



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

ESTRATÉGIA COMPETITIVA

O CRESCIMENTO DE UMA EMPRESA LIDER: O CASO AMBEV

Aluna: Karen Sampaio Roxo

Nº de Matrícula: 0811352

Orientador: Maria Nazareth Maciel

Junho 2012



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

ESTRATÉGIA COMPETITIVA

O CRESCIMENTO DE UMA EMPRESA LIDER: O CASO AMBEV

Karen Sampaio Roxo

Nº de Matrícula: 0811352

Orientadora: Maria Nazareth Maciel

Junho 2012

“Declaro que o presente trabalho é de minha autoria e não recorri para realizá-lo, a nenhuma forma de ajuda externa, exceto quando autorizada pelo professor tutor.”

“As opiniões expressas neste trabalho são de responsabilidade única e exclusiva do autor.”

Agradecimentos

“Agradeço primeiramente a Deus pela caminhada maravilhosa que fiz até hoje. Em seguida, agradeço aos meus pais que sempre me apoiaram nas dificuldades. À todos os familiares por suas palavras de carinho e incentivo. À orientadora Maria de Nazareth que sempre se mostrou sempre disponível a me atender quando eu precisei. E finalmente, aos amigos pela paciência e compreensão da minha ausência nos últimos meses”.

Índice Geral

1. Introdução.....	6
1.1 Metodologia	6
1.2 Sobre a empresa	6
1.2.1 Portfólio	8
1.2.2 Estrutura Organizacional da empresa	8
1.2.3 Visão e Valores	8
1.2.4 Panorama Financeiro	10
2. Estratégia Competitiva	13
2.1 Estratégia competitiva genérica	14
2.2 Análise da Concorrência	15
3. O mercado cervejeiro Brasileiro	18
3.1 Cenário Financeiro	19
3.2 Principais concorrentes	21
3.3 Ambev no mercado brasileiro.....	22
4. Análise estrutural da Industria – Aplicação	24
4.1 As cinco Forças da Porter	24
4.1.1 Ameaças de novos entrantes – Força Fraca	24
4.1.2 Poder de negociação dos compradores – Força Forte.....	25
4.1.3 Ameaça de produtos substitutos – Força Média	25
4.1.4 Poder de negociação do Fornecedores – Força Média	26
4.1.5 Rivalidade entre as empresas existentes – Força Média	26
5. Estratégias Genéricas da Ambev	28
5.1 Orçamento Base Zero	29
6. Considerações Finais	31
7. Bibliografia	33

Índice de Figuras

Figura 1.....	8
Figura 2.....	10
Figura 3.....	11
Figura 4.....	11
Figura 5.....	14
Figura 6.....	19
Figura 7.....	22
Figura 8.....	23
Figura 9.....	24
Figura 10.....	30
Figura 11.....	31
Figura 12.....	32

1. INTRODUÇÃO

O mercado cervejeiro do Brasil é especulado um dos maiores setores com potencial de crescimento para os próximos anos, isso porque as condições aqui são mais propícias ao consumo do produto quando se afere a cultura da população e também pelo aspecto econômico. O Brasil vem mantendo um ritmo de crescimento grande, diminuição das taxas de desemprego, aumento do nível de rendas da população e expansão da classe média.

Este trabalho de formatura tem como objetivo a aplicação de conceitos econômicos e de gestão administrativa, em um estudo de caso real dentro do mercado de cerveja. O foco será a análise do ambiente competitivo, buscando entender o posicionamento dos principais competidores.

A empresa objeto desse estudo é a AmBev, a principal participante desse mercado, na qual a aluna fez estágio por 2 anos. Espera-se com esse trabalho obter um melhor entendimento da dinâmica do mercado de cervejas, avaliar a aplicabilidade das ferramentas e aferir se as estratégias competitivas estão compatíveis com a tendência do mercado e se são relevantes.

1.1 METODOLOGIA

Para a abordagem dos assuntos relacionados ao tema do trabalho de forma estruturada, optou-se pelo estudo de caso. O trabalho está dividido em duas etapas:

1ª etapa: apresentação da teoria, bem como uma descrição do mercado de cervejas através da análise de dados secundários que servirá como base para as análises promovidas na segunda parte.

2ª etapa: Análise do ambiente competitivo do ramo estudado, utilizando-se o modelo de análise estrutural da indústria (Porter, 1987), em seguida as considerações finais sobre o estudo e a empresa.

1.2 SOBRE A EMPRESA

A Ambev é a maior cervejaria nacional, líder de vendas na América e a quinta maior do mundo. A empresa nasceu de duas das maiores cervejarias nacionais, Brahma e

Antarctica, em março de 2000. Em 2001, a Companhia assinou contrato de patrocínio oficial da Seleção Brasileira de futebol com duração de 18 anos.

Ainda em 2001, iniciou um processo de fusões e aquisições além das fronteiras brasileiras. Uniu-se à Cerveceria Internacional do Paraguai, à Quinsa, maior cervejaria da Argentina, Bolívia, Paraguai e Uruguai. Só nestas fusões a AmBev ficou responsável pela produção de 10 bilhões de litros ao ano de cerveja. Peru e Guatemala também tiveram instalações de fabricas.

Em 2004 incorporou a canadense Labatt. Esta aquisição firmou operações nas três regiões do continente, estendendo-se da Patagônia até o Alasca. A AmBev, no momento da sua união com a Interbrew, era um dos principais conglomerados nacionais. Sua união com a Interbrew representa um avanço significativo na consolidação do segmento de bebidas nacional e mundial, e, diante da crescente internacionalização e competição empresarial, foi vantajosa para o país, pois resultou em ganhos e sinergias para a empresa brasileira.

Em 2010, após diversas fusões e aquisições a AmBev completou 10 anos presente em 15 países: Argentina, Bolívia, Brasil, Canadá, Chile, Equador, El Salvador, Guatemala, Nicarágua, Paraguai, Peru, Republica Dominicana, Uruguai e Venezuela. São 67 fábricas (33 só no Brasil), 6 maltarias e 62 centros de distribuição direta que ao todo totalizam 44 mil funcionários. O EBITDA alcançou R\$11,7 bilhões, frente a R\$ 1,5 bilhão em 2000. Neste mesmo ano o Movimento Cyan de plataforma ambiental de preservação da água foi lançado, adequando-se as necessidades de plataformas de sustentabilidade exigidas pelo consumidor do século XXI.

1.2.1 PORTFÓLIO:



Figura 1: Portfólio Ambev; fonte relatório anual 2009

A Ambev tem um grande e diversificado portfólio de cervejas, refrigerantes, Isotônicos e chás gelados. A meta é alcançar todos os públicos e oportunidades de consumos. No Brasil as principais marcas são Brahma, Skol e Antarctica. Dentre os refrigerantes destaca-se o guaraná Antarctica e a Pepsi.

Ver no anexo as marcas que compõe este portfólio.

1.2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA

Em um nível mais alto a empresa se divide em 5 operações estratégicas: Cerveja Brasil, RefrigeNanc Brasil, QUINSA, HILA-ex e Canadá. As operações estão divididas entre centros de distribuição e/ou regionais, dependendo da área que irão atuar, encarregados de cobrir uma área/região com ações de venda, marketing e distribuição. Cada centro de distribuição age independente em prol das metas da matriz. Cada entidade tem autonomia sobre seu orçamento, estrutura e gestão limitadas por padrões e processo colocados pela matriz. Em cada CDD possui as áreas principais, quais sejam:

- Vendas: Equipes de vendas divididas para atender os bairros e são responsáveis pela venda dos produtos diretamente nos pontos de vendas. A AmBev prioriza o relacionamento vendedor x cliente.

