

Condições competitivas e estratégias mercadológicas percebidas em uma indústria cervejeira catarinense: o caso AmBev

RESUMO:

A pesquisa avalia as condições competitivas da empresa AmBev na indústria cervejeira de Santa Catarina e identifica as estratégias implementadas para seu posicionamento no mercado deste Estado. A base teórica utilizada na análise compreende as dimensões da concorrência propostas por Possas (1999), fundamentadas nas vantagens de custo e de diferenciação de produto, e nos padrões de concorrência e fatores determinantes da competitividade de Ferraz et al. (1997). Este estudo de caso vale-se de dados primários e secundários obtidos através de questionário estruturado e análise documental. Os resultados demonstram que a AmBev/SC segue alguns fatores empresariais determinantes da competitividade no tocante às vantagens de custo e diferenciação. Destes, pode-se relacionar como vantagens de custo, a capacitação da mão-de-obra, as relações com fornecedores e a eficácia de seu modelo de gestão. Adquire vantagens de diferenciação nas suas estratégias de relação com os clientes, produtos e embalagens inovadores e formas de comercialização. Apresenta dois fatores estruturais determinantes da competitividade: operação em plantas com elevada capacidade de produção e ser uma empresa de grande porte. Estes e os demais resultados alcançados permitem evidenciar que a AmBev/SC se posiciona de forma competitiva neste mercado cervejeiro.

Palavras-chave: Concorrência e Padrões. Competitividade e Fatores Determinantes.

1. INTRODUÇÃO

A indústria nacional brasileira tem buscando desenvolver-se de forma que atinja padrões de eficácia que assegure sua efetividade frente às mudanças interpostas pelo modelo econômico global. Por outro lado, é fato que a sociedade vem evoluindo neste ritmo frenético amparada em parte, pelas tecnologias da informação e comunicação, que não só facilita o acesso a informações de outras regiões do planeta, como possibilitam que isso ocorra em tempo real. Os padrões de consumo vêm acompanhando as tendências mundiais valorizando atividades produtivas que atendam aos critérios de sustentabilidade e inovação, o que tem se refletido no comportamento dos *players* e na competitividade.

Construir vantagens competitivas exige das firmas múltiplos esforços e atitude estratégica para a preservação e manutenção de posições competitivas. Também, demandam que sejam adotadas políticas de competitividade consistentes e integradas a novos componentes, aproximando os segmentos público e privado numa agenda neo-desenvolvimentista, em detrimento a outras que enfatizam o mercado como instância reguladora, constantes nas agendas de desenvolvimento industrial neo-liberal radical e neo-liberal reformista (ERBER; CASSIOLATO, 1997). Crescem os movimentos em torno de se aguçar a visão e ampliar o escopo das hipóteses nas pesquisas relacionadas ao conceito de competitividade e ao portfólio de estratégias elaborado para lhe dar suporte. Cario *et al.* (2001) chamam a atenção à importância que deve ser atribuída aos problemas organizacionais, estruturais, institucionais e sistêmicos na análise da competitividade.

A indústria cervejeira nacional brasileira vive um momento significativo, pois se encontra entre as quatro maiores produtoras mundiais desta bebida, perdendo em quantidade

produzida apenas para as indústrias chinesa, americana e alemã, primeira, segunda e terceira maiores produtoras mundiais, respectivamente. No mercado brasileiro, a principal empresa do setor é a AmBev, detentora de 68,6%¹ das vendas no mercado interno. Esta empresa é resultado de fusão de empresas concorrentes Skol, Brahma e Antártica em consonância com o movimento de concentração empresarial que marca esta indústria em nível mundial. A fusão ocorrida em 1º de julho de 1999, possibilitou a nova empresa maior porte empresarial com condições de melhor aproveitamento das oportunidades e de enfrentamento de desafios no atual ambiente global de negócios.

A AmBev em Santa Catarina conta com uma unidade fabril localizada em Lages – SC, que atende a maior parte de demanda de cerveja do Estado. Associado a isso, dispõe de um centro de distribuição direta (CDD) próprio situado em Palhoças - SC e dezoito revendas franqueadas. A participação da AmBev neste estado nas vendas de cerveja em 2007, foi da ordem de 67% (AMBEV, 2008), fator este considerado relevante para que se possa avaliar a competitividade desta empresa, visando com isso investigar as condições que lhe asseguram uma posição competitiva e sustentável neste mercado.

Nestes termos, o objetivo do presente *paper* é caracterizar as condições competitivas da unidade fabril da AmBev em Santa Catarina e identificar as estratégias implementadas para seu posicionamento no mercado cervejeiro deste Estado. Neste sentido, está organizado em cinco partes. A parte introdutória que trás a proposta da pesquisa. A segunda seção está voltada a compor o embasamento teórico deste estudo, onde disserta sobre a concorrência e seus padrões, fatores determinantes na competitividade e estratégias competitivas. A terceira seção apresenta a orientação metodológica que norteou a pesquisa e os resultados obtidos. A seção seguinte contempla a avaliação das condições competitivas e as estratégias da AmBev/SC. Para finalizar, são apresentadas as principais conclusões auferidas a partir da pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCORRÊNCIA

A dinâmica capitalista interpõe que, para conhecê-la, é necessário que seja entendido o conceito de concorrência, processo histórico e contínuo dentro deste modelo econômico. Segundo Possas (1999, p. 160), a concorrência deve ser considerada como “um processo por meio do qual se busca a apropriação de poder de compra em economias capitalistas, caracterizado pelas tentativas de construção de vantagens próprias, de cunho monopólico, e destruição das alheias”. Sob esta perspectiva, a concorrência pode ser entendida como o esforço para atribuir poder de compra e garantir espaço de valorização do capital.

Sob condições de concorrência, o lucro é o pressuposto fundamental do sistema capitalista uma vez que é a alavanca da acumulação (HUNT, 1985), condição para perpetuação do sistema e dos seus participantes. Possas (1999) observa que uma das formas de se obter lucro é pela diferenciação de produtores e não apenas do produto. Isso implica na forma como cada empresa cria suas vantagens perante aos demais *players*, tornando-se mais ou menos competitiva tanto em produção como em custos.

Outro ponto crucial no processo concorrencial é fato dos *players* poderem definir suas estratégias, podendo ou não, serem bem sucedidos. Na perspectiva de Possas (1985), a escolha estratégica envolve itens relacionados à preparação da seletividade, a opção por artifícios a serem usados, a reação frente aos oponentes, como se antecipar ao mercado e a quem se aliar. Pela continuidade do processo seletivo e pela possibilidade de ingresso de novos concorrentes, as estratégias demandarão renovação constante.

