

Universidade Estadual de Campinas  
Instituto de Economia  
CE-851 – Monografia II – Turma: A



1290000464



IE

TCC/UNICAMP T498e



“A explosão das Tubainas no Brasil”

CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO  
INSTITUTO DE ECONOMIA  
UNICAMP

José Carlos Tiol Júnior – R.A.: 970894

Professor Orientador: Prof<sup>o</sup> Dr. Miguel Juan Bacic ✓

Campinas, Janeiro de 2001 ✓

TCC/UNICAMP  
T498e  
IE/464

CEDOC/IE

## **Sumário**

---

Key-words.....	3
Abstract.....	3
Introdução (Objetivo e Justificativas).....	4
Formulação das Hipóteses.....	6
Capítulo 1 – Embasamento Teórico.....	7
Capítulo 2 – Entrevista às Grandes e Pequenas Produtoras de refrigerantes.....	13
Capítulo 3 – Conclusão Final.....	26
Bibliografia.....	29

## ***Key-words***

---

Soft Drink, Tubainas (popular marks of soft drinks), Brazilian market of Soft Drinks, PET, Effects of Plano Real.

## ***Abstract***

---

*The Brazilian market of soft drinks until middle of the decade of 90 was, in its bigger part, restricted and characterized by oligopoly. Past 1994, this market passed for serious modifications, with the expansion of the small companies of the sector, nicknamed "Producers of Tubainas". This work intends to explain the causes of this process.*

## **Introdução (Objetivo e Justificativas)**

---

O mercado brasileiro de refrigerantes até meados da década de 90 estava, em sua maior parte, restringido e oligopolizado por apenas algumas grandes fabricantes, como a Coca-Cola e a Antártica.

A partir de 1994, com a aplicação do Plano Real, houve no Brasil um salto relativamente alto em sua demanda. Desde então, o convívio com a inflação domada e com um governo compromissado com a modernização institucional e abertura às importações trouxe, ao mercado nacional, novos consumidores que até então nem sequer consumiam algum tipo de refrigerante. A melhora no poder aquisitivo da população brasileira trouxe um contingente calculado em 35 milhões de novos consumidores, fortalecendo, assim, em muito, o mercado interno.

Pelo fato de agora possuir acesso direto à opção importada, o mercado brasileiro tornou-se mais exigente. As indústrias atuantes no Brasil, visto isto, tiveram que se modernizar para não perderem de vista a tal demanda ampliada. Como forma de modernização, as grandes indústrias de refrigerantes investiram pesado em novas formas de embalagem para seus produtos. Criou-se o PET (Sopro de Polietileno Tereftalato), que nada mais era do que uma embalagem descartável que serviria para substituir as antigas embalagens de vidro. O vidro como forma de embalagem requeria altos investimentos com altos custos para a produção do casco. As indústrias de refrigerantes ficavam, também, restringidas à expansão de possíveis mercados, pois a utilização do sistema de cascos de vidro requeria altos custos de distribuição (o custo da embalagem de vidro representava cerca de 40% no valor do produto final). A criação da embalagem de plástico (PET) seria, então, a grande inovação que possibilitaria a expansão do mercado de refrigerantes brasileiro e de suas respectivas empresas.

Com a criação do PET, o qual possui baixa relação custo/preço do produto final, as grandes empresas do setor não imaginaram que iria haver o surgimento e a conseguinte explosão, também, de pequenas empresas de refrigerantes (que até então, eram restringidas a pequenos nichos de mercado). Com a adoção do PET, como embalagem, quebrou-se a enorme barreira à entrada do segmento, que era o uso do vidro como embalagem.

As marcas regionais, apelidadas de TUBAÍNAS<sup>1</sup>, perderam a desvantagem de terem que ser envasadas em garrafas de cerveja, segundo Carlos Cabral de Menezes, diretor da Associação Brasileira de Refrigerantes (Abir). Segundo o mesmo, “o PET colocou todos os produtores no mesmo patamar, ou seja, nas prateleiras de supermercados”.

Esta novidade, combinada com a implantação do Plano Real, foi a principal responsável pela duplicação do mercado de refrigerantes, hoje com uma produção de 11 bilhões de litros por ano.

A expansão das Marcas Populares de Refrigerantes (Tubainas) foi tanta, que nada menos de 34% do consumo nacional já foi dominado por elas<sup>2</sup>. A principal produtora para o mercado nacional já sentiu os efeitos das novas concorrentes. Depois de trocar o comando da empresa no Brasil, o então presidente mundial da Coca-Cola, Douglas Ivester, anunciou investimentos de 600 milhões de dólar em imagem da marca e modernização da produção no país (a cifra equivale a pelo menos 20 vezes o faturamento da Fruki, uma produtora de Tubaina do Rio Grande do Sul). A resposta da Coca-Cola não parou por aí. O preço de dois litros do refrigerante mais popular do Planeta caiu quase 50% no Brasil, nos últimos anos.

Como as marcas populares estão sendo muito consumidas por brasileiros, alguns especialistas, como Andrade, da Mentor, explicam que a decisão da Coca-Cola querer competir em preço com as Tubainas pode ser perigosa. Afinal, quando dois litros de Coca custavam em torno de R\$ 2,00, a marca dominava 60% do mercado nacional. Hoje, com a participação em 46,5%, uma garrafa de dois litros está na faixa de R\$ 1,25, o mesmo que a média das marcas regionais.

Tendo em vista esta tal mudança no mercado brasileiro de refrigerantes, proponho-me a realizar uma monografia a fim de descobrir os motivos pelos quais as grandes empresas cederem espaço às pequenas, ou melhor, quero através deste estudo descobrir os verdadeiros determinantes com os quais as marcas regionais obtiveram a gloriosa expansão neste mercado que, até meados dos anos 90, era considerado oligopolizado.

---

<sup>1</sup> Vale lembrar que Tubaina era uma marca de refrigerante popular, que acabou emprestando o nome para apelidar todas as outras com a mesma característica.

<sup>2</sup> Hoje o Brasil possui cerca de 700 fabricantes com mais de 3 mil marcas de Tubainas.

