PETERS, T. J.; WATERMAN Jr., R. H. **Vencendo a crise**. São Paulo: Harbra, 1986.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. A vantagem competitiva das nações. In: PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999a. cap. 6, p. 168-208.

_____. O que é estratégia? In: PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999b. cap. 2, p. 46-82.

_____. A conversation with Michael E. Porter: a “significant extension” toward operational improvement and positioning. Interviewed by Richard M. Hodgetts. **Organizational Dynamics**, v. 28, n. 1, p. 24-33, Summer 1999c.

_____. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999d. cap. 1, p. 27-45.

_____. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981

_____. The five competitive forces that shape strategy. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 1, p. 78-93, Jan. 2008.

_____. Toward a dynamics theory of strategy. In: RUMELT, R. P.;

SCHENDEL, D. E.; TEECE, D. J. **Fundamental issues in strategy: a research agenda**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1995. cap. 15, p. 423-461.

QUINN, R. E.; CAMERON, K. S. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, v. 29, n. 1, p. 33-51, Jan. 1983.

QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, v. 29, n. 3, p. 363-377, Mar. 1983.

READ, S. et al. **Effectual entrepreneurship**. London: Routledge, 2011.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBERTS, E. B.; BERRY, C. A. Entering new business: selecting strategies for success. **Sloan Management Review**, v. 3, n. 6, p. 3-17, Spring 1985.

ROBINSON, J. A. **An economic sociology of entry barriers**: business entry and the inner city market. Columbia University, 2004.

ROCHA, C. F. L. Prevenção estratégica à entrada. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. cap. 11, p. 239-263.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R.; JORDAN, B. D. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

RUMELT, R. P. How much does industry matter? **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 3, p. 167-185, Mar. 1991.

RUMELT, R. P. Toward a strategic theory of the firm. In: FOSS, N. J. **Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based**. New York, NY: Oxford University Press, 1997. cap. 11, p. 131-145.

SALONER, G.; SHEPARD, A.; PODOLNY, J. **Strategic management**. New York, NY: John Wiley, 2001.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, Apr. 2001, p. 243-263.

SARASVATHY, S. D. **Effectuation**: elements of entrepreneurial expertise. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2008.

SARASVATHY, S. D. et al. Three views of entrepreneurial opportunity. In: ACS, Z. J.; AUDRETSCH, D. B. (Ed.). **Handbook of entrepreneurship research**: an interdisciplinary survey and introduction. New York, NY: Springer, 2005. cap. 7, p. 141-160.

SARKAR, S. **O empreendedor inovador**: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SCHEIN, E. H. The role of founder in creating organizational culture. **Organizational Dynamics**, v. 12, n. 1, p. 13-28, Summer 1983.

_____. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 3rd. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2004.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. New York, NY: A Galaxy Book/Oxford University, 1961.

SCHWAB, K. (Ed.). **The global competitiveness report 2010-2011**. Geneva, Switzerland: World Economic Forum, 2010.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil: 2003-2005**. Brasília: SEBRAE, 2007.

SEIFFERT, P. Q. **Empreendendo novos negócios em corporações:** estratégias, processo e melhores práticas. São Paulo: Atlas, 2005.

SELZNICK, P. **Leadership in administration:** a sociological interpretation. Berkeley and Los Angeles, CA: University of California Press, 1957.

SERASA Experian. **Bebidas.** Janeiro 2011.

SHACHMAN, M. **The soft drinks companion:** a technical handbook for beverage industry. Boca Raton, FL: CRC Press, 2005.

SHANE, S. A. Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. **Organization Science**, v. 11, n. 4, p. 448-469, July/Aug. 2000.

SHANE, S. A. **Sobre solo fértil:** como identificar grandes oportunidades para empreendimento em alta tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SHANE, S. A. **The illusions of entrepreneurship:** the costly myths that entrepreneurs, investors, and policy makers live by. Yale: Yale University Press, 2008.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, Jan. 2000.

SHENKAR, O.; LUO, Y. **International business.** 2nd. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2008.

SHEPHERD, W. G.; SHEPHERD, J. M. **The economics of industrial organization.** 5th. ed. Long Grove, IL: Waveland Press, 2004.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos:** métodos para análise de entrevistas, textos e interações. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo.** Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SLEIMAN, M.; VENTURINI FILHO, W. G. Água mineral. In: **Bebidas não-alcoólicas: ciência e tecnologia**. São Paulo: Blucher, 2010, v. 2, cap. 2, p. 13-37.

SMILEY, R. Empirical evidence on strategic entry deterrence. **International Journal of Industrial Organization**, v. 6, n. 2, p.167-180, June 1988.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SPULBER, D. F. Entry barriers and entry strategies. **Journal of Strategic Management Education**, v. 1, n. 1, p. 55-80, 2003.

STAKE, R. E. **Multiple case study analysis**. New York, NY: The Guilford Press, 2006.

STERNBERG, R. J. **Psicologia cognitiva**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

STEVENSON, H. H.; JARILO, J. C. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 17-27, Summer 1990.

TALLMAN, S. Dynamic capabilities. In: FULKNER, D. O.; CAMPBELL, A. (Ed.). **The Oxford handbook of strategy**. New York, NY: Oxford University Press, 2003. cap. 13, p. 378-409.

TANURE, B. **Gestão à brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TAYLOR, B. Ingredients and formulation of carbonated soft drinks. In: **Carbonated soft drinks: formulation and manufacture**. Oxford, UK: Blackwell, 2006. cap. 3, p. 48-86.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. In: BOSI, G.; NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **The nature**

and dynamics of organizational capabilities. New York, NY: Oxford University Press, 2002. cap. 12, p. 334-362.

TENBRUNSEL, A. E. *et al.* Cognições em organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais.** v. 3. São Paulo: Atlas, 2004. cap. 1, p. 33-68.

THE COCA-COLA COMPANY. **Mission statement and vision.** <<http://www.thecoca-colacompany.com>>. Acesso em: 16 maio 2011.

THÉVENET, M. **Cultura da empresa:** auditoria e mudança. Lisboa: Monitor, 1990.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, J. E. **Administração estratégica.** 15. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

THOMPSON, J. D. **Organization in action:** social science bases of administrative theory. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 2003. [Originally published in 1967.]

TIMMONS, J. A.; SPINELLI Jr., S. **New venture creation:** entrepreneurship for the 21st. century. 6th. ed. New York, NY: McGraw-Hill, 2009.

TODESCHINI, M.; SALOMÃO, A. Um mergulho na classe media. **Época Negócios**, n. 33, p. 124-155, nov. 2009.

UCBASARAN, D.; WESTHEAD, P.; WRIGHT, M. The focus of entrepreneurial research: contextual and process issues. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 25, n. 4, p. 57-80, Summer 2001.

VEEN, M. V. D; WAKKEE, I. Understanding the entrepreneurial process. In: DAVIDSSON, P. **New firm startups.** Cheltenham: Edward Elgar, 2006. cap. 2, p. 27-65.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAN, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WALDMAN, D. E.; JENSEN, E. J. **Industrial organization: theory and practice**. 3nd. ed. Boston, MA: Pearson Education, 2007.

WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982.

_____. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

WIT, B. de; MEYER, R. **Strategy synthesis: resolving strategy paradoxes to create competitive advantage – text and readings**. 2nd ed. Australia: Thomson, 2005.

WOOLDRIDGE, A. Heróis globais. **Carta Capital**, v. 15, n. 539, p. 47-61, abr. 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YUCHTMAN, E.; SEASHORE, S. E. A system resource approach to organizational effectiveness. **American Sociological Review**, v. 32, n. 6,