- Marketing: A área de marketing é responsável pela estratégia da empresa. Ela gerencia todas as marcas da companhia, responsável por manter contato com as agências de publicidade, plano de mídia e auxiliar na execução das marcas. É a área responsável por garantir a identificação de marca junto ao consumidor.

- Finanças: a área de finanças tem diversas funções da empresas e divide-se em contas a pagar e contas a receber. Mede e avalia financeiramente o resultado das vendas e gastos, compila os dados e informações sobre volume de vendas e oferece suporte ao marketing na viabilização das atividades.

- Logística: a logística é responsável pela distribuição e entrega dos produtos nos pontos de venda. “A venda só termina na entrega” é um dos lemas da empresa, pois o marketing, vendas e financeiro podem ter feito a sua parte, mas se a entrega da mercadoria não foi feita não há venda e por isso não há recolha do dinheiro.

Finalmente destaca-se que além das áreas citadas acima, também existem outras áreas de extrema importância que fornecem base para um bom funcionamento da empresa, mas estão concentradas na matriz, como por exemplo, o supply que é responsável dentre outras coisas pela inovação de produtos.

1.2.3 VISÃO E VALORES

“Ser a maior Companhia de Bebidas do mundo, em um mundo melhor”. Este é o sonho da empresa que se divide em um modelo tripé de sustentabilidade – valores econômicos, valores sociais e valores ambientais.

Valores econômicos: preocupação com o fortalecimento da economia de todos os países em que está presente, através principalmente da geração de empregos e pagando corretamente os impostos, só no Brasil em 2010, segundo relatório anual divulgado pela empresa, foram pagos cerca de R\$13,2 bilhões em impostos.

Valores sociais: a empresa valoriza projetos de sustentabilidade, como por exemplo, o Projeto Reciclagem Solidária, realizado em parceria com a ONG Ecomarapendi que visa

desenvolver as associações e cooperativas de catadores de recicláveis. Neste projeto são mais de 30 cooperativas beneficiadas, cerca de 395 pessoas, cerca de 100 mil kg de embalagens PET recicladas. A renda total gerada pela coleta foi de R\$802.579,70.

Desde 2003, a AmBev é a pioneira na organização em ações sociais que promovem o consumo responsável.

Valores ambientais: Em 2010 foram investidos cerca de R\$ 44 milhões em programas de preservação do meio ambiente dedicados a manutenção dos recursos naturais, reciclagem do subproduto e resíduos e redução de gás carbônico. Destacam-se nesse movimento os projetos ETE (37 Estações de Tratamento de Efluentes industriais) e o movimento CYAN (preservação da água, principal insumo da cerveja).

1.2.4 PANORAMA FINANCEIRO

EBITDA

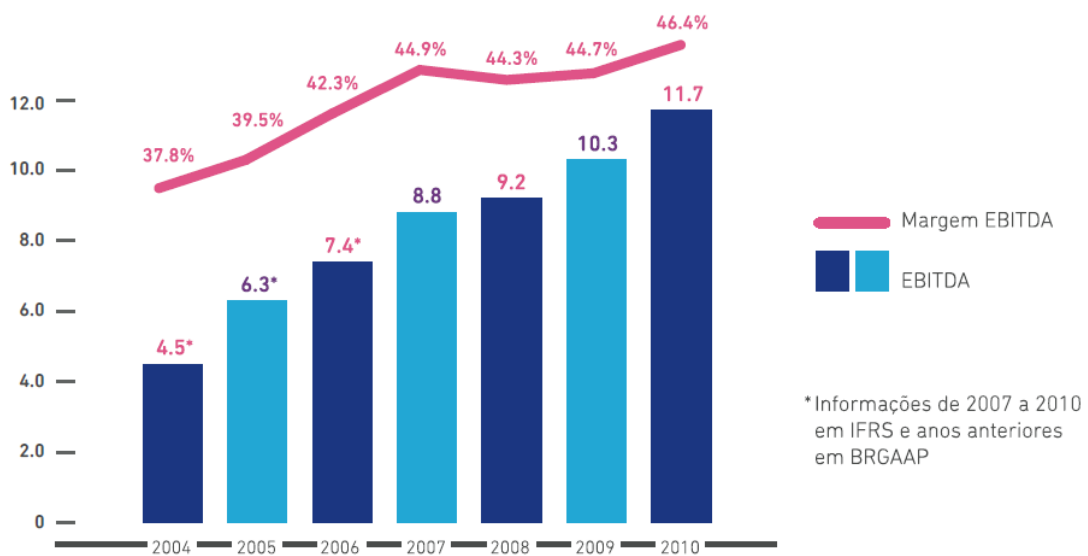


Figura 2: Evolução EBITDA ; Fonte relatório anual 2010

Receita Líquida

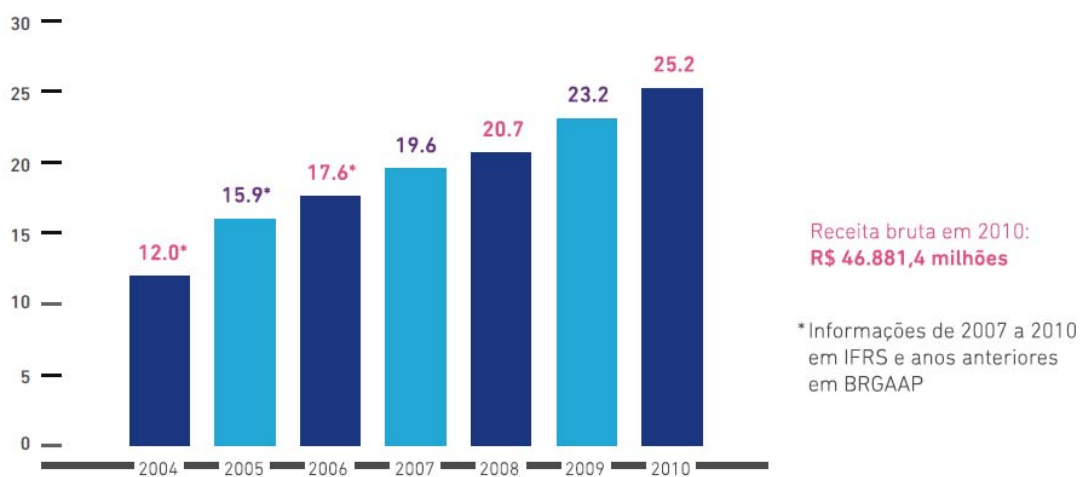


Figura 3: Evolução receita líquida Ambev ; fonte relatório anual 2010

Composição Receita Líquida

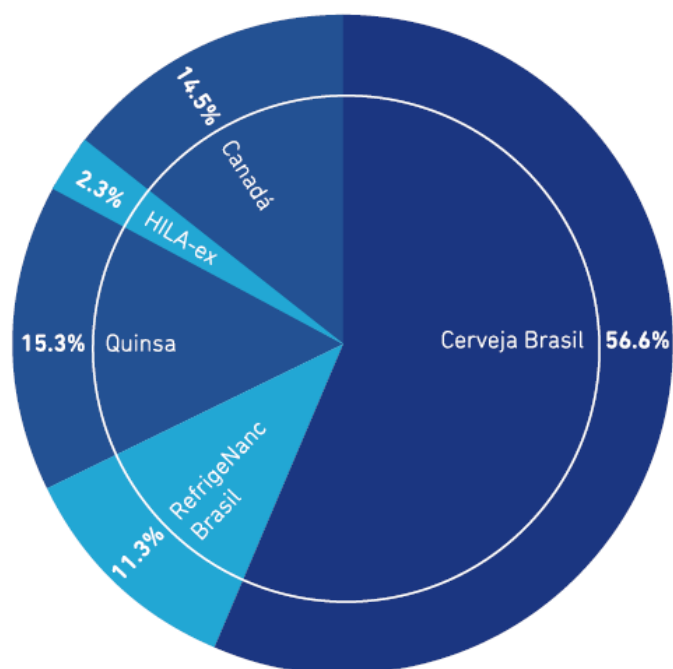


Figura 4: Composição da Receita Líquida; fonte relatório anual 2010

A receita líquida apresentou aumento de 13,2% em 2010, gerado pela principal unidade de negócios no Brasil. Só o segmento das cervejas teve um crescimento de receita líquida de 18,4%. Esse crescimento é explicado pelo aumento de vendas causado pelo