## Formulação das hipóteses

- As grandes empresas produtoras de refrigerantes no mercado nacional, tendo em vista a abertura do mercado e a expansão da demanda, foram obrigadas a aumentarem seus investimentos em P&D a fim de aumentarem sua produtividade. Como fruto destas pesquisas adotou-se, como forma de embalagem, o PET. Esta foi considerada uma revolução no mercado, pois através dela, reduziu-se os enormes custos com embalagens e logística. As grandes empresas apenas pensavam que iriam aumentar suas vendas. Não pensaram que, com o PET, quebrar-se-ia uma das maiores barreiras à entrada do setor, que era a dos altos custos em logística e embalagens. Isto viabilizou, segundo esta hipótese, o aumento de marcas populares no mercado brasileiro (produzidas por pequenas e médias empresas).
- As TUBAÍNAS, além de conquistarem a preferência de consumidores com baixa renda, conquistaram, em função da ampliação dos canais de distribuição, também, uma boa parte da classe média que antes era acostumada a consumir Coca-Cola e Guaraná Antartica.
- Além destas pequenas empresas competirem em preço com as grandes, algumas estão investindo em suas marcas e na qualidade de seus produtos, partindo assim, para a competição via diferenciação.

Será realizado o estudo, testando as hipóteses levantadas, com o objetivo de mostrar ao leitor como decisões estratégicas são importantes para a “saúde” das empresas. No caso, se a primeira hipótese for confirmada, teremos um ótimo exemplo da importância das decisões estratégicas (Por causa de uma inovação “imprópria”, ou seja, devido à decisão das grandes empresas do setor adotar o PET como embalagem aos refrigerantes, derrubou-se a Barreira à Entrada de concorrentes, abrindo com isso, uma enorme brecha para que as marcas populares se expandissem no País).

## Capítulo 1 – Embasamento Teórico

Tentaremos neste capítulo introduzir e relacionar, com o caso das Tubainas, o conceito das cinco forças fundamentais da concorrência em uma Indústria. Posteriormente demonstraremos a análise da natureza de concorrência dentro de uma indústria, empregando o conceito de grupos estratégicos e o princípio de barreiras de mobilidade que impedem mudanças na posição estratégica. Finalmente, neste capítulo, concluiremos a discussão sobre as técnicas analíticas gerais, fazendo um exame das formas de se prever o processo de evolução da indústria e de algumas implicações desta evolução para a estratégia competitiva, segundo Porter<sup>3</sup>.

A concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai bem além do comportamento dos atuais concorrentes. A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. O grau da concorrência em uma indústria depende das cinco forças competitivas básicas: •Poder de negociação dos fornecedores para esta indústria; •Poder de negociação dos compradores desta; •Ameaça de novos entrantes; •Ameaça de produtos ou serviços substitutos. No caso da Indústria de Refrigerantes brasileira, as forças competitivas cruciais, as quais desoligopolizaram o mercado, foram a ameaça de novos entrantes juntamente com a ameaça de produtos substitutos (refrigerantes populares substituindo as grandes Marcas já existentes no mercado). Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e freqüentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair (o que ocorreu com os refrigerantes da marca Coca-Cola) ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade.

A ameaça de entrada em uma indústria depende das *barreiras de entrada*<sup>4</sup> existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Se as barreiras são altas, o recém-chegado pode esperar uma retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva; a ameaça de entrada é pequena. Se

---

<sup>3</sup> PORTER, M.- (1980). *Estratégia Competitiva*, Rio de Janeiro, Campus, 1998 (16° ed).

forem baixas as barreiras (ou cair alguma delas – como o caso da adoção do PET e queda dos Cascos como embalagem), o recém-chegado pode não sofrer uma forte retaliação e ganhar mercado. Existem seis tipos principais de barreiras de entrada: • Economias de Escala, as quais referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto à medida que o volume absoluto por período aumenta; • Diferenciação do Produto, no modo em que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, originados do esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria; • Necessidade de Capital, na forma que a necessidade de investir vastos recursos financeiros de modo a competir cria uma barreira de entrada, particularmente se o capital é requerido para atividades arriscadas e irrecuperáveis como a publicidade inicial ou para pesquisa e desenvolvimento (P&D); • Custos de Mudança, uma barreira de entrada é criada pela presença de *custos de mudança*, ou seja, custos com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor de produto para outro ou custos de um novo treinamento dos empregados ou ainda, custos e tempo para testar e qualificar um novo equipamento; • Acesso aos Canais de Distribuição, com o qual uma barreira à entrada pode ser criada devido à necessidade da nova entrante de assegurar a distribuição para seu produto. Considerando que os canais de distribuição lógicos já estão sendo atendidos pelas empresas estabelecidas, a empresa novata precisa persuadir os canais a aceitarem seu produto por meio de descontos de preço, verbas para campanhas de publicidade em cooperação e coisas semelhantes, o que reduz os lucros. Quanto mais limitados os canais na atacado e no varejo para um produto e quanto maior o controle dos concorrentes existentes sobre eles, obviamente mais difícil será a entrada na indústria. • Desvantagens de Custo Independente da Escala, as empresas estabelecidas podem ter vantagens de custos impossíveis de serem igualadas pelas entrantes potenciais, qualquer que seja o seu tamanho e as economias de escalas obtidas, por exemplo com Tecnologia patenteada do produto, Acesso favorável às matérias-primas, Localização favorável, Subsídios oficiais (Política governamental), Curvas de aprendizagem ou de experiência (custos unitários declinam à medida que a empresa acumula maior experiência na fabricação de um produto). No caso do mercado de

---

<sup>4</sup> BAIN, J. (1956). Barriers to New Competition. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

refrigerantes nacional, este modificou-se, principalmente, pela queda da *necessidade de capital* para produção e comercialização (o PET implica em uma redução na necessidade de capital em logística), pela inexistência de *custos de mudança*, ou por estes serem baixos (quase não há custo nenhum ao consumidor para mudar de um refrigerante para o outro – a não ser o prazer por um determinado sabor) e pela pequena diferença no *acesso aos canais de distribuição*.

Todas as empresas em uma indústria, segundo Porter<sup>5</sup>, estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, de acordo com o mesmo, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria. A identificação de produtos substitutos é conquistada através de pesquisas na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria.

As estratégias das companhias para competir em um mercado podem ser diferenciadas de distintas maneiras. Especialização, identificação de marcas, política e seleção do canal de distribuição, qualidade do produto, posição de custo e a política de preço, segundo Porter, captam, em geral, as diferenças possíveis entre as opções estratégicas de uma companhia em uma dada indústria.