Para Possas (1985), o conceito segundo o qual a concorrência identifica-se com os métodos aplicados pelas empresas na disputa de maiores parcelas de mercado através dos preços, promoção de vendas, ou outros mecanismos, deve ser abandonado. Sugere uma compreensão mais ampla, permitindo uma base teórica relativa ao movimento e às forças dos mercados no capitalismo. Nestes termos, a concorrência tem de ser compreendida como um processo que tome posição frente aos diversos capitais, e desta forma ser julgada como parte completa a acumulação global de capital. A análise da concorrência deve ser feita através do plano das estruturas de mercado, caracterizada pelos padrões de concorrência. Esse conceito é redefinido com base em elementos como a inserção das empresas na estrutura produtiva, que engloba desde as variáveis tecnológicas à utilização dos produtos, e as estratégias de concorrência, envolvendo as políticas de expansão das empresas líderes, incluindo os níveis tecnológico, financeiro e as políticas de adaptação e recriação dos mercados.

2.2 DIMENSÕES DA CONCORRÊNCIA: VANTAGENS NA CONSTRUÇÃO DE CONDIÇÕES COMPETITIVAS

O entendimento das formas como a concorrência tende a se caracterizar pode ser feito, segundo Possas (1999), pela análise de suas dimensões que se apresentam em duas frentes distintas, mas que muitas vezes transparecem inter-relações. Estas compreendem as formas de diferenciação e de obtenção de vantagens de custo estando relacionadas entre si sempre que a variação de uma interferir no resultado da outra. Isso acontece sempre que para se adquirir vantagens de custo, houver uma alteração nos insumos gerando ganho em diferenciação.

As dimensões da concorrência tendem a ocorrer com frequência, contudo, serão tratadas aqui de forma isolada para que se possa demonstrar a ligação de cada vantagem específica ao tipo de produto. Outro motivo pelo qual terão tratamento isolado é que suas relações não têm caráter de absoluta generalidade, dependendo de diversos fatores.

Além do exposto acima, deve-se levar em consideração as alterações feitas pela própria concorrência nas características físicas e de uso dos produtos. Seus processos de produção são modificados, ocasionando mudanças nas dimensões da competitividade, sua importância relativa, e aptidão que seus detentores têm de se apropriar do poder de compra. O quadro 1 procura sintetizar as dimensões da concorrência.

Dimensões	Fundamentos
Vantagens em custos	Economia de escala; economia de escopo; capacidade de financiamento próprio; patentes e licenciamento de tecnologia; relação com os fornecedores e mão-de-obra; organização da produção; eficiência administrativa e capacitação.
Diferenciação de produto	Especificidades no desempenho ou confiabilidade; durabilidade; na ergonomia e design; linhas de produtos; custo de utilização do produto; imagem e marca; formas de comercialização; assistência e suporte aos usuários; financiamento aos usuários; relação com os usuários.

Quadro 1 – Dimensões da concorrência. Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Possas (1999).

Ao se observar o quadro 1 percebe-se que vantagens de custo podem culminar também em ganhos de diferenciação. Avanços na configuração organizacional podem demandar práticas diferenciadas de produção. Dadas opções de vantagens associadas a cada uma das dimensões da concorrência, reitera-se seu caráter não excludente e que interações tenderão a ocorrer, podendo intensificar o nível concorrencial da firma. Na próxima subseção, o objeto teórico está voltado para a descrição de variáveis associadas à competitividade.

2.3 COMPETITIVIDADE: ADEQUAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS AO PADRÃO DE CONCORRÊNCIA

O processo decisório referente às estratégias competitivas das empresas é regulado pelas balizas estruturais adquiridas pelos padrões de concorrência. De acordo com Possas (1999) a empresa é o local onde está o processo de decisão e apropriação de resultados, e o mercado é seu *locus* no processo de seletividade. Neste sentido, Ferraz *et al.*(1997) destaca que as empresas tendem a adotar estratégias que lhe habilitem a concorrer em preço, esforço de venda ou diferenciação de produtos conforme o padrão de concorrência vigente no seu mercado.

Ferraz *et al.*(1997, p. 7) enfatiza que “os padrões de concorrência são influenciados pelas características estruturais e comportamentais do ambiente competitivo da empresa, sejam as referentes ao seu setor/mercado de atuação, sejam as relacionadas ao próprio sistema econômico”. Na primeira esfera estão inseridos fatores que emergem da interdependência entre firmas ou setores que concorrem. É o caso, por exemplo, de complementaridades tecnológicas e implicações ligadas ao fluxo de materiais e serviços. Quanto a segunda variável, esta refere-se a questões de infra-estrutura, aos recursos produtivos, ao arcabouço institucional e demais componentes do ambiente macroeconômico do qual a empresa participa. Este contexto concorrencial reflete sobre as orientações estratégicas de competição das organizações e conhecer seus atributos é condição *sine qua non* para o desenvolvimento das ações empresariais. Este quadro conduz à afirmação de Ferraz *et al.*(1997, p. 7) que salienta que “a competitividade é, portanto, função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico”.

A avaliação da competitividade está vinculada ao entendimento de duas características dos padrões de concorrência. A primeira é que são idiossincráticos de cada setor da estrutura produtiva e isso implica que cada tipo de vantagem competitiva apresente importância variável e diferentes graus de oportunidade em cada mercado. A outra é que os padrões de concorrência são mutáveis no tempo, conformando-se a partir das alterações das tecnologias e da organização industrial, bem como, do ambiente econômico como um todo.

