



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA
BACHARELADO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

JÉFERSON ALAN RODRIGUES DE LIMA

**UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE
COMERCIALIZAÇÃO DE BEBIDAS NA MICRORREGIÃO DO SERTÃO
DO PAJEÚ ADOTADAS PARA A EXPANSÃO DE UM GRUPO
EMPRESARIAL.**

Serra Talhada - PE

2019

JÉFERSON ALAN RODRIGUES DE LIMA

**UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE
COMERCIALIZAÇÃO DE BEBIDAS NA MICRORREGIÃO DO SERTÃO DO
PAJEÚ ADOTADAS PARA A EXPANSÃO DE UM GRUPO EMPRESARIAL.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Bacharelado em Ciências Econômicas da Unidade Acadêmica de Serra Talhada da Universidade Federal Rural de Pernambuco como requisito pela obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Me. Luciano Galvão Freire Junior

Serra Talhada – PE

2019

Ficha Catalográfica

L732t LIMA, Jéferson Alan Rodrigues de

Um estudo de caso sobre as estratégias de comercialização de bebidas na microrregião do Sertão do Pajeú adotadas para a expansão de um grupo empresarial/ Jeferson Alan Rodrigues de Lima. – Serra Talhada, 2019.

72 f.: il.

Orientador: Luciano Galvão Freire Junior.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Bacharelado em Ciências Econômicas) – Universidade Federal Rural de Pernambuco. Unidade Acadêmica de Serra Talhada, 2019.

Inclui referências, anexos e apêndices.

1. Empresa – vendas estratégicas. 2. Sucesso nos negócios. 3. Bebidas. I. Freire Junior, Luciano Galvão, orient. II. Título.

CDD 330



**“UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE
COMERCIALIZAÇÃO DE BEBIDAS NA MICRORREGIÃO DO SERTÃO DO
PAJEÚ ADOTADAS PARA A EXPANSÃO DE UM GRUPO EMPRESARIAL.”**

Defendida por

Jéferson Alan Rodrigues de Lima

Prof. Me. Luciano Galvão Freire Junior
(orientador)

Prof. Me. Éder Lira de Souza Leão
(1ª examinador)

Prof. Me. Filipe Lima Silva
(2ª examinador)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus professores, pessoas que amo muito e que sempre buscaram me motivar, a minha mãe que sempre buscou lutar por mim na minha educação e sempre foi uma grande motivadora e hoje consigo realizar não só meu sonho, mas, o dela, a meus irmãos com quem sempre posso contar e por último a minha determinação, onde, apesar das dificuldades encontradas só me tornaram mais forte para conquistar o meu diploma tão sonhado. Dedico ainda àqueles que se tornaram meus verdadeiros amigos, que durante todos estes anos estiveram comigo, me dando força e nunca me deixando.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado toda a força de que precisei e por ter iluminado meu caminho para que eu pudesse concluir mais uma etapa da minha vida.

A minha mãe Aparecida que sempre me ensinou que na vida nada se conquista sem trabalho e dificuldades, que o que é mais difícil também proporciona maior prazer.

A meu amigo Anderson, que entrou na minha vida e esteve sempre presente e além de tudo com quem sempre pude contar.

A minha irmã Alana que sempre me deu carinho e que sempre busca mostrar que devemos ser fortes para seguir em frente.

A meu irmão Darlan com quem sempre posso contar, que sempre me faz rir nas horas vagas e é um ser iluminado por Deus.

A minhas amigas Karol, Luiza e Stefany por sempre me darem forças e conselhos, sem estes talvez este curso nunca tivesse terminado.

A meus amigos da empresa, por sempre me ajudarem em momentos de muito estresse e cansaço, me enriquecendo de forças positivas.

A meu professor e amigo Me Luciano Galvão, por ter me orientado neste trabalho e por ser um anjo de Deus colocado na minha vida.

A meus professores e amigos Me Éder Leão e Me Apolinário pelos conselhos dados e nunca ter me deixando desistir.

A meus amigos da turma de economia 2018.1, por terem compartilhado alguns momentos difíceis e outros muito agradáveis.

A minha tia Expedita, Pollyanna e Jorgeane, por ter sido durante tanto tempo um exemplo a ser seguido, além de terem me acolhido no momento inicial dessa trajetória

A meus amigos Ana Paula, Sandra e Télecio por sempre estarem me dando apoio.

A meus colegas de trabalho que sempre me ajudaram no que podiam.

A meus professores que me ensinaram com carinho e dedicação.

RESUMO

Esta pesquisa analisa o processo da comercialização do mercado de bebidas na microrregião do Sertão do Pajeú, evidenciando quais são as principais estratégias adotadas por um grupo empresarial para se expandir nesse mercado e, tornar-se um forte concorrente nesse segmento. Para isso, foram identificados os perfis dos consumidores, assim como os canais de comercialização desse mercado, sendo A.S ROTA (canal formado por hipermercados, supermercados grandes, supermercados médios, minimercados, lojas de conveniências e armazéns/mercearias), FRIO (os mercados formados por bares, barzinhos, academias, clubes, botecos, botequins, danceterias, restaurantes, trailers, barracas, quiosques, casas de massagem, pizzarias) e SUB (caracterizado por a composição de atacadistas e depósitos de bebidas). A comercialização desse mercado junto à adesão de estratégias bem definidas busca aumentar a produtividade de uma empresa e torná-la mais eficiente. Utilizou-se basicamente de dados secundários obtidos junto à empresa analisada referentes ao período de 2013 a 2017. Verificou-se que, o sucesso desse mercado está interligado com as estratégias de execução de mercado, participação de programas de mercado e política de preços, onde além de aumentar seus lucros, as vendas e o faturamento, os investimentos nesse setor rendem para uma empresa a sua expansão territorial e a torna mais competitiva para a obtenção de resultados para se elevar o “Share” de mercado dos produtos que são comercializados.