As barreiras de entrada foram vistas até aqui como características da indústria que afastam a vinda de novas empresas. Entretanto, embora algumas das fontes de barreiras de entrada protejam todas as empresas na indústria, é claro que barreiras de entrada globais dependem do grupo estratégico em particular ao qual o iniciante pretende se ligar. As diferenças na estratégia podem implicar distinções na diferenciação do produto, diferenças na obtenção de economias de escala, diferenças nas necessidades de capital e possíveis diferenças em todas as outras fontes de barreira de entrada. Esta visão de que as barreiras de entrada dependem do grupo estratégico alvo traz consigo uma implicação importante, segundo Porter. Estas barreiras, não só protegem as empresas em um grupo estratégico da penetração por empresas de fora como também fornecem barreiras para a mudança de posição estratégica de um grupo “estratégico” para outro. Os fatores que criam barreiras de entrada resultantes da adoção

---

<sup>5</sup> PORTER, M.- (1980). *Estratégia Competitiva*, Rio de Janeiro, Campus, 1998 (16<sup>o</sup> ed).

de uma determinada estratégia – porque eles afetam as economias de escala, a diferenciação do produto, os custos de mudança, as necessidades de capital, as vantagens absolutas de custo, ou o acesso à distribuição – elevam o custo da adoção desta estratégia por outras empresas. Este custo de adoção da nova estratégia pode anular os ganhos esperados com a alteração. Os mesmos fatores econômicos básicos que conduzem a barreiras de entrada podem, assim, ser enquadrados de modo mais generalizado como *barreiras de mobilidade*, ou fatores que dissuadem os movimentos de empresas de uma posição estratégica para outra. “O movimento de uma empresa de uma posição externa à indústria para um grupo estratégico na indústria (entrada) passa a fazer parte de um contínuo de movimentos possíveis, usando-se este conceito ampliado de barreiras”<sup>6</sup>.

As barreiras de mobilidade fornecem a primeira razão importante para o fato de algumas empresas em uma indústria serem persistentemente mais lucrativas do que outras. Grupos estratégicos diferentes caracterizam-se por níveis diferentes de barreiras de mobilidade, que concedem a certas empresas vantagens persistentes sobre outras. As empresas em grupos estratégicos com barreiras de mobilidade altas terão maior potencial de lucro do que aquelas situadas em grupos com barreiras de mobilidade mais baixas. Estas barreiras também fornecem o fundamento lógico que justifica o fato de as empresas continuarem competindo com estratégias diferentes apesar de nem todas as estratégias obterem o mesmo êxito. Segundo o mesmo autor, sem as barreiras de mobilidade, as empresas com estratégias bem-sucedidas seriam rapidamente imitadas pelas outras, e a sua rentabilidade tenderia à igualdade, salvo pelas diferenças em suas habilidades em executar a melhor estratégia no sentido operacional.

Exatamente como as barreiras de entrada, as barreiras de mobilidade podem mudar; e quando isto acontece (como quando o processo da fabricação se torna mais intensivo em capital), as empresas freqüentemente abandonam alguns grupos estratégicos e passam para novos grupos, alterando o padrão destes. As barreiras de mobilidade podem também ser influenciadas pela estratégia escolhida pela empresa. Uma companhia em uma indústria com produto não diferenciado, por exemplo, pode tentar criar um novo grupo estratégico (com barreiras de mobilidade mais altas) investindo intensamente em publicidade para estabelecer uma identificação de marca.

---

<sup>6</sup> PORTER, M.- (1980). *Estratégia Competitiva*, Rio de Janeiro, Campus, 1998 (16º ed), p. 136.

Ou ela pode tentar introduzir um novo processo de fabricação com maiores economias de escala. Os investimentos para estabelecer barreiras de mobilidade são geralmente arriscados e até certo ponto trocam a rentabilidade a curto prazo por uma a longo. Algumas empresas irão enfrentar custos mais baixos do que outras para superar determinadas barreiras de mobilidade, dependendo de suas posições estratégicas existentes e dos recursos e potencialidade de que dispõem. Empresas diversificadas podem gozar também de reduções nas barreiras de mobilidade em virtude das oportunidades de compartilhar operações ou funções.

Discutiremos agora a relação entre as barreiras de mobilidade e a formação de grupos estratégicos. Os grupos estratégicos são formados e modificam-se em uma indústria por diversas razões. Uma primeira razão segundo o já citado autor, Porter, seria que as empresas em geral iniciam ou desenvolvem mais tarde diferenças em recursos e potencialidades, selecionando, assim, estratégias diferentes. As empresas bem situadas distanciam-se das outras na corrida em direção aos grupos estratégicos protegidos por barreiras de mobilidade altas à medida que a indústria vai se desenvolvendo. Um segundo motivo seria que as empresas são diferentes quanto às suas metas e ao seu posicionamento em relação ao risco. Algumas empresas podem estar mais inclinadas para investimentos arriscados na construção de barreiras da mobilidade do que outras.

Outras explicações para as diferenças nas estratégias das empresas podem ser fornecidas através do desenvolvimento histórico de uma indústria. Em algumas, o fato de ter entrado antes conduz à estratégias mais dispendiosas do que os que entram por último. Barreiras à entrada derivadas de economias de escala, diferenciações do produto e de outras causas podem também mudar, tanto como resultado dos investimentos da empresa como por causas exógenas. A mudança nas barreiras da mobilidade significa que os primeiros a chegar em uma indústria podem seguir estratégias muito diferentes daquelas dos que chegam mais tarde. A irreversibilidade de muitos tipos de decisões de investimentos muitas vezes impede os primeiros a entrar na indústria de adotar as estratégias dos últimos, que têm a vantagem de observar o que aconteceu aos primeiros.

Na indústria de refrigerantes, antes da introdução do PET era possível observar três grandes grupos estratégicos: • as grandes empresas consolidadas, as quais possuíam distribuição nacional (ex. Coca-Cola, Antarctica, Brahma); • as empresas em expansão

que atuavam em boa parte do território do país (ex. Schincariol); • e as empresas de atuação regional ou local (as denominadas produtoras de Tubáinas). Com a introdução do PET, estes dois últimos grupos estratégicos avançaram sobre o mercado do primeiro grupo, gerando uma queda nos preços.

## Capítulo 2 – Entrevista às Grandes e Pequenas produtoras de refrigerantes

### ✓ Belo Horizonte Refrigerantes

**Del Rey**



A Belo Horizonte Refrigerantes é hoje uma das grandes competidoras do mercado mineiro de refrigerantes, investindo pesado para melhorar a qualidade e aumentar a variedade de seus produtos, tendo como principal objetivo, enfrentar, na medida do possível, os maiores fabricantes de refrigerantes do país. A marca "Del Rey", seu carro chefe, detém hoje cerca de 40% do mercado de Belo Horizonte, 21% do mercado mineiro e 2,7% do mercado brasileiro, em certas regiões, chega estar à frente de marcas famosas.

A empresa investiu em seus equipamentos e instalações, buscando avançadas tecnologias como as alemãs e italianas para produção e distribuição de seus produtos no mercado.