aumento de nível de renda do consumidor, do ganho da parcela de mercado e também efeito inflação que impactou no preço do produto. O caixa gerado pelas operações atingiu R\$11,6 bilhões crescendo 9,9% no ano devido ao ótimo desempenho do EBITDA, à melhora da gestão do capital empregado e ao melhor resultado financeiro. Tudo isso resultou em menos endividamento líquido e uma posição financeira ainda mais sólida, segundo o Diretor Financeiro da Ambev Nelson Jamel.

2. ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Estudar uma estratégia exige uma visão ampla e crítica do cenário em questão. Existe uma infinidade de fatores que podem influenciar na tomada de decisão que se desconsideras podem comprometer o sucesso da mesma. Sem contar ainda as variáveis que fazem alterar o rumo das estratégias que podem ser de uma mudança de gerencial até a entrada /saída de um fornecedor.

O sucesso dependerá de conhecer bem os competidores e o ambiente competitivo. Empresas buscam movimentos que a encaminhem sempre em resultados positivos, por consequência de uma boa estratégia.

De acordo com Michael Porter, conhecido mundialmente como o maior especialista do assunto, desenvolver uma estratégia é, em sua essência, desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para conseguir concretizá-las. Porter (1992) aponta ainda duas questões centrais nas quais uma empresa deve-se basear para a formulação da estratégia competitiva a ser empregada: a atratividade das indústrias (rentabilidade à longo prazo) e os fatores determinantes do posicionamento competitivo relativo da empresa dentro de uma indústria.

A formulação de estratégia competitiva de Porter deve considerar 4 fatores básicos que determinam os limites do que a empresa pode realizar com sucesso.

- Pontos fracos e fortes: envolve a estrutura e qualificação, incluindo recursos financeiros, tecnologia utilizada perante a concorrência.

- Valores Pessoais: motivação dos executivos, objetivos dos acionistas e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia.

- Ameaças e oportunidades: representam o meio competitivo da indústria

- expectativas da sociedade: tem o impacto de políticas governamentais, interesses sociais, dentre outros.

2.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA GENÉRICA

A rentabilidade é um reflexo do posicionamento da empresa perante as concorrentes. Ter um desempenho acima da média significa, segundo Porter (1992), seguir uma estratégia competitiva sustentável baseada nos pontos fracos e fortes das concorrentes em relação às demais empresas concorrentes.

Dois tipos básicos de vantagem são: baixo custo e diferenciação. Todo e qualquer ponto fraco ou forte da empresa tem um impacto sobre custo relativo ou à diferenciação. Analisando essas duas estratégias junto as atividades da empresa chegamos a três genéricas estratégias que almejam o rendimento acima da média em um determinado setor, são elas: *liderança de custo*, *diferenciação* e *enfoque*, que possui as variantes de *enfoque no custo* e *enfoque na diferenciação*. As estratégias competitivas genéricas estão apresentadas na Figura 5 a seguir:

		Vantagem Competitiva	
		Custo mais baixo (OBZ)	Diferenciação
Escopo Competitivo	Amplo	1. Liderança de custo	2. Diferenciação
	Estreito	3. Enfoque no custo	4. Enfoque na diferenciação

Figura 5 - As três estratégias competitivas genéricas - Fonte: Porter (1992)

Enquanto as estratégias de enfoque buscam suas vantagens competitivas em um ambiente mais restrito, custo e Diferenciação buscam em um limite mais amplo.

Esta é uma modificação do autor da monografia como forma de conectar os assuntos que serão mais especificamente discutidos ao longo do trabalho.

LIDERANÇA NOS CUSTOS

Ter lideranças nos custos significa possuir o produto de menor custo de produção da indústria. Aliado a isto se precisa ter uma vasta carteira de clientes e ganhar em escala de produção. Nesse item, vale ressaltar a preocupação com a qualidade e preço do produto. Redução do custo é necessário, mas não deve comprometer a qualidade e o preço precisa estar na média do mercado para que possa concorrer com os demais da mesma categoria. A qualidade influi na confiança e credibilidade à marca.

DIFERENCIAÇÃO

Como o próprio nome já diz, a estratégia de diferenciação busca fazer desta empresa diferente das demais por utilizar algum método mais eficiente e vantajoso. A diferenciação pode influir em um custo extra onde repassado ao mercado pode causar um preço acima das concorrentes, entretanto a empresa deve conseguir balancear o seu preço em relação ao seu diferencial e conseguir uma margem que sustente tais custos.

ENFOQUE

O enfoque nos custos ou na diferenciação busca estreitar a visão e explorar e concentrar esforços na eficiência de ambos. Sendo assim, aquele que tem um escopo competitivo mais amplo podem ter resultados insatisfatórios.

2.2 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

O objetivo de análise da concorrência é prever os movimentos estratégicos viáveis que outras empresas poderiam iniciar e a provável reação de que cada uma poderia ter em resposta ao conjunto de alterações na indústria e às mudanças ambientais que podem vir a ocorrer. “O sucesso da estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes” (Porter).

Apesar da necessidade de uma boa análise da concorrência na formulação estratégica, na prática o “jogo” não é tão fácil. É preciso uma imensidade de dados, estes por sua vez não

são coletados facilmente chegando muitas vezes a serem apenas estimados o que prejudica uma análise mais sofisticada.

Os componentes básico de análise da concorrência são:

- metas futuras: a todos os níveis da administração e em várias dimensões;
- hipóteses: sobre si mesmo e sobre a indústria
- estratégia em curso: de que forma o negócio está competindo no momento
- capacidades: tanto os pontos fortes como os fracos

A compreensão destes 4 componentes permitirá que a empresa se aproxime da realidade do perfil ofensivo ou defensivo do concorrente respondendo às questões chaves sobre a satisfação da posição no mercado que ele ocupa, os prováveis movimentos do concorrente, qual a vulnerabilidade do concorrente e qual estratégia pode causar a retaliação. Todos os concorrentes existentes e potenciais devem ser analisados e podem ser um ponto de partida para prever as futuras condições da indústria.

METAS FUTURAS

O conhecimento das metas pode indicar qual é o foco da empresa e como ela responderá dada a probabilidade de um evento externo. Por exemplo, uma empresa que tenha como foco crescimento em vendas pode reagir de forma diferente a uma queda nos negócios ou ao aumento de market share pela concorrente do que uma empresa que tem foco em manter uma taxa de retorno sobre o investimento.