Para se obter especificidades dos padrões de concorrência frente à sua heterogeneidade, adotou-se a análise de Ferraz *et al.* (1997) que centra-se em quatro grandes grupos: grupo de indústrias produtoras de *commodities*; de bens duráveis e seus fornecedores; indústrias tradicionais; e, produtores de bens difusores de progresso técnico. No tocante aos grupos de indústrias tradicionais, onde se encontram os produtos estudados na área de cervejaria, estão as fabricantes de bens de consumo final como alimentos, bebidas, vestuário, calçado e móveis. São empresas que fabricam produtos manufaturados de baixa intensidade tecnológica e sua norma é atuar em mercados segmentados em grande parte pelo padrão de renda dos consumidores. A competitividade considerará atributos como preço, marca e adequação ao uso, o que irá variar em conformidade com a renda. Apresenta forte flexibilidade das escalas e relação capital/produto baixa o que possibilita a convivência de empresas com características estruturais diferentes. Um fator relevante para a competitividade nestas indústrias é a capacidade empreendedora de seus gestores, sendo a alta relação dos esforços de gestão sobre a produção, elemento decisivo para permanência no setor. Observa-se também que um número expressivo de pequenos produtores contribui significativamente para a produção total deste segmento. Como as barreiras para a entrada de novos concorrentes são baixas, práticas focadas em menores custos e maior adequação de uso dos produtos apresentam maior tendência de lucros e levaria a uma expansão em relação aos demais. Reitera-se que neste padrão de concorrência prevalece a diversidade de produtos e empresas, a posição competitiva tende a ser definida pela eficiência e eficácia da gestão, e evidencia-se a segmentação de mercados.

2.4 COMPETITIVIDADE E FATORES DETERMINANTES

A competitividade, muito embora seja um tema amplamente explorado pela literatura, carece de consenso no que tange ao seu conceito e às formas de avaliação. Diante disso, Possas e Carvalho (1994 *apud* POSSAS, 1999, p. 173) consideram que “ser competitivo é ter condições de alcançar bons resultados [...] no processo de concorrência”. Trata-se de um significado geral que pode ser utilizado nos vários caminhos que este tema pode seguir.

Dentro das diversas definições, Ferraz *et al.* (1997, p. 3) definem competitividade como “a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Percebe-se, contudo, que há uma similaridade em boa parte dos estudos sobre competitividade quanto ao foco limitado às características de desempenho ou de eficiência técnica das firmas e produtos, e que a competitividade das nações resultaria da agregação desses resultados. Diante disso, se amplia a visão sobre o tema e passa-se a considerá-lo sob duas abordagens: uma onde a competitividade é vista como um desempenho e é percebido pelo *market-share*, atribuindo-lhe uma perspectiva *ex-post* e que catalisa os fatores preço e não-preçoⁱⁱ; e outra, que a vê como eficiência, ou seja, como potencial, onde as escolhas técnicas refletiriam seu grau de capacidade para competir e assim, a competitividade seria vista como fenômeno *ex-ante*.

Quanto ao fato do conceito de competitividade ser *ex-ante* ou *ex-post*, Possas (1999, p. 173) considera que, conforme a utilização dos termos, há possibilidade de se utilizar os dois conceitos sendo que a competitividade *ex-post* é “o desempenho efetivamente ocorrido do agente em questão. Esse depende da competitividade *ex-ante* [...] o que se pode esperar que possivelmente tenda a ocorrer em futuro próximo”.

Os fatores determinantes da competitividade podem ser agrupados em três grandes grupos (FERRAZ *et al.*, 1997; LEMOS, 2008), quais sejam: empresariais; estruturais; e, sistêmicos. Os fatores empresariais ou internos são aqueles sobre os quais a organização tem poder para modificá-los de acordo com o comportamento funcional adotado. Referem-se a elementos como a gestão, inovação, recursos humanos e à produção, e às estratégias de otimização da apropriação destes. À gestão caberá o posicionamento estratégico da organização com base nos fatores de sucesso no mercado e sua capacidade de sintonizar estratégia, capacitação e desempenho. Ter-se-á também, o domínio de tecnologias em processos e produtos, o grau de atualização de equipamentos e instalações, desenvolvimento dos métodos de organização da produção, controle da qualidade e a produtividade da equipe. Envolverá elementos culturais e políticos inerentes ao processo social organizacional.

Os fatores estruturais, que são específicos do setor, referem-se à indústria ou complexo industrial e sobre estes, o poder da empresa é restrito à sua área específica, através do processo de concorrência. Podem ser subdivididos em três grupos: os que dizem respeito ao mercado (tamanho, dinamismo, grau de satisfação, acesso à mercados internacionais); à configuração da indústria (desempenho e capacitação, estrutura patrimonial e produtiva, articulação na Cadeia) que sofre inferências do avanço técnico; e, ao regime de incentivos e regulação das concorrências (aparato legal, política fiscal, financeira e comercial, papel do Estado).

Por fim, os fatores sistêmicos, aqueles que se apresentam como externalidades para as empresas, sobre os quais estas não detêm praticamente nenhum poder de intervenção, mas que afetam sua competitividade. Os principais são: o ambiente macroeconômico (taxa de câmbio, carga tributária, oferta de crédito, políticas salariais), os políticos-institucionais (política tributária e tarifária, apoio fiscal ao risco tecnológico), os legais-regulatórios (proteção à propriedade industrial, ambiental, do consumidor), os infra-estruturais (qualidade e custo de energia, transporte, telecomunicações), os sociais (sistema de qualificação da mão-de-obra,

políticas de educação, trabalhista e seguridade social) e os internacionais (tendência do comércio mundial, fluxos internacionais de capital e de investimento de risco e de tecnologia). Tal quais os fatores internos, os sistêmicos tem efeito mais horizontal e de caráter genérico em sua morfologia e intensidade com que impactam na competitividade entre os setores industriais. Neste quesito, os fatores estruturais se caracterizam como sendo de caráter setor-específico, explicitando as peculiaridades dos padrões de concorrência percebidos em cada ramo produtivo.

Dada a base teórica que norteia este estudo, adentra-se nas especificações metodológicas para relatar como foi delineada a coleta e análise dos dados.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

A presente pesquisa vale-se num primeiro momento, do método exploratório, considerando-se que o conhecimento sobre o assunto é muito reduzido e demanda um processo contínuo de pesquisa. Num segundo momento, apresenta caráter descritivo por ter como objetivo apresentar características do caso a ser investigado e também não se restringir exclusivamente a uma técnica de coleta de dados (SELLTIZ *et al*, 1974).

Neste estudo o intuito é identificar e analisar as condições competitivas e as estratégias adotadas para o posicionamento da AmBev – unidade de Santa Catarina no mercado cervejeiro do estado. Para isso tomou-se por base as proposições teóricas de Possas (1999), Ferraz *et al* (1997) e Possas (1985). Assim, a ênfase recai sobre as dimensões da concorrência (vantagens de custo e diferenciação de produto) e seus padrões.