Atualmente, a empresa está instalada em uma área de 65.000 m<sup>2</sup> e conta com uma área construída de 9.000 m<sup>2</sup>, funciona 24h ininterruptas, e conta hoje com 300 funcionários e não está sozinha, pois mantém diversas parcerias como por exemplo, com as empresas Tapon Corona e Lorenpet, maiores fabricantes de tampas e pré-formas do Brasil.

A marca "Del Rey" é hoje a mais tradicional em Minas Gerais, e ocupa uma posição de liderança conseguindo conquistar o público mineiro, conhecido nacionalmente pelo seu grau de exigência. Tendo conquistado seu principal alvo, buscou também a aceitação dos cariocas, paulistas e capixabas, e foi mais uma vez vencedora! Também foi manchete da "Gazeta Mercantil" de 10/03/99.

Reconhecimentos que foram conquistados e que serão sempre retribuídos em forma de qualidade e respeito a todos os seus consumidores.

A Belo Horizonte Refrigerantes comercializa seus produtos através de 8 Distribuidores e 22 Representantes espalhados por todo país, e ainda conta com a participação de 38 vendedores externos que atendem desde um simples bar, passando por restaurantes, varejos, mercearias e supermercados de grande porte. Atualmente, para garantir a regularidade e eficiência de sua distribuição, conta também com uma frota própria de 40 carros entre caminhões e carretas, e ainda 300 caminhões agregados, um telemarketing de alta tecnologia, e suas distribuidoras estão situadas em locais estratégicos do país para servirem como ponto de apoio para todas as regiões mineiras, como: Centro-oeste, Zona da Mata, Norte de Minas, e ainda Sudeste e Centro-Oeste do Brasil. Além disso, conta também com diversos representantes que são delimitados e mapeados por regiões para que nenhuma cidade fique sem cobertura. Conta ainda com vendedores motoqueiros que fazem o rastreamento de pequenos pontos de venda.

A empresa relata que conta com um ótimo estoque regulador, isto é, uma grande quantidade de caixas de refrigerantes sempre estarão à disposição da empresa para eventuais necessidades, garantindo assim, a segurança de seus clientes para que seus produtos nunca falem nas prateleiras.

✓ **Bebidas Fruki Ltda.**

**Fruki**

A *FRUKI* é uma indústria de refrigerantes que está localizada em Lajeado - RS, na Rodovia BR 386, Km 346 no Vale do Taquari. Em 1999 produziu aproximadamente 90 milhões de litros de refrigerantes nos sabores de guaraná, laranja, limão e cola e uva. Sua participação no mercado gaúcho de refrigerantes é de 12%. Segundo esta própria empresa, esta ocupa o 3º lugar em vendas neste mercado ficando apenas atrás da Coca-Cola e da Pepsi Cola.

As suas instalações industriais dispõem de 1 linha de engarrafamento de 22 mil garrafas de vidro/h, outra linha para engarrafamento de 10.000 garrafas PET/h, com sopro das garrafas em linha e uma terceira para envasamento de 60.000 latas/h. Possui uma injetora de preformas com capacidade de 6 milhões de preformas por mês. Trata-se da primeira injetora de preformas PET instalada dentro de uma indústria de refrigerantes no sul do país.

Possui uma frota de cerca de 20 caminhões para fazer a entrega dos seus produtos, apoiada por outros 20 caminhões terceirizados. Sua equipe de vendas é composta de 18 vendedores que dispõem de 18 automóveis para o exercício de sua atividade.

Em 1924, no Bairro Bela Vista em Arroio do Meio, Emílio Kirst dava início a uma pequena fábrica de refrigerantes que acabaria se transformando na empresa BEBIDAS FRUKI LTDA.. Em 1935, sob a razão social de Kirst & Cia. foi firmado o contrato social que ainda hoje é instrumento básico da constituição da empresa cuja direção e administração são exercidos por familiares da terceira geração do fundador. Tendo por princípio o reinvestimento de todos os seus resultados a empresa foi crescendo lentamente, mas com muita solidez, até que em 1971 inaugurou suas novas instalações em Lajeado para onde se transferiu.

Sempre preocupada em assimilar novos conhecimentos e tecnologias, em 1974 adquiriu modernos equipamentos industriais e em 1980 foi pioneira na utilização de um computador para a gestão de todos os procedimentos administrativos da empresa. Com o despertar das preocupações ambientalistas e de respeito à natureza, em 1988 a FRUKI foi a primeira empresa do Vale do Taquari a colocar em operação sua estação de tratamento de efluentes.

Aperfeiçoando permanentemente suas instalações industriais e modernizando suas linhas de produção, há muitos anos vem servindo de exemplo para todo o setor. Seus laboratórios físico-químico e de microbiologia são equipados com os mais modernos equipamentos recomendados para uma indústria de refrigerantes. Em março de 1998 a FRUKI firmou um protocolo com o governo do Estado através do FUNDOPEM pelo qual lhe foram concedidos incentivos fiscais que permitem um

investimento de R\$ 22 milhões com o objetivo de ampliar a capacidade de produção para 300 milhões de litros por ano. Esta marca é superada no Rio Grande do Sul apenas pela Coca-Cola. Fazem parte deste investimento a instalação de uma linha de latas de 60.000 latas/h, uma linha de produção e engarrafamento de 20.000 garrafas PET 2L/h, 2 injetoras PET e a construção de cerca de 12.000 m<sup>2</sup> de prédios industriais e administrativos.

Em 1998, a FRUKI conquistou o terceiro posto no mercado gaúcho de refrigerantes com uma participação de 10%. A Coca-Cola tem uma participação aproximada de 38%, a Pespí Cola 20%, a Brahma 8,2%, a Antártica 7,8%, e os engarrafadores regionais somados 16%. No final da implantação do projeto a FRUKI pretende dobrar o seu share do mercado

#### ✓ **Frutty Refrigerantes**

### **Frutty**

A **Frutty Refrigerantes** tem suas raízes na antiga DESTILARIA ARCO-ÍRIS de MARIANO & FRANCO que foi inaugurada em 28 de Fevereiro de 1950 pelo Sr. Frutuoso Mariano Silva, pai dos atuais proprietários, e seu sócio Jorge Franco, representando a família Brandão.

Este projeto de abrir uma indústria de refrigerantes, começou em São Paulo, onde o Sr. Frutuoso trabalhava como gerente de uma loja e tornou-se realidade pela sua coragem de acreditar, que esse seu sonho era possível, isso o fez deixar a capital do progresso e da oportunidade na época e vir se instalar em São Gonçalo do Sapucaí.