Metas não devem se restringir ao campo financeiro, deve-se levar em conta fatores qualitativos como liderança de mercado, atuação social, posição tecnológica e etc. “Um diagnóstico de suas metas ajudará a determinar se uma matriz poderá realmente sustentar uma iniciativa assumida por uma de suas unidades ou se irão apoiar a retaliação daquela unidade contra movimentos dos concorrentes.”(Porter)

HIPOTESES

As hipóteses são divididas em duas categorias: sobre si mesmo e sobre o concorrente. As hipóteses guiam o comportamento e a reação das empresas aos acontecimentos. Por exemplo, se uma concorrente acredita que possui maior lealdade dos consumidores no mercado, e de fato isso não acontece, um corte provocativo de preços pode ser uma boa estratégia para melhorar a sua posição.

Examinar hipóteses de todos os tipos pode identificar tendências ou pontos cegos que influenciam como os executivos percebem o seu ambiente. Pontos cegos são áreas camufladas que não se percebe um movimento com finalidade estratégica. Localizar estes pontos darão a vantagem de diminuir a possibilidade de retaliação do concorrente. O histórico de negociações e experiência dos administradores são os alicerces da construção das hipóteses.

ESTRATÉGIA EM CURSO

No capítulo anterior discutimos sobre as estratégias genéricas: lideranças de custo, diferenciação e enfoque. O terceiro componente da análise da concorrência é o desenvolvimento dessas estratégias em curso de cada concorrente e Envolve políticas operacionais básicas e como elas procuram inter-relacionar as funções.

CAPACIDADES

A este componentes estão envolvidos os pontos forte e fracos examinando-se a posição da empresa frente às cinco forças competitivas básicas: poder de negociação dos fornecedores; ameaça de produtos ou serviços substitutos; poder de negociação dos compradores; ameaça de novos entrantes na indústria; rivalidade entre as empresas existentes. Busca-se averiguar a capacidade central de administração, a capacidade de reação rápida aos movimentos dos outros, a capacidade de adaptação a mudança e o poder de sustentar uma posição no longo prazo.

3. O MERCADO CERVEJEIRO NO BRASIL

O Brasil é um país onde a cerveja está incorporada na cultura do seu povo e presente em praticamente todas as ocasiões. Em 2010 a produção de cerveja no país alcançou a marca recorde de 12,6 bilhões de litros, um crescimento de 18% em relação a 2009 segundo um estudo do Sindicato Nacional de Cervejas (Sindicerv). Com este resultado, o Brasil se tornou o terceiro maior mercado de cerveja do mundo, perdendo apenas para a China, que produz em média 40 bilhões de litros, e Estados Unidos, com 35 bilhões.

São quatro os elementos fundamentais para produzir cerveja: água, malte, lúpulo e fermento. Atualmente, com exceção à Alemanha, cereais como milho, arroz e trigo também são utilizados em substituição parcial ao malte. O açúcar, em pequenas proporções, também pode ser utilizado. As cervejas podem ser classificadas segundo o seu processo de fermentação, matéria prima (malte ou trigo) e ainda teor alcoólico. Os tipos mais conhecidos são as Pilsen, Munchener, Vienna, Dortmund, Einbeck, Bock, Export e Munich - a maioria delas um tributo às cidades de onde vieram as fórmulas.

Segundo o IBGE, os homens ainda são os maiores consumidores deste mercado, superando o consumo em cinco vezes mais que o das mulheres. Consumida por todas as classes sociais, a cerveja Pilsen é a mais popular, ainda que o segmento Premium venha crescendo. O consumo de cerveja está fortemente associado ao clima, mostrando um comportamento sazonal de alto consumo no verão e em dias quentes.

No ranking das maiores cervejarias no Brasil, a AmBev - dona das marcas Skol, Antarctica e Brahma – na liderança de participação do mercado com 69,6% no final do mês de novembro. A cervejaria Schincariol tem o segundo lugar, com 11,8% de participação, e a Petrópolis, dona dos rótulos Itaipava e Crystal, segue em terceiro com 9,5%. A Femsa, que produz a Kaiser e acaba de ser comprada pela holandesa Heineken, está em quarto lugar, com 7,6%.

3.1 CENARIO DO MERCADO CONSUMIDOR BRASILEIRO

Analisando os últimos 10 anos, pode-se destacar alguns movimentos que influenciam diretamente o mercado de cerveja.

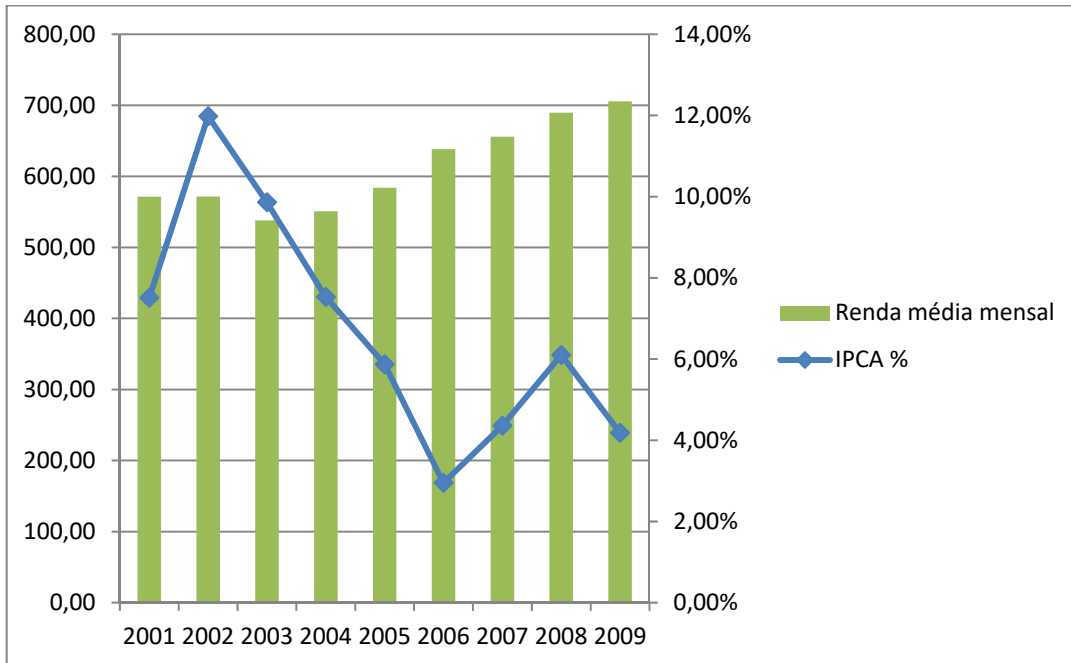


Figura 6: Evolução da inflação no Brasil; Fonte IPEADATA

A renda média da população vem crescendo enquanto que a inflação vem caindo. Os dados foram retirados do site IPEADATA. O comportamento de compra dos brasileiros mudou, agora os indivíduos tem maior poder de compra e passou a preferir produtos de marcas reconhecidas pela qualidade. Produtos similares com preço inferior ao da concorrência (genéricos) perderam espaço. Estes produtos são geralmente produzidos por empresas de pequeno e médio porte, que possuem enfoque em custo, atuam no mercado regional e têm foco no canal de vendas do pequeno varejo e informal. O numero de novos entrantes com estas características é cada vez mais numeroso no Brasil, mesmo pela queda da preferencia do consumidor de classe média. O foco é centralizar em lugares onde a renda ainda é muito baixa e a elasticidade preço afeta muito na preferencia de compra.