Recorreu-se ao estudo de caso como estratégia de pesquisa e os dados utilizados para análise são primários e secundários. Os dados primários foram coletados através de questionário estruturado enviado à unidade fabril e ao centro de distribuição. O questionário, que teve sua estrutura elaborada a partir da leitura de outros questionários já testados e validados, conteve variáveis que procuraram conhecer a estrutura produtiva e mercadológica do caso estudado, bem como, as estratégias em diferentes áreas tais como produtiva, comercial, tecnológica, investimento e organizacional. As variáveis foram apresentadas para serem analisadas sob as seguintes classificações: 1 – nenhuma importância; 2 – pouco importante; 3 – importante; 4 – muito importante; e, 5 – não se aplica.

Os dados secundários foram utilizados para descrever o surgimento, estrutura e trajetória mercadológica da AmBev e foram obtidos através de revistas e sites específicos na Internet.

4. AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES COMPETITIVAS E ESTRATÉGIAS DA AMBEV

Para o estudo das condições competitivas e das estratégias da AmBev são considerados seu histórico, sua estrutura em nível nacional e em específico, a estrutura existente no estado de Santa Catarina, que é o núcleo deste estudo. É nesta esfera que, a partir do questionário utilizado, oferece maior especificidade perseguindo o intuito de oferecer subsídios necessários para que o objetivo da pesquisa seja alcançado.

4.1 SURGIMENTO E ESTRUTURA DA EMPRESA AMBEV

A fusão das duas grandes empresas do setor de cervejas e refrigerantes do Brasil, a Antártica e a Brahma, formando a AmBev – Companhia de Bebidas das Américas (*American Beverage Company*), foi anunciada em 1º de julho de 1999. Com isso, passaria a concentrar 73% do mercado cervejeiro nacional, fato que gerou insatisfação nos participantes do setor e que levou o Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE a suspender a fusão até

obter avaliação mais completa sobre o caso. O parecer favorável a esta fusão foi sair somente em 30 de março de 2000, embora houvesse muitas controvérsias a respeito do assunto.

A Antártica foi fundada em 1885 e em 1904 adquiriu a Cervejaria Bavária. Em 1922 passou a produzir o Guaraná Antártica que além de ocupar o segundo lugar no segmento de refrigerantes, tornou-se produto de exportação. Nos anos 80 houve a formação do Grupo Antártica, contando com 22 empresas coligadas. Nos anos 90 sofreu expressiva perda de participação mercadológica em função do aumento da competitividade, principalmente em função do fortalecimento da Brahma e crescimento da Kaiser. Já a Brahma, foi fundada em 1904, entrou no setor de refrigerantes nos anos 70, e nos anos 80, adquiriu o controle acionário das Cervejarias Reunidas Skol Caracu S.A. Em 1989, a Brahma foi comprada pelo Grupo Garantia, fato que trouxe grandes mudanças no mercado cervejeiro, em função de uma administração agressiva voltada à otimização de recursos e à expansão de mercado, inclusive internacional. Manteve-se na dianteira em quase toda a década de 90 em termos de *market-share*, contudo, deparou-se com o crescimento da Kaiser, Schincariol e em especial da Skol, uma das marcas do grupo Brahma, que passou a liderar o mercado com 27%. Isso gerou queda de participação mercadológica, tanto da Brahma quanto da Antártica.

O surgimento da AmBev causou expressivas modificações nesta indústria na esfera nacional, mudando completamente o panorama competitivo do setor cervejeiro no Brasil. Atualmente atua em 14 países, abrangendo quase toda a América Latina através de operações próprias e da associação com a Quilmes, no caso dos mercados da Argentina, Uruguai, Paraguai, Bolívia e Chile. Em 2004, com a aliança global com a Interbrew passou a ter operações na América Latina, através da incorporação da canadense Labatt, constituindo-se na maior cervejaria mundial e assumindo a liderança intercontinental do setor com participação em torno de 14% do mercado global.

No Brasil, a AmBev possui atualmente, 29 unidades de produção (sendo duas de insumos e uma maltaria), 41 centros de distribuição direta, 250 revendas, atende cerca de um milhão de pontos de venda, e gera cerca de 62.350 empregos. Apresenta um portfólio de composto de 88 produtos, sendo 40 cervejas, incluindo chopp, e 48 bebidas não alcoólicas. Algumas de suas marcas estão entre as mais consumidas do mundo, tais como Skol, Brahma, Stella Artois e Antártica. Desde a aliança global firmada com a Interbrew, em 2004, tornou-se a maior plataforma de produção e comercialização de cervejas do mundo. Segundo seu relatório anual, em 2006, teve uma produção total de 13,4 bilhões de litros, receita líquida de R\$ 17,6 bilhões, sendo que seu lucro líquido foi de R\$ 2,8 bilhões.

A AmBev está entre as dez maiores pagadoras de impostos do Brasil, estando também, focada em promover desenvolvimento sustentável. Para isso, entre outras coisas, faz o tratamento de 100% de seus efluentes industriais, desenvolve práticas que evidenciam os valores sociais, possui uma gestão ambiental ecoeficiente, voltada a preservar os recursos naturais. Exemplo desta prática é a redução nos últimos anos, da quantidade de água por hectolitro de bebida produzido, e também, das emissões equivalentes de gás carbônico, acarretando a diminuição do uso de energia. A empresa trabalha em parceria com aproximadamente, sete mil fornecedores de bens e serviços, movimentando, além da cadeia de insumos componentes dos produtos, serviços de fornecimento de água, gás e energia elétrica, entre outros serviços. Movimenta assim, diversos setores da economia como o setor agrícola, energético, de papel e celulose, de alumínio, químico, de vidros e o setor público.

Na região sul, opera com seis unidades produtivas, sete centros de distribuição, sua equipe é composta por aproximadamente 3.000 funcionários próprios, 5.600 funcionários de revenda, 760 funcionários terceirizados, 35 estagiários e 25 aprendizes. Esta região é

responsável por cerca de 15% do total produzido pela AmBev no Brasil, uma média de 2 bilhões de litros.

4.2 ESTRUTURA CATARINENSE DA EMPRESA AMBEV

No Estado de Santa Catarina a AmBev tem sua estrutura configurada a partir de uma fábrica, localizada em Lages – SC, responsável pela maior parte da demanda de cerveja do Estado. Algumas cervejas do tipo *premium* são trazidas de Jaguariúna – SP, como é o caso das Boehmias Weiis, Escura e Confraria, nas embalagens 550 ml. Dispõe de um centro de distribuição direta - CDD em Palhoças – SC, com abrangência geografia de distribuição na grande Florianópolis e nas cidades de Paulo Lopes e Gov. Celso Ramos. No interior do Estado, a distribuição é operacionalizada a partir de 18 revendas (franqueadas).