Chegando lá, lançou a idéia e começou a procurar sócios que tivessem o capital e a coragem para investir em uma empreitada tão ousada, já que não existiam para a época mecanismos para uma análise de mercado, estrutura para comercialização, comunicações adequadas, etc.

Com seus argumentos, acabou concretizando sua idéia com a formação de uma sociedade com os Brandões. Tudo começou com uma modesta indústria instalada na Avenida Ibrahim de Carvalho em S. Gonçalo, com uma produção de 150 garrafas por hora, utilizando apenas quatro funcionários.

A política usada para a conquista do mercado, foi desde o início a qualidade de seus produtos. Com isso, as vendas começaram a crescer e fizeram com que a Empresa com apenas três anos, tivesse que comprar equipamentos e expandir sua produção; mesmo assim em 1960 foi feita uma reforma total nesses equipamentos para acompanhar as vendas. Novamente em 1967, se faz necessário um investimento para aumento de produção com a compra de equipamentos mais modernos.

Em 1974, o Sr. Frutuoso, adquire da família Brandão o controle total da Empresa que passa por um processo de reestruturação. Com a preocupação constante de melhoria da qualidade de seus produtos há uma enorme resposta do mercado e as vendas aumentam a cada ano, obrigando a Empresa a melhorar sempre sua produção.

Em 1981, seu filho, Paulo Roberto, deixa a Faculdade de Engenharia e vem fazer parte da administração da Empresa, que neste ano adquire um imóvel contíguo a fábrica para um aumento da área física e faz a montagem da primeira linha automática de engarrafamento. Em 1986, vem também seu outro filho, Rogério, que também abandona sua profissão de Engenheiro e abraça o sonho do pai. Neste ano, inicia-se um projeto mais ousado de ampliação da unidade fabril, inicia-se a construção de uma unidade industrial nova, moderna, ampla, com capacidade de produção e de ampliações futuras para atender um mercado exigente. Essa unidade recebe o nome de **Frutty** em homenagem a seu idealizador, o Sr. Frutuoso.

Hoje, conta com 25.000 m<sup>2</sup> de área e com uma capacidade de produção de 25.000 garrafas por hora ou quatro milhões de litros de refrigerantes por mês. Em 1994 em parceria com a Ziemann Liees e a Klockner Holstein Seitz foi trocado todo o equipamento da linha de engarrafamento para garrafas de vidro, abrangendo um investimento em torno de 1,3 milhões de dólares e os projetos não pararam por aí, em 1995/96 foi investido mais um milhão na montagem de uma linha com aquisição de

equipamentos para a produção de refrigerantes em **garrafas PET** e a construção de uma unidade para a fabricação de xarope.

Com isso, além do Estado de Minas Gerais e São Paulo, conseguiu-se atender os Estados do Rio, Espírito Santo e Distrito Federal, além da exportação feita para o Mercosul com algumas vendas isoladas. O mix de produtos é composto pelos refrigerantes nos sabores de guaraná, abacaxi, limão, laranja e cola, além da água gaseificada.

No final de 1997, foi lançado o primeiro refrigerante em garrafas Long Neck do Brasil, provando mais uma vez a audácia e coragem da Empresa em sempre estar à frente, o que traduz os grandes investimentos feitos na melhoria de seu parque industrial. Também foi lançado o refrigerante descartável em PET de 1 litro, segmento onde apenas as grandes Empresas atuavam.

#### ✓ **Grupo Malta**

##### **Refrigerantes Cristalina**

A Cervejaria Malta está entre as 5 maiores indústrias da região Centro-oeste paulista. A localização é estratégica, na cidade de Assis, entre Estados de grande importância em potencial de consumo de cervejas e refrigerantes, além de ser caminho obrigatório para o Mercosul. A Malta vem investindo continuamente em qualidade, produtividade e aprimoramento de seus produtos, tornando-se a cada dia mais competitiva. O Sistema de Distribuição Indireto já conta com mais de 80 Revendedores Malta distribuídos em diversas cidades dos seguintes Estados: SP, PR, SC, GO, MS, MG e mais recentemente os Estados do RS, RJ, MT e SE.

Já somam mais de 200.000 pontos de vendas atendidos pela Cervejaria Malta, direta ou indiretamente, em mais de 1000 cidades brasileiras. A partir do ano 2000 será implantado o PQR, Plano de Qualidade de Revendas, que irá prepará-los para um mercado cada vez mais competitivo, o mercado do novo milênio.

A empresa está constantemente buscando novos parceiros para a distribuição de nossos produtos. Existem várias cidades, em quase todos os Estados brasileiros, ainda disponíveis para a abertura de revendedores.

Os Refrigerantes Cristalina foram lançados em 1956. Nesta época a produção era quase artesanal, onde as garrafas eram envasadas uma a uma em uma média de 720 litros/dia. Com o passar dos anos a Cristalina foi ganhando espaço junto aos consumidores e atualmente já detém 0,5% do mercado nacional, que atinge mais de 11 bilhões de litros\*. O Brasil é o terceiro maior mercado de refrigerantes do mundo em volume.

Os Refrigerantes Cristalina estão disponíveis em garrafas PET contendo 2 litros em pacotes com 6 unidades ou garrafas PET contendo 600ml em pacotes com 12 unidades ou em latas de 350ml em caixas ou pacotes com filme termo-encolhível com 12 unidades.

#### ✓ Arco – Íris

### **Refrigerantes Arco-Íris e Refrigerantes Cotuba**

Quando foi fundada esta empresa não existia supermercados, mas sim, armazéns de secos e molhados, como eram chamadas as lojas que distribuíam alimentos e bebidas. Os bares tinham balcões grandes de pedra com prateleiras de madeira onde eram estocados os produtos. Eram os portugueses, nacionalidade de Mário de Mattos, que lideravam grande parte do comércio de gêneros alimentícios.

Mário de Mattos foi da época em que refrigerante era chamada de "Maçanzinha" ou "Gasosa", Produto de consumo popular assim como ainda é hoje. Várias cidades tinham uma ou mais fábricas deste produtos. As grandes marcas nacionais de hoje eram as regionais da capital.

Na região de São José do Rio Preto existiram muitas marcas e fábricas de refrigerantes como Cini e Centenário, e entre elas, a Arco Iris, fundada em 1941, pela família Maluf. Cotuba e Cotubaina também já existiam como nomes de refrigerantes.

Estas fábricas de refrigerantes também comercializavam bebidas alcoólicas para revenda ou de fabricação própria.