Outro aspecto de mudança no mercado nacional é o comportamento das vendas no varejo. As grandes redes de supermercados estão cada vez mais concentradas e o numero de concorrentes está diminuindo, umas vez que as redes maiores estão comprando as menores, como por exemplo o Grupo Pão de açúcar. O poder de barganha destes grupos de

empresas está cada vez mais forte e impacta nos lucros das empresas que são suas fornecedoras. Apesar deste da concentração no grande varejo, o varejo independente é o segmento que mais cresceu em número de lojas, destaque para as lojas de conveniência, localizadas em postos de gasolina que em 2009 apresentaram crescimento em 20% e segundo o Sindicom (Sindicato Nacional das Empresas distribuidoras de combustíveis), ainda é um mercado pouco explorado e garante estar em fase de crescimento. Conforme pesquisa feita pela empresa Souza Cruz em 2010, o abastecimento do automóvel não é o principal responsável pela busca de lojas de conveniência. Em entrevista feita com 1.400 pessoas de grandes cidades, a empresa descobriu que 40% do público que procura o estabelecimento não têm carro. Entre aqueles que têm automóvel, 32% não abastecem no mesmo posto. Já, as razões pela escolha da loja variam entre o atendimento, 17%, e a localização, 43%. Outro argumento econômico para expansão do pequeno varejo é a crescente estabilidade da moeda, pois o consumidor não precisa mais estocar alimentos em casa e o incentivo à facilidade de crédito para abertura do negócio próprio (empreendedorismo). Enquanto o pequeno varejo aumenta o número de lojas, o grande varejo se torna mais concentrado, tornando o mercado polarizado.

O mercado de cerveja é muito segmentado e é voltado ao consumo de todas as classes da sociedade, apresentando preços competitivos e qualidade pouco discutida. O consumo apresenta forte sazonalidade, sendo expressivamente maior na temporada de verão, período entre novembro e março que costumam ter temperaturas altas e das datas festivas Natal, férias e carnaval. Os maiores locais de volume consumido são em bares, restaurantes, botequins, lojas de conveniências.

O preço é um dos fatores mais importantes na decisão do consumidor. Nas cervejas existe uma correlação entre a participação de mercado e o preço do produto, porém esta se torna mais forte quando analisamos os consumidores pela renda média da sua classe. Quanto menor a renda média, maior será a preferência pelo preço ao invés da qualidade. Quando se aumenta a renda média, variações no preço não interferem na preferência pela qualidade.

Uma vez entendido o perfil do consumidor, dos canais de venda e do mercado brasileiro como um todo, pode-se entrar numa análise mais consistente do mercado de cervejas, aprofundando a análise deste mercado e do comportamento da concorrência, destacando a estratégia da Ambev e seu desempenho nesse mercado.

3.2 PRINCIPAIS CONCORRENTES

As maiores empresas atuantes no mercado brasileiro são a Ambev, Schincariol, Petrópolis e Heineken; As marcas concorrentes por sua vez são: Brahma, Antarctica, Skol, Nova Schin, Itaipava e Heineken. Em cada estado do país existe um panorama diferente da concorrência. São diferentes as formas de enfrentar barreiras como nível de renda da população, umas vezes que pequenas variações no preço influem de forma significativa no consumo por classe se renda baixa como nos estados do Nordeste. No sudeste o consumidor tem preferência pela identificação do produto a uma marca de confiança.

Note que a Ambev possui as três maiores marcas consumidas no Brasil. É praticamente impossível que não haja competição entre as próprias marcas, uma espécie de canibalização. Uma das saídas encontradas foi investir na identificação das marcas associando-as a situações e momentos específicos, porem abrangentes. A Antarctica é a marca da Diretoria, e fortemente ligada ao samba e datas festivas (carnaval, festa junina, shows); a Brahma é do consumidor “guerreiro” e “fiel”, associado ao futebol; Skol é a cerveja dos jovens, associada à juventude, praia e calor. De tal maneira, um mesmo consumidor, pode ser levado a consumir das três marcas em momentos diferentes, eliminando as possibilidades das demais concorrentes..

Mas é claro que só isso não pode ser levado em conta, pois senão a AmBev teria 100% do market share entre as Pilsen. Como já mencionado no capítulo anterior, o fator preço e cultural pesam. No nordeste, a marca mais consumida é a Nova Schin, não é a toa que a publicidade da marca tem o foco em artistas bahianos e principalmente Ivete Sangalo como musa. Mas isso sempre foi uma tradição pois a Schincariol é pioneira na região, somente depois de um tempo a Ambev começou a atuar na região.

A Itaipava vem sendo o maior concorrente da AmBev no Rio de Janeiro. Com um preço abaixo do mercado, a Itaipava vem ganhando força e respeito dos consumidores. Passou a ser a primeira opção entre as cervejas julgadas por menor qualidade. A marca “ambeviana” que compete em preço com a Itaipava é a Skol. Esses dados estão disponíveis apenas em relatórios internos da empresa, levantados pela NIELSEN em 2010.

3.3 A AMBEV NO MERCADO BRASILEIRO DE CERVEJA

A Ambev é a principal empresa atuante no mercado de cervejas brasileiro. Ela possui as marcas líderes nacionais Brahma, Antarctica e Skol e ainda concorre no mercado de importados com um grande portfólio de cervejas Premium que incluem por exemplo a belga Stella Artois e a canadense Budweiser. Apesar de atuar também como produtora e vendedora de bebidas não alcoólicas, o foco maior é o segmento cervejeiro alcoólico.

Três marcas nas primeiras posições em participação de mercado

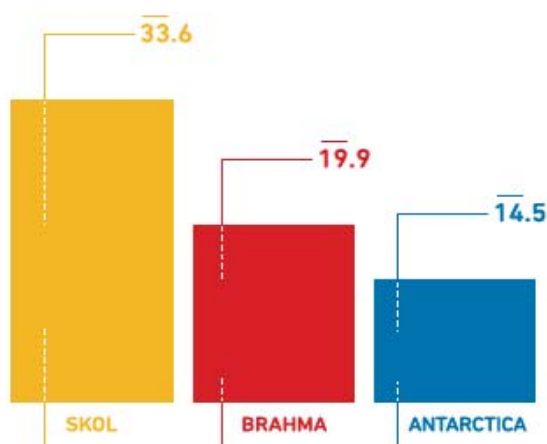


Figura 7: Market Share das marcas principais; Fonte: relatório anual 2010

Em 2010, as marcas da Ambev alcançaram o melhor resultado da história da empresa. Este resultado foi composto pelo crescimento das três principais marcas da Companhia que se reverteu em Market share. Todas essas informações estão disponíveis no relatório anual da empresa divulgado ao público de 2010.