A unidade fabril em epígrafe produziu no ano de 2007, cerca de 231 milhões de litros de cerveja. Seu *market-share* neste período era de 67%. Este fator é relevante para que se possa avaliar a competitividade desta empresa, visando com isto, verificar as condições que lhe garantem uma posição competitiva e sustentável no mercado. Toda a produção desta unidade é direcionada para o mercado interno do Estado. A composição da produção aqui apresentada segue os critérios marca e embalagem e pode ser visualizada no quadro 3.

Produção por marca		Produção por embalagem	
Item	%	Item	%
Skol	47	Garrafa	60
Brahma	28	<i>Long neck</i>	5
Antártica	18	Lata	35
Bohemia	3		
Outras	4		

Quadro 3 – Produção de cerveja por marca e embalagem – AmBev/SC (2007). Fonte: Elaborado pelos autores

4.2.1 ESTRUTURA DA MÃO-DE-OBRA

A empresa desenvolve suas atividade com um quadro funcional de 450 colaboradores, destes, 200 estão alocados no CDD e 250 na indústria. Gera ainda, 954 empregos indiretos, destes, 840 atuando nas revendas e 114, sob a modalidade de terceirização (vigilância, recepção, telefonista e distribuição). Os funcionários diretos possuem escolaridade que se concentra no 2º. grau completo (40%) e ensino superior incompleto ou mais elevado (41%).

Em relação aos principais itens de vantagens relacionados ao perfil de qualificação da mão-de-obra, os quesitos disciplina, iniciativa de resolução de problemas, capacidade para atender novas qualificações e proatividade, foram considerados muito importante. O item concentração veio logo a seguir, sendo considerado importante. Ao contratar colaboradores, o aspecto conhecimento técnico é secundário, isso em função de que a empresa prefere construir o profissional qualificando-o de acordo com sua cultura e padrões organizacionais. Para isso, investe significativamente em treinamento. No ano de 2007, a carga horária média de treinamento dos funcionários foi de 15 horas para o setor administrativo, 20 horas para o setor logístico, e 25 horas para os colaboradores que atuam na produção. A capacitação é entendida como elemento relevante para a gestão de pessoas da empresa, bem como, o recrutamento e manutenção de talentos. Oferece ainda, além de remuneração competitiva e variável, outros benefícios como assistência médica, odontológica e material escolar extensivo aos familiares.

4.2.2 RELACIONAMENTOS EXTERNOS

A AmBev conserva diferentes relacionamentos externos que auxiliam na orientação de suas atividades. O quadro 4 apresenta os principais elementos referentes aos relacionamentos externos da empresa. Em relação à escolha de seus fornecedores, o foco tem sido manter

parcerias e ao decidir, considera como pontos mais importantes o preço baixo, a facilidade nas negociações para pagamento, garantia de prazos de entrega e garantia de qualidade. Pauta-se na busca de relações de longo prazo e tem passado a valorizar de forma expressiva, os prazos de pagamento. Até 2006 a AmBev só trabalhava com fornecedores que operavam com prazo mínimo de 30 dias para pagamento, hoje, o prazo estabelecido aos fornecedores é de 60 dias.

Item	Quesitos de maior relevância
Escolha dos fornecedores	<u>Muito importante</u> : preço baixo; facilidade nas negociações para pagamento; garantia de prazos de entrega; cumprimento das especificações técnicas; conteúdo tecnológico dos insumos; prazos mais elásticos para pagamento (60 dias). <u>Importante</u> : garantia de qualidade; busca de relações de longo prazo.
Formas de cooperação com fornecedores	<u>Importantes</u> : desenvolvimento tecnológico; desenvolvimento conjunto de projetos; desenvolvimento de programas de P&D (produtos e matéria-prima); troca de informação sobre desempenho do produto.
Formas de cooperação com clientes	<u>Muito importante</u> : troca de informações técnicas e organizacionais; desenvolvimento ou melhorias de produtos e processos; outras (força de vendas, controle de preço, estoque mínimo e materiais promocionais à vista). <u>Importante</u> : treinamento de pessoal; assistência técnica.
Formas de cooperação existentes com institutos de pesquisa e ensino*	<u>Anual</u> : com instituições de ensino para busca de estagiários e <i>trainer</i> ; e para utilização de espaço para convenções. <u>Raras</u> : com instituições de ensino para treinamento de pessoal.

Quadro 4 – Relacionamentos externos – AmBev/SC (2007). Fonte: Elaborado pelos autores

* Item com avaliação baseada na frequência que ocorrem (1 – inexistente; 2 – rara; 3 – anual; e 4 - mensal)

A cooperação está direcionada para busca de avanços de cunho técnico de forma conjunta com os fornecedores, enfatizando a troca de informações. A buscando de desenvolvimento ou melhorias de produtos e processos é o que impulsiona a cooperação com clientes. A AmBev destaca a relevância da relação com seus clientes pela possibilidade que gera para aumentar suas condições competitivas. Para isso treina sua equipe de vendas para que sua rotina vá além de uma simples relação de compra e venda e permita importantes trocas de informações. Anualmente, a rotina da sua força de vendas é revisada e são inseridas ações que identifiquem oportunidades e melhorias nos pontos de venda visitados, auxiliando seus clientes a obterem melhores resultados. As cooperações com institutos de pesquisa e ensino não apresentaram relevância expressiva para a empresa, restringindo-se basicamente na busca por estagiários e *trainer*. Exceto neste último âmbito apresentado, os relacionamentos externos da AmBev são considerados relevantes e dotados de estratégias que permitam fazer com que contribuam para a competitividade da empresa.

4.2.3 PRODUÇÃO E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

A obtenção dos insumos para a produção ocorre a partir de fornecedores nacionais e estrangeiros dando ênfase aos produtores nacionais. Salienta-se que apenas o lúpulo é trazido do exterior. Quanto ao fornecimento de insumos, a empresa é caracterizada pela terceirização sendo que a verticalização ocorre somente com o malte. A AmBev produz o próprio malte através de suas maltarias espalhadas pelo país, sendo uma delas localizadas no Rio Grande do Sul, estado vizinho de onde está localizada a unidade fabril catarinense. O quadro 5 retrata os fatores e suas variáveis considerados pela empresa, como de maior importância para sua estruturação produtiva.