A nova fábrica Mattos & Cia produziria apenas Cotuba e os demais refrigerantes, assim como, os produtos alcoólicos, mas quando da sua inauguração em 1972, a fábrica de guaraná da cidade a Arco Iris, foi incorporada pela Mattos & Cia.

Em 1978, a Refrigerante Arco Iris Ltda, nova razão social da empresa desde sua fusão com Cotuba, ampliou seu parque industrial, triplicando a capacidade técnica e de produção. Na fábrica de Tanabi, que não produzia mais refrigerantes, ficou a fábrica de produtos alcoólicos.

É considerada, desde aquela época (1978), a maior e mais moderna Empresa de refrigerantes do interior paulista. Um dos fatos tecnológicos mais importantes, foi o início, em 1983, da personalização de suas garrafas de vidro de uso exclusivo.

Naquela ocasião, a Arco Iris era uma das poucas fábricas nacionais a competir com multinacionais com esta forte ferramenta de marketing: embalagens de uso exclusivo personalizadas. Nem mesmo as grandes companhias de cerveja do país possuíam garrafa própria. Hoje, com mais de 52 anos de história, nós da Arco Iris não paramos de investir em tecnologia e qualidade, com fabricação própria de embalagens plásticas descartáveis, com design moderno e práticas. Sem falar na qualidade indiscutível dos nossos produtos. Segundo a empresa, a qualidade dos produtos Arco Iris cada dia se consolida mais, colocando seus produtos em destaque no competitivo mercado do refrigerantes.

✓ Ambev

**Guaraná Antarctica**



Segundo a Ambev (Associação de três grandes marcas de refrigerantes e cervejas no Brasil – Skol, Antarctica e Brahma), o guaraná Antarctica foi o primeiro refrigerante do Brasil, com sabor natural e leve. Líder absoluto em seu segmento, e vice-líder no mercado nacional de refrigerantes, é produzido segundo fórmula tradicional a partir de frutos e sementes naturais da região amazônica que hoje já conquistou o mercado externo. O GUARANÁ ANTARCTICA foi lançado no mercado brasileiro em 1921, como Guaraná Champagne Antarctica. Uma de suas principais características é ser um refrigerante natural. Desde aquela época, a ANTARCTICA já comprava o fruto do guaraná diretamente de fornecedores da região.

No início da década de 70, com a preocupação de garantir a qualidade da matéria-prima, que se traduz na própria qualidade do produto final, a ANTARCTICA passou a produzir parte dos frutos para fabricação do Guaraná ANTARCTICA. Em 1971 na fazenda Santa Helena, o início do plantio permitiu à ANTARCTICA aprofundar os estudos sobre a cultura do guaraná e repassar a tecnologia e os conhecimentos ali desenvolvidos para os demais fornecedores. A Fazenda Santa Helena é considerada um grande laboratório experimental. O trabalho realizado ali é pioneiro nessa cultura.

O guaraná, antes cultivado de forma extrativista pelos agricultores da região, passou a ser estudado na fazenda da ANTARCTICA. Foi lá também que se descobriu a importância do ecossistema original na reprodução do fruto. Por não ser hermafrodita, o guaraná depende de agentes externos para reproduzir-se. É por esse motivo que os 430 hectares de área cultivada da Fazenda Santa Helena estão distribuídos em 34 "quadras" dentro da mata nativa, promovendo o equilíbrio ecológico. A área da fazenda é de 1.070 hectares.

Como tudo na AmBev, as pessoas devem ser as melhores do mercado. Na verdade, as pessoas, na AmBev, devem ser excelentes porque, segundo os valores e a cultura da empresa, são elas que fazem a diferença decisiva quando se tem como

objetivo permanente obter e manter a liderança, a melhor rentabilidade e o menor custo de produção. As pessoas na AmBev são bem recrutadas, bem treinadas e excepcionalmente motivadas. Poucas empresas no mercado brasileiro de bens de consumo, e nenhuma no segmento de bebidas, exibem o grau de escolaridade alcançado pelos funcionários da AmBev. Eficiência e rentabilidade estão cada vez mais de mãos dadas com tecnologias complexas de produção e gestão, que só podem ser operadas de forma eficaz por gente mais e mais qualificada.

Em 1998, por exemplo, quando a AmBev ainda não existia, a Brahma treinou cerca de 6.500 funcionários em cursos diversos embalagens, vendas, laboratório, mestre cervejeiro, MBA (Master in Brahma Administration), -muitos ministrados pela Universidade Brahma, criada em 1995 para coordenar e definir diretrizes para os programas de treinamento desenvolvidos pela empresa.

A AmBev também oferece um dos mais agressivos programas de remuneração variável, com base em desempenho, entre os implementados nas empresas com operações no Brasil. Os melhores funcionários, da AmBev, podem receber até 14 salários num único ano e são candidatos a se tornarem acionistas da empresa. Urgência, insatisfação e resultados formam o tripé de uma cultura totalmente disseminada, que está na base de um sistema de remuneração entre os mais atraentes do mercado de trabalho.

## **Pepsi Cola**

Em 1893, Caled Bradham, um farmacêutico da Carolina do Norte, inventou uma bebida chamada "Bradys Drink". Essa bebida tinha o intuito de suavizar o mal estar causado pelo desequilíbrio do ácido péptico no estômago. Este alívio se obtinha em consequência do extrato de noz de cola e da carbonatação presentes no produto. A bebida foi muito bem aceita pelos freqüentadores, que passaram a consumi-la mesmo quando não estavam com o mal estar péptico. Em 1898, essa bebida ficou oficialmente conhecida por "Pepsi Cola" em razão da associação ao ácido péptico.

## ✓ Coca-Cola Company

### **Refrigerante Coca-Cola**

A invenção de um líquido numa tarde de verão de 1886 viria a se tornar parte da história do mundo e das civilizações. Segundo a Coca-Cola do Brasil, nada foi mais visionário do que a invenção tão despretensiosa, e quase por acaso, do farmacêutico Dr. John Styth Pemberton do que o famoso xarope. O xarope era uma caramelada e colorida solução misturada com água para curar "todos os males da alma e do corpo", e era vendido a \$5 cents o vidro. A Coca-Cola reconheceu o dia 08 de maio de 1886, como sendo o dia em que foi vendido o 1o. vidro.

O Dr. John e seu guarda-livros Sr. Frank M. Robinson se associaram e criaram o logotipo da marca, patentearam o produto e o nome. Nascia assim a tão colecionada marca Coca-Cola, que foi impressa pela primeira vez em um fundo preto com letras vermelhas. Surgia também nessa época, através do visionário Dr. Pemberton, o primeiro slogan da Coca-Cola: "Drink Coca-Cola" - "Beba Coca-Cola".