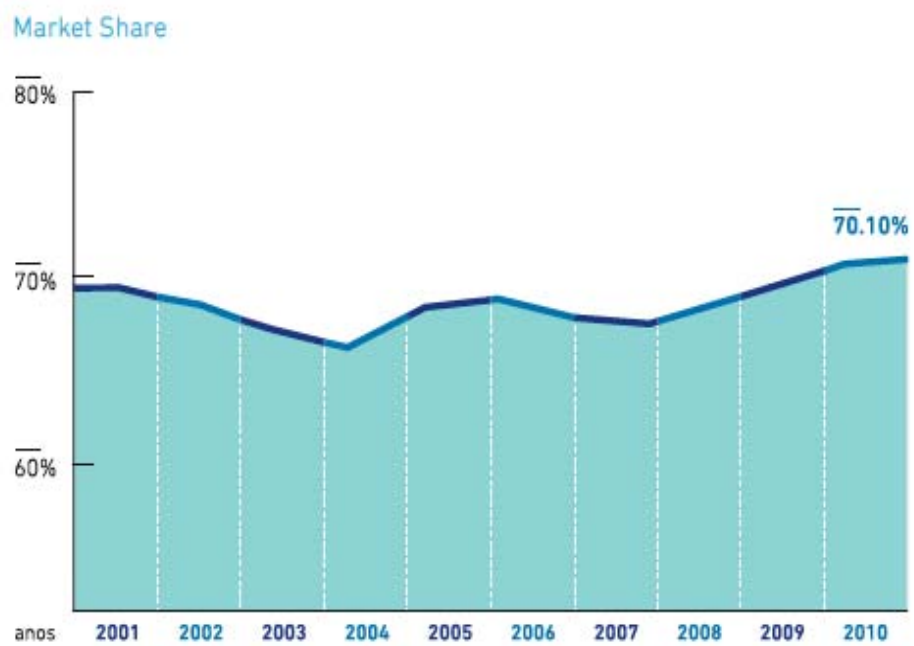


Figura 8: Market Share total da empresa (todo portfolio) ;Fonte: Relatório anual – ambev 2010.

4. ANALISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA - APLICAÇÃO

4.1 As cinco forças competitivas de Porter

Segundo Porter, as cinco forças competitivas responsáveis pelo grau de concorrência em uma indústria são: ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de novos entrantes e rivalidade entre os atuais concorrentes. Vide figura 8 abaixo:

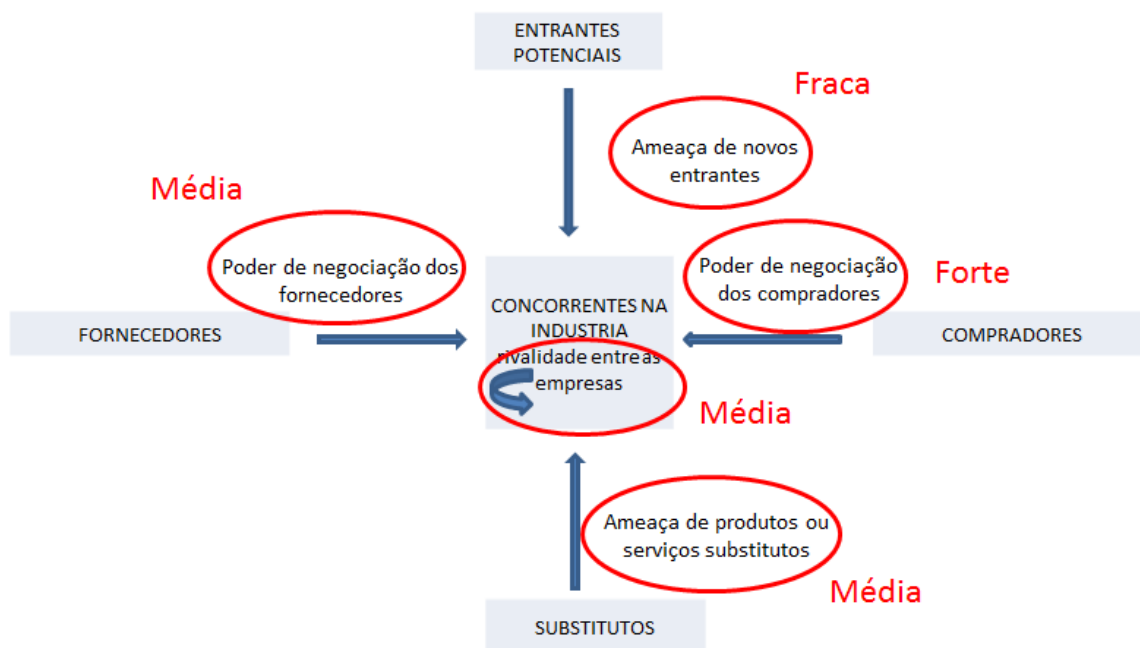


Figura 8: Mapa das Forças competitivas de Porter; Fonte Porter (1992)

4.1.1 Ameaça de novos entrantes: Força Fraca

A indústria de cerveja no Brasil é bastante antiga de forma que os grandes concorrentes já estão consolidados no mercado Brasileiro. Os principais motivos de essa força ser considerada fraca são as grandes barreiras de entradas existentes. É necessário um alto investimento para se iniciar uma produção em escala, investimentos em logística de distribuição e marketing para garantir a permanência da Indústria.

As grandes fusões e aquisições ocorridas neste mercado tornaram a concorrência desleal. O número de concorrentes comparados a outras indústrias é pequeno, e estes por

sua vez competem entre si em altos investimentos, reduzindo a atratividade de novos participantes.

Um dos grandes diferenciais entre marcas consolidadas e uma marca nova está no acesso aos canais de distribuição. Não é tão simples inserir uma marca nova no mercado sem investir forte em contratos, o que requer mais um potencial de investimento.

4.1.2 Poder de negociação dos compradores: Força Forte

Antigamente as forças das marcas dominavam a relação com o comprador no momento da venda e garantia boas margens para indústria. Porém o que se vê hoje em dia é uma concentração dos grandes varejistas fazendo com que o poder de negociação dos compradores seja uma força cada vez mais forte na indústria de cerveja, pois é indispensável para as indústrias que seus produtos estejam expostos nas inúmeras lojas das redes. Como já discutimos na seção 4.1. As grandes redes são responsáveis por uma parcela significativa do volume de vendas, nas Ambev chegam ser mais de um terço do volume vendido total. Caso um contrato de vendas desses se rompa o impacto é desastroso no resultado financeiro da empresa.

4.1.3 Ameaça de produtos substitutos: Força Média

Classificamos esta força como média, pois a cerveja é uma bebida alcoólica que pode ser substituída por outras bebidas alcólicas como cachaça, vodca e outros destilados em geral. Apesar do comportamento fiel do consumidor de cervejas diminuir essa taxa de substituição, esses produtos concorrem entre si principalmente quando o preço é fator determinante do consumo. Em regiões muito pobres, por exemplo, a preferência pela cachaça é maior devido ao custo - benefício de embriaguez, dado que o teor alcoólico das bebidas destiladas é bem maior que o da cerveja. Então com menos dinheiro compra-se mais embriaguez. Já em classes sociais superiores a distinção do consumo desses produtos passa por uma questão de gosto/preferência do indivíduo.

Outra ameaça atual nessa indústria é a proibição de consumo de bebidas alcoólicas associadas ao ato de dirigir a fim de evitar acidentes de trânsito, que incentivam as pessoas substituírem o consumo do produto alcoólico para consumir algo não alcoólico. Apesar

disso, a Ambev usou desta campanha do governo para promover o consumo consciente e a campanha “vá e volte” a favor da substituição do seu produto. É contraditório sim, porém essa posição da empresa em se mostrar preocupada com o consumidor é uma estratégia nova de concorrência onde a empresa expõe seu lado responsabilidade social, o que aumenta a confiabilidade e fidelidade de seus consumidores.

4.1.4 Poder de negociação dos fornecedores: Força Média

Assim como no caso dos compradores, os fornecedores estão enfrentando uma tendência de ~~de~~ redução de empresas participantes e de maior porte na cadeia produtiva. A pressão na indústria por baixo custo e baixo preço favorece a produção em massa e a otimização dos custos. Por exemplo, existem poucos fornecedores de garrafas de vidro em alta escala, o que favorece a relativa barganha para o fornecedor. Entretanto, a AmBev possui uma fábrica de garrafas de vidro própria, a fábrica Vidros, localizada em Piraí – RJ, caracterizando uma produção verticalizada e vantagem na redução dos custos de pelo menos o volume que a Fábrica consegue atender.