Item	Quesitos de maior relevância
Principais fatores de redução de custos na atividade produtiva	Muito importante: redução ou eliminação de linhas de produtos; implementação de ISO; programas de Excelência AmBev; OBZ (Orçamento Base Zero); Importante: aquisição de nova tecnologia produtiva; implementação de gestão de qualidade; diferenciação de produtos.
Principais formas de diferenciação de produtos utilizadas	Muito importante: inovação de produto; forma de apresentação; embalagem; qualidade do produto; publicidade; Importante: rapidez na entrega; informação ao consumidor.
Principais fatores que influenciam na modernização das unidades produtoras	Importante: aumento de concorrência com outras empresas; redução de custo e preço ao produto final; redução de tarifas de importação p/máquinas e equipamentos; exigência dos organismos de controle ambiental; pesquisa e desenvolvimento de novos processos e produtos; acesso e desenvolvimento de novos processos e produtos
Principais estratégias usadas para aumentar sua participação no mercado	Muito importante: novas estratégias de comercialização; custos dos insumos (matéria-prima, mão-de-obra e energia); capacidade de atendimento (volume e prazo); qualidade do produto; publicidade; rapidez e cumprimento do prazo de entrega; baixo preço; Importante: Inovação no desenho, estilo e estética do produto; diferenciação; inovação de produto e processo.

Quadro 5 – Produção e reestruturação produtiva– AmBev/SC (2007). Fonte: Elaborado pelos autores

No processo produtivo, a única atividade que é terceirizada é a expedição do produto e há uma forte tendência quanto ao transporte, vendas, centros de distribuição e pontos de venda. Avançando no entendimento dos fatores de redução de custo, constatou-se que a empresa considera como muito importante a implementação da ISO (gestão da qualidade) e o controle dos Programas de Excelência AmBev. A empresa considera que além da redução de custos na atividade produtiva, estas práticas garantem a qualidade de seus produtos e serviços. Outra ferramenta importante no controle e redução de custos é o OBZ – Orçamento Base Zero, que faz parte da rotina do dia-a-dia dos funcionários.

A inovação de produto está diretamente associada à diferenciação e é um quesito considerado muito importante pela AmBev. É percebida nas mudanças, transformações, recondicionamento, entre outros, possibilitando a oferta de produtos distintos de seus concorrentes com *design*, composição e qualidade superiores. Outros itens considerados de elevada importância para empresa são a apresentação de seus produtos, a embalagem, a qualidade e a publicidade. A modernização da AmBev, elemento também apresentado no quadro 5, tem sido motivada entre outros fatores, pelo aumento da concorrência e redução de custos e preço ao produto final. A posição de vanguarda da empresa instiga que se modernize para preservar a liderança mercadológica de que usufrui. Algumas das tecnologias de gestão da AmBev englobam o círculo de controle de qualidade, células de produção, *just in time* interno e externo, robótica, caixa de sugestões e sistemas de participações nos lucros.

As principais estratégias utilizadas para aumentar sua participação no mercado são: a redução de custos, que reflete na queda dos preços dos produtos vendidos; e, novas estratégias de comercialização, que centram-se em atender da melhor maneira o mercado consumidor e construir relacionamentos que permitam obter *feedbacks* e auxiliar os clientes para que obtenham o melhor desempenho em suas operações. Foram consideradas muito importantes, ainda, as estratégias capacidade de atendimento, qualidade do produto, publicidade, rapidez e cumprimento do prazo de entrega e preços baixos.

4.2.4 INOVAÇÕES

As inovações de produto mais significativas adotadas pela AmBev, no período de 2002 a 2007, foram as alterações de desenho/estilo, alterações nas características técnicas e lançamento de novo produto, sendo estas consideradas como itens muito importante de inovação, conforme Quadro 6. Neste contexto, destacam-se embalagens e rótulos com novos formatos e dimensões, novos *design*, como desenhos e formas diferentes, assim como novos

produtos ou relançamento de alguns produtos antigos no mercado. Quanto ao processo produtivo, as inovações consideradas mais importantes pela empresa são a incorporação de novos equipamentos e as alterações na planta industrial. Na introdução de novas técnicas organizacionais se sobressaíram em importância as formas de gerenciamento da rotina. Na AmBev, o Gerot é acompanhado mensalmente através de seus itens de controle, sendo que seus itens críticos são monitorados por meio de planos de ações.

Inovações	Classificação*
Quanto ao produto	
Alteração do desenho/estilo	4
Alterações nas características técnicas	4
Novo Produto	4
Quanto ao Processo Produtivo	
Incorporação de novos equipamentos na planta industrial	3
Nova configuração da planta industrial	3
Construção de uma planta industrial	5
Introdução de novas técnicas organizacionais	
Just in time externo	3
CAD/CAM	3
Introdução de novas matérias-primas	3
Formas de gerenciamento da rotina	4

* 1 – nenhuma importância; 2- pouco importante; 3 – importante; 4 – muito importante; e 5 – não se aplica
 Quadro 6 – Inovações em produtos/processos produtivos – AmBev/SC (2002-2007)Fonte: Elaboração autores

No que se refere à inovação de processo, de produto ou organizacional da produção, pode-se observar no Quadro 7 que as feiras e exposições nacionais e internacionais foram considerados pela AmBev como um item muito importante, pois são nelas que a empresa tem a oportunidade de expor seus produtos, conhecer os novos produtos dos concorrentes, bem como, interar-se sobre as inovações de máquinas e equipamentos para o processo produtivo, aproximando a empresa dos fornecedores diretamente ligados ao seu ramo.

Item	Quesitos de maior relevância
Fontes de informações mais importantes na inovação de processo, de produto ou organizacional da produção utilizadas	<u>Muito importante</u> : feiras e exposições nacionais e internacionais; consultores especializados nacionais e internacionais; departamento de pesquisa e desenvolvimento da empresa; <u>Importante</u> : troca de informações com fornecedores; troca de informações com empresas da região e de outras regiões*; troca de informações com clientes; biblioteca ou serviços de informação; aquisição de novos equipamentos fornecidos localmente, de produtores nacionais e de fornecedores externos
Obstáculos para o avanço da capacitação tecnológica	<u>Importante</u> : disponibilidade financeira; instabilidade; falta de incentivos fiscais e financeiros

* Exceto fornecedores

Quadro 7 – Inovações: práticas e estratégias – AmBev/SC (2007). Fonte: Elaborado pelos autores

Para a AmBev, foram considerados como obstáculos importantes ao avanço da capacitação tecnológica os fatores disponibilidade financeira, instabilidade de mercado e falta de incentivos fiscais e financeiros, conforme demonstra o Quadro 7.