Nos anúncios divulgados nos jornais em 1886 aparecia a famosa frase: "Coca-Cola Delicious! Refreshing! Exularating! Invigorating!" - "Coca-Cola Deliciosa! Refrescante! Alegre! Tonificante!".

Em 1891, o Dr. Pemberton enfrenta dificuldades financeiras e vende sua famosa e secreta fórmula para um outro farmacêutico, Asa Candler, que adquire assim os direitos para criar a "The Coca-Cola Company". Nesta época, a Coca-Cola já fazia uma campanha forte, oferecendo prêmios e brindes, que hoje alcançam valores inacreditáveis. Os displays publicitários, posters, cartazes, cartões, calendários, abajurs, canetas, etc, teriam começado a chegar para o público através das farmácias.

Este produto que conseguiu atravessar todas as fronteiras de idiomas, religiões, culturas, etc., evoluiu em seu visual mantendo a tradição de quase dois séculos de sabor e qualidade.

No departamento de pesquisa ao Colecionador da Universidade da Pensilvânia (Philadelphia) existem estudos sobre itens colecionados e a ligação

emocional com o colecionador, e o item Coca-Cola aparece em vários níveis de estudo por se tornado um dos temas mais colecionados no mundo, mesmo aquele que não pode ser incluído na categoria de colecionador possui com certeza algum brinde relacionado a Coca-Cola.

Devemos lembrar que a Coca-Cola já conseguia se difundir em diferentes pontos da Terra antes do advento da televisão, fenômeno este que aconteceu graças a uma forte campanha publicitária feita através de cartazes e anúncios em revistas, esquema seguido até hoje. Convém lembrar que os padrões técnicos de publicidade não só no Brasil como no mundo são relativamente recentes, quando surgiram as primeiras campanhas publicitárias da Coca-Cola, elas estavam indiretamente fazendo uma nova escola de propaganda e marketing.

Durante as primeiras décadas deste século, o visual da publicidade da Coca-Cola evoluiu e houve uma tendência em mostrar pessoas saudáveis e felizes como modelo do consumidor da Coca-Cola.

Este sabor e esta qualidade que atravessa mais de um século não depende somente de uma fórmula secreta e de uma bem sucedida campanha publicitária, segundo a própria Coca-Cola do Brasil, mas também de outros fatores que dão um toque no sabor final do xarope do Dr. Pemberton, como:

- água: a água mesmo que tratada pela municipalidade passa por quatro estágios de purificação, até chegar ao estágio final onde não tem impurezas, microorganismos ou gostos.

- açúcar: o açúcar mesmo sendo da mais alta qualidade passa por um tratamento para eliminar qualquer cor ou sabor estranho.

- garrafas: depois de lavadas mecanicamente, as garrafas passam por uma rigorosa inspeção visual.

- tampinhas: as tampinhas também passam por um rigoroso controle, elas devem ser idênticas e perfeitas.

- gás carbônico: o gás carbônico usado no refrigerante passa por inúmeros testes que asseguram sua qualidade.

- concentrado: é uma mistura de vários ingredientes necessários à bebida.

- fórmula secreta: o xarope original é fabricado em Atlanta (EUA) e distribuído por quase 200 países, somente dois homens no mundo inteiro conhecem a verdadeira fórmula da Coca-Cola

Em 1928, a Coca-Cola entra definitivamente nas Olimpíadas.

Utilizando-se da estratégia de relacionar os acontecimentos importantes do mundo à Coca-Cola, a empresa fez durante a 2ª Guerra Mundial uma campanha publicitária voltada para união entre os povos, através da Coca-Cola, em línguas diferentes.

Em 1945, o então presidente da Coca-Cola, Robert Woodruff faz uma campanha promocional - para incentivar os soldados que haviam participado da guerra - em que um homem fardado podia comprar uma garrafa de Coca-Cola ao preço simbólico de \$5 cents quando o preço regular era de \$50 cents.

No Brasil a publicidade da Coca-Cola ficava atenta aos acontecimentos e aos fatos que poderiam cada vez mais nacionalizar o consumo deste líquido, e nada mais nacional e popular do que o Carnaval e, assim a Coca-Cola abre alas no samba.

A Coca-Cola promove em 1957 junto com o jornal "Última Hora" um concurso chamado "Tamborim de Ouro", a escola que apresentasse o melhor samba enredo tendo a Coca-Cola como tema seria a vencedora. Este concurso durou cinco anos e terminou para dar lugar a outras promoções da Coca-Cola junto ao carnaval. Hoje um troféu deste que era um tamborim imitando a tampinha de Coca-Cola estilizada é disputado entre leilões internacionais e pelos colecionadores brasileiros bem como as fotos originais e também os cartazes da época.

## **Capítulo 3 – Conclusão Final**

O mercado brasileiro de refrigerantes, até meados da década de 90 estava, segundo às próprias empresas do ramo, restringido e oligopolizado por apenas algumas grandes fabricantes, como a Coca-Cola e a Antártica.

A partir de 1994, com a aplicação do Plano Real, houve no Brasil um salto relativamente alto em sua demanda. Desde então, o convívio com a inflação domada e com um governo compromissado com a modernização institucional e abertura às importações trouxe, ao mercado nacional, novos consumidores que até então nem sequer consumiam algum tipo de refrigerante. A melhora no poder aquisitivo da população brasileira trouxe um contingente calculado em 35 milhões de novos consumidores, fortalecendo, assim, em muito, o mercado interno.

Pelo fato de agora possuir acesso direto à opção importada, o mercado brasileiro tornou-se mais exigente. As indústrias atuantes no Brasil, visto isto, tiveram que se modernizar para não perderem de vista a tal demanda ampliada. Como forma de modernização, as grandes indústrias de refrigerantes investiram pesado em novas formas de embalagem para seus produtos. Criou-se o PET (Sopro de Polietileno Tereftalato), que nada mais era do que uma embalagem descartável que serviria para substituir as antigas embalagens de vidro. O vidro como forma de embalagem requeria altos investimentos com altos custos para a produção do casco. As indústrias de refrigerantes ficavam, também, restringidas à expansão de possíveis mercados, pois a utilização do sistema de cascos de vidro requeria altos custos de distribuição (o custo da embalagem de vidro representava cerca de 40% no valor do produto final). A criação da embalagem de plástico (PET) seria, então, a grande inovação que possibilitaria a expansão do mercado de refrigerantes brasileiro e de suas respectivas empresas.