Por outro lado também podemos ter substituição de insumos, o que é ameaçador para os Fornecedores, como ocorreu no caso de substituição das latas de aço pelas de alumínio e para os próximos anos, devido a pegada ecológica, garrafas plásticas serão substituídas por garrafas de vidro retornáveis, afetando indiretamente o custo do insumo garrafa de vidro para as cervejas.

4.1.5 Rivalidade entre as empresas existentes: Força Média

Como já descrito em itens anteriores, as barreiras de entrada favorecem as fusões e aquisições das empresas no setor, concentrando-as em grandes grupos mundiais e em pequeno número de concorrentes. A rivalidade é mais regional, ou seja, em cada região existe uma rivalidade maior ou menor entre diferentes marcas.

Os dispendiosos investimentos em campanhas publicitárias, patrocínios, eventos e promoções visam atrair a lealdade do consumidor que segundo Porter (1991) minimizaria o confronto entre as empresas. Entretanto, a rivalidade passou a ser publicitária também.

Potencial de lucro da Indústria

Feito as análises do mercado, da economia brasileira, e das 5 forças que atuam na indústria podemos observar que é uma indústria com grande potencial de lucro. Seu consumo é inelástico, pois faz parte de uma cultura e hábitos de um povo. E dado as projeções econômicas e ritmo de crescimento do país é um mercado bastante privilegiado. Porém para AmBev se manter em tal posicionamento que se encontra hoje, é necessário que a empresa possua competências para tirar o melhor proveito do ambiente descrito e conseguir influenciar as forças ao seu favor. E isso depende da estratégia competitiva adotada.

5. Estratégia competitiva genérica da Ambev

A estratégia competitiva adotada pela Ambev é um exemplo de um posicionamento eficaz dentro do ambiente de indústria de cervejas. Como exposto no início do trabalho, a AmBev foi fruto de uma fusão de empresas e desde então esse processo foi uma das chaves que permitiu que a mesma fosse se tornando cada vez maior e capturando mercados. Essa estratégia foi um entendimento do ambiente competitivo em que a empresa convivia, um mercado cercado de pequenas e médias empresas que observaram que o crescimento era mais propício dessa forma, eliminando concorrências.

Dado tal crescimento, falando-se no mercado de cervejas, a maior aposta da empresa é o investimento nas três grandes marcas: Skol, Brahma e Antarctica que conseguem alcançar acessibilidade de consumo a todas as classes sociais. Dessas três surgem as inovações Skol 360, Skol beats, Brahma fresh, o chopp Brahma, Antarctica subzero entre outras. A partir de 2009, aproveitando o alargamento da classe média, passou a investir em bebidas classificadas como Premium como a família Bohemia, Stella Artois e Budweiser conseguindo também bons resultados e a evolução das marcas.

Mas a estratégia mais significativa foi a mudança nas embalagens dos produtos. A empresa apostou nas embalagens de “litão”, que são garrafas com 1 litro de cerveja, nas “latinhas” de 269 ml, nos “latões” de 450ml, nos choppinhos, também conhecido popularmente de “romarinho” que são garrafas de vidro com 300 ml voltados ao consumo individual e por fim a substituição das tradicionais tulipas por calderetas de chopp. Todas essas mudanças foram definidas para aumentar o volume de vendas e claro tornar mais rentável para a empresa.

Com base na matriz de vantagem estratégica de Porter, as estratégias genéricas em que se enquadra a Ambev é de enfoque no custo e enfoque na diferenciação, assim ela visa ter custos baixos de produção e foca em crescimento de volume de vendas apostando em novas embalagens de produtos que exploram as necessidades especiais dos consumidores. Justifica-se assim a alta margem de lucro nas vendas de seus produtos e seu forte investimento em marketing.

A principal ferramenta de enfoque nos custos de produção que a AmBev utiliza é o Orçamento de Base Zero. É uma particularidade, pois é de conhecimento que nenhuma outra empresa cervejeira utilize desta ferramenta. Vejamos a seguir o que é o OBZ.

5.1 Orçamento Base Zero

O Orçamento Base Zero é uma ferramenta de estratégia de controle gerencial que possibilita o controle amplo de todos os gastos da empresa através de questionamentos às estruturas das despesas e custos. É um “quebra-cabeça” da peça orçamentária, que parte da necessidade de justificar a existência de cada despesa.

A prioridade deste sistema é reduzir e ou/ adaptar as despesas sem perder na qualidade dos produtos e serviços, descartando algumas reduções consideradas como anti-qualidade. “ O objetivo do Orçamento Base Zero é o de viver de acordo com os recursos disponíveis; e corresponde a um meio de analisar, reestruturar e eliminar despesas, programas e projetos não econômicos”(PREEMCHAND; FMI, 1998).

Para se elaborar o OBZ é necessário estudar as despesas uma a uma, para identificar os possíveis excessos e carências. Os quatro princípios básicos são: planejamento, orçamento, implantação e controle. O sucesso do mesmo dependerá do comprometimento de cada funcionário da empresa, do técnico administrativo até o diretor.

Segundo Pyhrr, criador do OBZ, antes de planejar um orçamento a empresa deve definir metas e objetivos para então identificar e analisar o processo orçamentário, avaliando as tomadas de decisões. O processo deve seguir as seguintes premissas: *Linguagem exclusivamente contábil*, ou seja, todos os valores que estarão compondo a base orçamentária serão obtidos na escrituração contábil e nos Balancetes dos exercícios anteriores; *R\$ Históricos*, todos os valores obtidos serão históricos, ou seja, em nenhum momento sofrerão qualquer tipo de atualização monetária e; *Garantir a correta alocação dos lançamentos contábeis* (contas x centro de custo), ou seja, garantir a correta alocação dos gastos e despesas na escrituração contábil, evitando assim, distorções dos valores orçados quando confrontados com a realização das despesas.

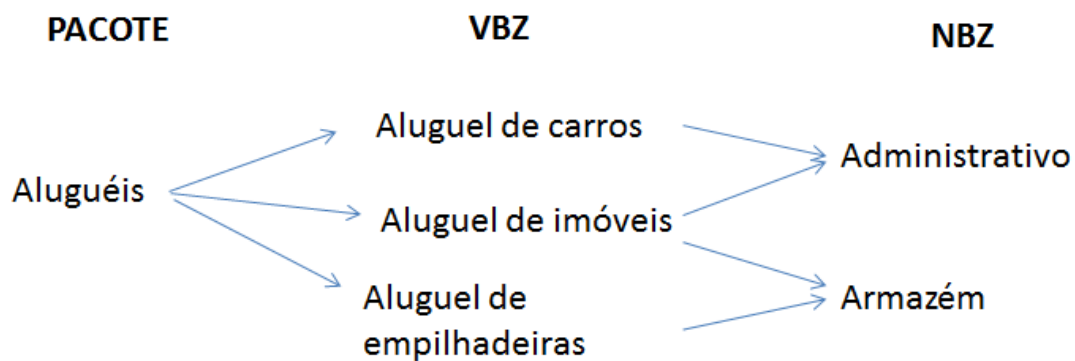
A estrutura, resumidamente, é dividida em níveis: pacotes de decisão, variáveis base zero (VBZ) e níveis base zero (NBZ).