4.2.5 FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE

Na organização industrial existem alguns fatores determinantes do sucesso competitivo. Através da aplicação de questionários, foram identificados dois fatores que são considerados pela AmBev/SC como muito importante para a competitividade do setor. Operar plantas com elevada capacidade de produção e ser empresa de grande porte, elementos que podem ser observados no Quadro 8, junto com os outros fatores determinantes do sucesso competitivo.

Fatores	Classificação*
Na organização industrial	
O elevado grau de desverticalização para trás (produzir grande parte dos insumos)	3
Operar plantas com elevada capacidade de produção	4
Ser empresa de grande porte	4
Nas relações intersetoriais	
Manter relações comerciais de longo prazo com os principais fornecedores	3
Manter relações comerciais de longo prazo com os principais clientes	4
Manter sistemas de distribuição própria	2
Poder comprar matérias-primas ou componentes com baixo preço	4
A alta conformidade às especificações técnicas na compra de matérias-primas ou componentes	4
A compra de matérias-primas ou componentes com elevado grau de atendimento a especificações particulares da empresa	4
A compra de equipamentos com baixo preço	3
A rapidez de entrega na compra de equipamentos	3
A eficiência da assistência técnica na compra de equipamentos	3
O alto conteúdo/sofisticação tecnológica dos equipamentos comprados	3
A alta conformidade às especificações técnicas dos equipamentos comprados	3
A alta durabilidade dos equipamentos comprados	3
Ter facilidade de importação de equipamentos	3

* 1 – nenhuma importância; 2- pouco importante; 3 – importante; 4 – muito importante; e 5 – não se aplica
 Quadro 8 – Fatores determinantes do sucesso competitivo considerados pela AmBev/SC no setor cervejeiro (2007). Fonte: Elaborado pelos autores

Um fator que foi considerado como importante na determinação do sucesso competitivo na organização industrial foi o elevado grau de desverticalização para trás, ou seja, produzir parte dos insumos. Por acreditar nisso, a empresa possui algumas maltarias, isto é, produz o malte que é uma matéria-prima essencial e estratégica na produção da cerveja. Nas relações intersetoriais, além do fator de poder comprar matérias-primas ou componentes com baixo preço, outro fator relevante para determinar o sucesso competitivo foi o de manter relações comerciais de longo prazo com os principais clientes. O quadro 9 sintetiza os fatores determinantes do sucesso competitivo considerados pela AmBev nos condicionantes de infraestrutura, macroeconômicos, legais-regulatórios, e sociais.

Item	Quesitos de maior relevância
FDSC* nos condicionantes de infra-estrutura	Muito importante: a tarifa baixa dos transportes rodoviários e de energia elétrica; a alta confiabilidade/qualidade dos transportes rodoviários e da energia elétrica; a tarifa baixa das demais fontes de energia;
FDSC* nos condicionantes macroeconômicos	Muito importante: o baixo custo do trabalho; Importante: a baixa taxa de juros; a elevada taxa de câmbio (R\$/US\$); as disponibilidades de crédito do empréstimo de longo prazo; as disponibilidades de crédito do empréstimo de curto prazo; as disponibilidades de crédito do empréstimo de risco; os baixos impostos sobre insumos; os baixos impostos sobre produtos; os elevados incentivos fiscais ao investimento em capital fixo; os elevados incentivos fiscais ao desenvolvimento regional; as baixas tarifas sobre bens de capital importados; as altas tarifas sobre produtos similares importados; as baixas taxas de inflação; os baixos encargos sociais
FDSC* nos condicionantes legais-regulatórios	Importante: o reconhecimento de responsabilidade civil do produtor; o reconhecimento de direitos de propriedades industrial e intelectual; a existência de normas rígidas de controle ambiental; a existência de normas rígidas para defesa do consumidor; a legislação anti-truste; a legislação restritiva sobre o capital estrangeiro;
FDSC* nos condicionantes sociais	Muito importante: a ampla disponibilidade de mão-de-obra alfabetizada; a ampla disponibilidade de mão-de-obra com educação básica universal; a ampla disponibilidade de cursos e treinamentos; Importante: a ampla disponibilidade de mão-de-obra com conhecimento em línguas estrangeiras; o sistema de negociações trabalhistas;

* FDSC – Fatores determinantes do sucesso competitivo

Quadro 9 – Fatores determinantes da competitividade – AmBev/SC (2007). Fonte: Elaborado pelos autores

Os condicionantes de infra-estrutura considerados de maior importância para a AmBev recaem sobre as tarifas de baixo custo para movimentação e produção de seus produtos e à qualidade destes insumos. Os condicionantes macroeconômicos constituem externalidades para as empresas onde estas não podem intervir diretamente para modificá-los. A empresa considera muito importante para a competitividade o baixo custo do trabalho, a disponibilidade de crédito com prazos longos e taxas de juros reduzidas, um sistema tributário que desonere os produtos e seus insumos, barreiras tarifárias aos produtos similares importados, taxas inflacionárias reduzidas e encargos sociais mais baixos.

Os condicionantes legais-regulatórios englobam os deveres e as obrigações que as empresas devem cumprir para se adequarem ao padrão competitivo setorial, dos quais a AmBev considera como importantes a responsabilidade civil enquanto produtor, os direitos de propriedade industrial e intelectual, questões ambientais, entre outros. Os condicionantes sociais voltam-se para a disponibilidade da mão-de-obra e sua capacitação. Neste sentido, a empresa vem investindo em bolsas de estudo para seus funcionários e em programas anuais de treinamento para todos os cargos e funções.

5. CONCLUSÕES

Ao se voltar o olhar para a AmBev/SC, objeto central deste estudo, no sentido de avaliar suas condições competitivas e as estratégias adotadas para seu posicionamento no mercado cervejeiro no Estado, observa-se que a mesma, segue alguns fatores empresariais determinantes da competitividade, no tocante às vantagens de custo e diferenciação, conforme o modelo de Possas (1999). Sua estrutura de mão-de-obra demonstra preocupação com capacitação, pois entende que mesmo detentora das melhores práticas administrativas, produtivas ou organizacionais, precisa ter pessoas capacitadas para atender este aspecto da competitividade. Quanto aos relacionamentos externos, aponta a relação com fornecedores e/ou garantia de matérias-primas, e relações com a mão-de-obra, como vantagens de custo. Através das relações com usuários, assistência técnica e formas de comercialização, adquire algumas vantagens de diferenciação.