O PET segundo a empresa Arco-Íris, não surgiu primeiramente para ser utilizado como embalagens em indústrias de refrigerantes. Este foi posteriormente adaptado pelas grandes empresas para esta finalidade. Com a criação do PET, as grandes empresas do setor não imaginaram que iria haver o surgimento e a conseguinte explosão, também, de pequenas empresas de refrigerantes (que até então, eram

restringidas a pequenos nichos de mercado). Com a adoção do PET, como embalagem, quebrou-se a enorme barreira à entrada do segmento, que era o uso do vidro como embalagem.

#### **Evolução do Market Share das Embalagens de Refrigerantes**

(Em %)

EMBALAGEM	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Latas	1	1	1,3	4,4	5,9	6,2	8,1	8,9	11,4	11,6	12,6
Vidro <i>One-Way</i>	0,4	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
PET	9,3	11,5	13,6	15,8	26,5	35,8	63	66,7	70	75	75
Vidro-Retornável	89,3	87,2	84,9	82,2	71,2	57,8	30,6	24,2	18,4	13,2	12,2

Fontes: Datamark e BNDES.

Esta tabela mostra, com clareza, o aumento crescente que a embalagem PET sofreu após 1994, ou melhor, após a implantação do Plano Real.

Esta novidade, combinada com a implantação do Plano Real, foi a principal responsável pela duplicação do mercado de refrigerantes, hoje com uma produção de 11 bilhões de litros por ano.

#### **Evolução do Consumo de Refrigerantes no Brasil**

(Em bilhões de Litros)

	1981	1985	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Consumo	3,1	3,9	5,9	6,2	5,2	5,6	6,5	9	9,9	10,1	10,1	11
Cresc. % a.a.		4,4	11,1	5,08	-16,1	7,69	16,1	38,5	10	2,02	0	8,91

Fontes: Empresas do Setor, Datamark e BNDES.

As TUBAÍNAS, além de conquistarem a preferência de consumidores com baixa renda, conquistaram, em função da ampliação dos canais de distribuição, também, uma boa parte da classe média que antes era acostumada a consumir Coca-Cola e Guaraná Antarctica.

A expansão das Marcas Populares de Refrigerantes (Tubaínas) foi tanta, que nada menos de 34% do consumo nacional já foi dominado por elas. A principal produtora para o mercado nacional já sentiu os efeitos das novas concorrentes. Depois de trocar o comando da empresa no Brasil, o então presidente mundial da Coca-Cola, Douglas Ivester, anunciou investimentos de 600 milhões de dólar em imagem da marca e modernização da produção no país (a cifra equivale a pelo menos 20 vezes o faturamento da Fruki, uma produtora de Tubaína do Rio Grande do Sul). A resposta da

Coca-Cola não parou por aí. O preço de dois litros do refrigerante mais popular do Planeta caiu quase 50% no Brasil, nos últimos anos.

**Distribuição do Mercado de Refrigerantes brasileiro em 1999**  
(*market share* em %)

Coca-Cola	46,5
Tubainas	34,0
Antarctica	10,0
Pepsi	4,8
Brahma	4,5

Fonte: Ac Nielsen Brasil - abril/ maio de 1999

Como as marcas populares estão sendo muito consumidas por brasileiros, alguns especialistas, como Andrade, da Mentor, explicam que a decisão da Coca-Cola querer competir em preço com as Tubainas pode ser perigosa. Afinal, quando dois litros de Coca custavam em torno de R\$ 2,00, a marca dominava 60% do mercado nacional. Hoje, com a participação em 46,5%, uma garrafa de dois litros está na faixa de R\$ 1,25, o mesmo que a média das marcas regionais.

Além destas pequenas empresas competirem em preço com as grandes, algumas estão investindo em suas marcas e na qualidade de seus produtos, partindo assim, para a competição via diferenciação como é o caso dos Refrigerantes Fruki, os quais estão investindo em publicidade e diferenciação de seus produtos via aumento da qualidade.

Em síntese, o mercado brasileiro de refrigerantes sofreu, como mostrou esta monografia, uma drástica mudança através da expansão de muitas pequenas empresas, as quais ganharam destaque frente às grandes do setor. Isto deveu-se principalmente à queda da principal barreira à entrada<sup>7</sup> e a adoção de um Plano Econômico<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> A distribuição via cascos de vidro requiritava uma alta massa de recursos financeiros imobilizada. Com a adoção do PET como embalagem de refrigerantes, derrubou-se a principal Barreira à Entrada de concorrentes, abrindo com isso, uma enorme brecha para que as marcas populares se expandissem no País.

<sup>8</sup> O Plano Real colocou no mercado milhões de novos consumidores os quais antes bebiam apenas sucos em pó com água.

## **Bibliografia:**

---

BAIN, J. "Barriers to New Competition". Cambridge, Mass.: Havard University Press, 1956.

BATISTA JR., P.N. "O Plano Real à luz da experiência Mexicana e Argentina". Estudos Avançados 10 (28), 1996.

BNDES Setorial, nº 1, jul. 1995 – Rio de Janeiro.

CARNEIRO, R. M. "Reformas liberais, estabilidade e estagnação. (A economia brasileira na década de 90)". Tese de livre docência. UNICAMP, 2000.

COLLECTOR'S MAGAZINE, nº 02

Entrevista à uma distribuidora de refrigerantes Coca-Cola.

Entrevista à Ambev – Filial Jaguariúna.

Entrevista à empresa Refrigerantes Arco-Íris Ltda.

Entrevista à Cervejaria Malta.

Entrevista à empresa Frutty Refrigerantes.

Entrevista à empresa Bebidas Fruki Ltda.

Entrevista à empresa Belo Horizonte Refrigerantes.

MIRANDA, J.C. "Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira", 1993.

PÁGINAS NA INTERNET: [www.cade.com.br](http://www.cade.com.br), [www.uol.com.br/veja](http://www.uol.com.br/veja).

PASTORE, A.C. e PINOTTI, M.C. “O Futuro do Real: o uso das Políticas Fiscal e Monetária para a estabilização interna e externa”. 1997.

PORTER, M. “Estratégia Competitiva”, Rio de Janeiro, Campus, (16<sup>o</sup>e.), 1998

RESENDE, A. L. “A moeda indexada: uma proposta para eliminar a inflação inercial”. Revista de Economia Política, vol. 5, nº2, 1985.

REVISTA AMANHÃ, A Explosão das Tubainas, nº 146, Set. 1999.

REVISTA VEJA, 09/06/1999.

REVISTA VEJA, 27/05/1998.

REVISTA VEJA, 28/01/1998.

SOUZA, F.E.P. “Experiências de políticas de estabilização baseadas na Âncora Cambial”. Ver. Brás. Com. Exterior. 1994.