O pacote é um agrupamento de contas com características comuns. Os mais habituais são pacote de: alugueis, manutenção, utilidades, terceiros, gastos financeiros, vendas, gastos com “gente” (ordenados, provisões e etc).

A VBZ é uma conta que está dentro do pacote de decisão. Por exemplo, dentro do pacote alugueis encontramos as VBZ's aluguel de imóveis e aluguel de carros; dentro do pacote utilidades encontramos as VBZ's material de expediente e despesas postais.

A NBZ é o menor nível de levantamento de dados e se refere ao centro de custo ou ao agrupamento de centro de custos.

Um exemplo ilustrativo seria a figura 10:



Observe que a VBZ aluguel de imóveis pode estar na NBZ administrativo ou armazém, sua classificação dependerá do escopo do gasto, ou seja, se for o aluguel de um imóvel voltado à armazenagem e distribuição de mercadorias o correto seria alocar na NBZ armazém.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de tal análise do mercado cervejeiro conseguimos identificar que a AmBev se destaca no mercado por seguir duas estratégias principais: inovação e liderança em custos. Em inovação verificamos uma estratégia para aumentar o volume de vendas através de mudança de embalagens e novos produtos, enquanto que na liderança de custo o destaque é para a gestão OBZ que permite maior controle sobre os gastos da empresa e resultando em economias nos gastos que são revertidos em investimento para crescimento e expansão da empresa. O OBZ é uma gestão que já era empregada na empresa Brahma antes mesmo da fusão que originou a Ambev. Na Brahma, o OBZ reduziu, em 1999, R\$152 milhões em custos fixos. Em 2003, após a fusão, a Ambev ganhou o título de “cervejaria dona dos menores custos do mundo”, segundo a revista Isto é. Em 2005, após a fusão com a Interbrew que resultou na INBEV, o novo modelo de gestão conseguiu a economia de custos de 140 milhões de euros, e em 2006 um faturamento de US\$16,5 bilhões.

Lucro Líquido

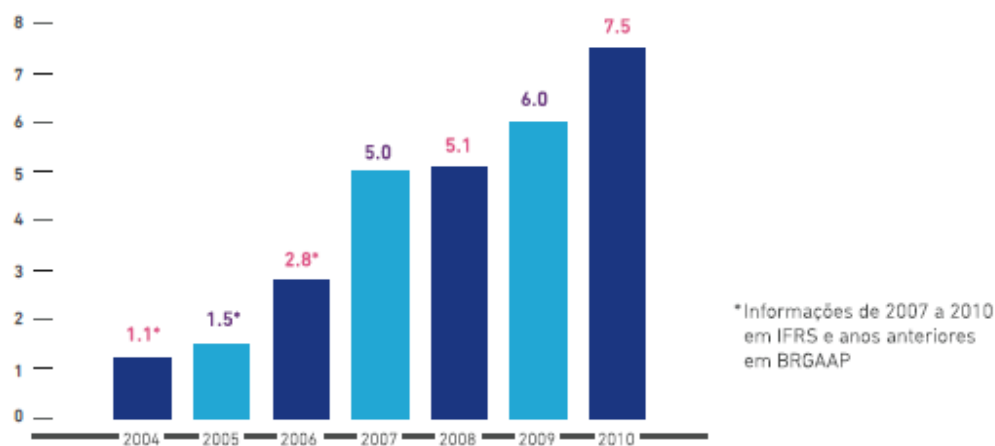


Figura 11: Evolução lucro líquido; Fonte relatório anual 2010

O sucesso dessas estratégias se reflete em geração de caixa para novas fusões e aquisições e altos pagamentos de dividendos. Podemos comprovar pela a alta do EBITDA e dos lucros líquidos nos últimos 10 anos. Tal trajetória de sucesso conquista cada vez mais a

confiança de investidores e acionistas da empresa que pode ser demonstrada na valorização das ações AMBV3 e AMBV4:



Figura 12: Evolução das ações AMBV; fonte : site infomoney.com.br

Em termos econômicos, o ritmo de crescimento do Brasil tem trazidos bons resultados para AmBev. Na política de incentivo ao consumo e crescimento da classe média é um potencial mercado a ser explorado pela Ambev e as demais concorrentes com a introdução das marcas Premium e inovações.

Contudo, os espetaculares resultados da empresa são explicados por um terceiro fator, segundo a diretoria da ambev, que é cercar-se das pessoas certas. A empresa procura investir na educação e especialização dos funcionários, principalmente os que ocupam cargos de liderança. Além disso, buscam no mercado pessoas formadas em Instituições de excelência que julgam trazer retorno para a empresa, visto o Programa de Trainees ser um dos mais concorridos e difíceis do país. Sem dúvida esta é uma nova tendência do século XXI. Cada vez mais as empresas estão investindo nos seus funcionários, em engagement e criação de um banco de know how com pessoas aptas para ocupar cargos de liderança em diferente áreas. Em questões de valor absoluto não conseguimos medir tal fator, porém é algo relevante que deve ser considerado no resultado e sucesso que mantem a AmBev a líder do mercado cervejeiro brasileiro.

7. BIBLIOGRAFIA

PORTER, M. E. “*Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*”, Ed. Campus, 7ª Edição, Rio de Janeiro, 1992.

PORTER, M. E. “*Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*” Editora Campus, 8ª Edição, Rio de Janeiro, 1991.

PREMCHAND, A. Temas e questões sobre a gestão da despesa pública. *Revista do Serviço Público*, a. 49, n. 2, abr./jun. 1998.

PHYRR, PETER A. “*Orçamento Base Zero*” - Um instrumento administrativo prático para avaliação das despesas, São Paulo - Editora Interciência, 1981

SOBANSKI, JAERT J. “*Prática de Orçamento Empresarial – Um exercício programado*” São Paulo – Editora Atlas, 1994.

FRANCO, HILÁRIO. “*Contabilidade Industrial*” São Paulo – Editora Atlas, 1996

Relatórios anuais disponíveis no site: www.ambev.com.br

DARCIO OLIVEIRA. Como dominar o mundo. “*Isto é dinheiro*”, Edição 494, 2007.

Também disponível em:

http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/2297_COMO+DOMINAR+O+MUNDO

MAGALHAES SCARANELLO, B. Análise da concorrência: um estudo de caso do setor de bebidas. 2004. Trabalho de Graduação (Graduação em Eng. Produção) – Escola Politécnica de São Paulo.

VIDAL GOMES, CELIS R. “O orçamento Base-zero como técnica de planejamento Financeiro”. 2000. Trabalho de MBA (MBA em Finanças – Contabilidade) – Universidade de Taubaté.

CAMPOS RIBEIRO, D. “Fusões e Aquisições – O caso Ambev” . 2004. Trabalho de Graduação. (Graduação em Economia) – PUC-RIO

SINDICERV. “Tipos de Cerveja”. Disponível em: [http://www.sindicerv.com.br/tipo-
cerveja.php](http://www.sindicerv.com.br/tipo-
cerveja.php)

ACNielsen “*Tendências do consumidor Brasileiro 2010*” São Paulo, 2010. *Relatório confidencial da AmBev. Sem publicação.*

ACNielsen “*Mudanças no Mercado Brasileiro 2010*” São Paulo, 2011. *Relatório confidencial da Ambev. Sem publicação.*

www.acnielsen.com.br

Gráfico ações AMBV3 e AMBV4 : www.infomoney.com.br

Gráfico IPCA Brasil: www.ipeadata.gov.br