Sua competitividade fica mais evidente quando se trata dos produtos e reestruturação produtiva. Considera-se mais competitiva através da terceirização do fornecimento da maioria de suas matérias-primas e ao adotar tecnologias de gestão como, círculo de controle de qualidade, *just in time* interno e externo, robótica e participação nos lucros.

Na diferenciação do produto, a AmBev/SC aponta como principais fatores para adquirir vantagem de diferenciação: ergonomia e *design*, estética, linhas de produtos, imagem e marca, e qualidade do produto. Utiliza como principais estratégias para aumentar sua participação no mercado: redução do custo dos insumos, novas estratégias de comercialização, capacidade de atendimento a sua demanda, qualidade do produto, publicidade, rapidez e cumprimento dos prazos de entrega e acredita que preços baixos seja um fator indispensável.

A inovação como elemento de competitividade, foi analisada quanto ao produto, processo produtivo e introdução de novas técnicas organizacionais e observa-se que as fontes são oriundas de feiras, consultores especializados e de seu departamento de pesquisa. Quanto ao produto, as inovações ocorreram na alteração do desenho/estilo, nas características técnicas, e inclusão de novos produtos. Quanto ao processo produtivo, foram incorporados novos equipamentos e nova configuração na planta industrial e no que se refere à introdução de novas técnicas organizacionais, houve alterações nas formas de gerenciamento da rotina.

Quanto aos fatores estruturais determinantes da competitividade referente à organização industrial, a empresa aponta dois como essenciais: operação em plantas com elevada capacidade de produção e ser uma empresa de grande porte. Tal fato corrobora o atual

modelo mundial do setor que é caracterizado pela concentração. Nas relações intersetoriais se sobressaem as perspectivas de manter relações de longo prazo com os principais clientes, aquisição de insumos produtivos de baixo preço e dotados de alta conformidade com as especificações. A pesquisa apontou ainda, o posicionamento da AmBev/SC frente aos condicionantes de infra-estrutura, macroeconômicos, legais-regulatórios e sociais.

Como empresa participante dos grupos de indústrias tradicionais por fabricar bens de consumo final (bebidas), apresenta atributos inerentes de competitividade propostos por Ferraz *et al.* (1997). A organização mantém práticas focadas em menores custos e maior adequação de uso dos seus produtos, valoriza a diversidade (40 marcas), preza pela eficácia da gestão e evidencia a segmentação de mercados pela inserção de novos tipos de cerveja.

Diante do exposto, conclui-se que a AmBev/SC se posiciona de forma competitiva no mercado cervejeiro, cujos resultados econômicos atestam sua liderança mercadológica. Das condições competitivas construídas, sobressaem as relacionadas aos determinantes empresariais na construção deste quadro. Deve ser enfatizado que as metodologias de gestão, metas ambiciosas, controles austeros de custos, remunerações agressivas, estratégias de crescimento fundamentadas em princípios de gerenciamento de receita e custos, contribuem para a posição alcançada no mercado.

6. REFERÊNCIAS

AC NIELSEN - The Nielsen Company. Disponível em: <www.acnielsen.com.br>. Acesso em: 15 abr. 2008.

ALAFACE – Associação Latinoamericana de Fabricantes de Cerveja. Disponível em: <www.alaface.com>. Acesso em: 14 abr. 2008.

ALICE web – Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior via internet. Disponível em: <www.aliceweb.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em: 12 mai. 2008.

AMBEV – Companhia de Bebidas das Américas. Disponível em: <http://www.AmBev.com.br/soc_01.htm>. Acesso em: 03 nov. 2006.

CÁRIO, S.A.F.; PEREIRA, L.B.; SOUZA, J.P. Características do padrão produtivo e determinantes da competitividade: requerimentos para a construção de vantagens competitivas. In: PEREIRA, L.B.; CÁRIO, S.A.F.; KOHELER, M. (org). **Padrão produtivo e dinâmica econômica competitiva**: estudo sobre setores selecionados em Santa Catarina. Florianópolis: Imprensa Universitária da UFSC, 2001. P. 7-27

CENTRAL Cervejas e Bebidas. Sobre a cerveja. Disponível em: <<http://www.centralcervejas.pt/default.asp?s=11726>>. Acesso em: 25 out. 2006.

CERVEJAS e cervejarias. Disponível em: <www.cervejasecervejarias.com.br> . Acesso em: 11 mai. 2008.

ERBER, F. S.; CASSIOLATO, J. E. Política industrial: teoria e prática no Brasil e na OCDE. **Revista de Economia Política**. v. 17, n. 2, abr./jun. 1997

FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAVER, L. **Made in Brasil: Desafios Competitivos para a Indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- HUNT, E. K. **História do pensamento econômico**: uma perspectiva crítica. Trad. José R. B. Azevedo. 5. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- LEMOS, M. L. F. Um roteiro para análise da concorrência e da estratégia competitiva. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro, v. 14, n. 29, p. 235-276, jun. 2008.
- PAVITT, K. Sectoral Patterns of Technical Change: towards a taxonomy and a theory. **Research Policy**, 13, 1984.
- POSSAS, M. Em direção a um paradigma microdinâmico: a abordagem neoschumpeteriana. In: AMADEO, E. (org.). **Ensaio sobre Economia Política Moderna**: teoria e história do pensamento econômico. São Paulo: Marco Zero, 1989.
- POSSAS, M. S., CARVALHO, E. G. **Competitividade internacional: um enfoque teórico**. In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 32, Brasília, **Anais...** Brasília: SOBER, 1994: p. 1211-1229.
- POSSAS, M.L. **Estrutura de Mercado em Oligopólio**. São Paulo: HUCITEC, 1985.
- POSSAS, Mário Luiz. Em direção a um paradigma microdinâmico: a abordagem neoschumpeteriana. In. Edward J. Amadeo, org. São Paulo: Editora Marco Zero, 1989.
- POSSAS, S. **Concorrência e Competitividade**: Notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. São Paulo: HUCITEC, 1999.
- Selltiz *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Planejamento de pesquisa. São Paulo: U.P.U da USP, 1974.
- UN COMTRADE. United Nations Commodity Trade Statistics Database. Disponível em: <<http://comtrade.un.org/>>. Acesso: 01 mai. 2008.

ⁱ Out/2006. Fonte: AC Nielsen (2008).

ⁱⁱ Termo utilizado por Ferraz *et al.* (1997) para fatores que incluem qualidade de produtos e de fabricação e outros similares.