Palavras-chave: comercialização, estratégias, canais, share, microrregião do Pajeú.

ABSTRACT

This research analyzes the process of marketing the beverage market in the Northeast region of the Interior of the Pajeú, showing what are the main strategies adopted by a business group to expand in that market and become a strong competitor in this thread. For that, the consumer profiles were identified, as well as the marketing channels of this market, being a.s ROUTE (canal formed by hypermarkets, supermarkets, grocery stores, big small convenience stores and warehouses/ grocery stores), COLD (the markets consisting of bars, pubs, gyms, clubs, bars, bars, discos, restaurants, trailers, tents, kiosks, massage parlours, pizzerias) and SUB (characterized by the composition of wholesalers and warehouses of drinks). The marketing of this market with the accession of well-defined strategies seek to increase the productivity of a company and make it more efficient. Using secondary data basically obtained by the company analyzed for the period from 2013 to 2017. It was found that the success of this market is connected with the execution of market strategies, program participation of market and price policy, where in addition to increase your profits, sales and billing, the investments in this sector yield to a company your territorial expansion and makes it more competitive to obtain results to raise the market Share of products that are marketed.

Keywords: marketing, strategies, links, share, northeast of the Pajeú.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.2. Objetivos	13
1.2.1. Objetivo Geral	13
1.2.2. Objetivos Específicos	14
1.3. Justificativas	14
1.4. O Problema da Pesquisa	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1. Estruturas de Mercado	19
2.2. Mercado de Concorrência Perfeita	20
2.3. Mercado Monopolista	21
2.4. Mercado Oligopolista	22
2.5. Concorrência Monopolística	26
2.6. O mercado de bebidas no Brasil	27
2.7. A cadeia produtiva do setor de bebidas no Brasil	30
2.8. A cadeia distribuição de bebidas no território Nordeste em Pernambuco	32
2.9. A Microrregião do Sertão do Pajeú	34
2.10. Canais de Comercialização no Mercado de Bebidas	36
2.11. O caso da empresa JODIBE-PE no Sertão do Pajeú	38
2.12. Estratégias Empresariais	41
3. METODOLOGIA	46
3.1. Área de Estudo	46
3.2. Origem dos Dados	47
3.3. Métodos de Análises	47
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	51
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
6. REFERÊNCIAS	66

LISTA DE TABELAS, FIGURAS E QUADROS

Tabela 1 - Estabelecimentos no Sertão do Pajeú - 2018.....	40
Tabela 2 - Volume por Canal de Comercialização (em hectolitragem) - 2018	51
Tabela 3 - Faturamento por Canal de Comercialização (em R\$/1000) - 2018	52
Tabela 4 - Volume por Cidade (em hectolitragem) - 2018.....	53
Figura 1 – Cadeia de valor do mercado de bebidas (Modelo de Porter) - 2018.....	30
Figura 2 - Microrregião do Pajeú - 2015	35
Quadro 1 - Classificação da classe de risco com base no <i>score</i> de mercado - 2018.....	61

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Curvas de Oferta e Demanda - 2003	20
Gráfico 2 – Inflação do Brasil e Nordeste – Variação (%) nos últimos doze meses - 2017..	33
Gráfico 3 – Ranking Cidades com maiores volumes em Hectolitragem – 2013 a 2017	54
Gráfico 4 – Volume de Cerveja <i>versus</i> Volume de Refrigerante – 2013 a 2017	54
Gráfico 5 – Volume por Canais – 2013 a 2017	55
Gráfico 6 – Volume por embalagens RGB e OW (em hectolitragem) – 2013 a 2017	56
Gráfico 7 – Curva de Faturamento por embalagens RGB e OW (em R\$) – 2013 a 2017.....	57
Gráfico 8 – Curva de Faturamento por produtos (em R\$) – 2013 a 2017	57
Gráfico 9 – Pareto de Faturamento canais de comercialização (em R\$) – 2013 a 2017	58
Gráfico 10 – Faturamento dos produtos das marcas Skol e Brahma (R\$) – 2013 a 2017.....	59
Gráfico 11 – Faturamento dos produtos Guaraná Antártica e Pepsi (em R\$) – 2013 a 2017	59
Gráfico 12 – Classe de Risco da Base Compradora da Jodibe-PE – 2013 a 2017	60
Gráfico 13 – Análise da concessão de prazos em pesos (%) por clientes – 2013 a 2017.....	61
Gráfico 14 – Análise da concessão idade de cadastro dos clientes – 2013 a 2017	62

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SDEC	Secretária de Desenvolvimento Econômico
AmBev	A Companhia de Bebidas das Américas
SICOBEB	Sistema de Controle de Produção de Bebidas
JODIBE	João Duque Distribuidora de Bebidas Ltda.
PE	Pernambuco
MIX	Variedades de itens oferecidos para atingir diferentes clientes
AS. ROTA	Estabelecimentos comerciais formados por Auto Serviço
FRIO	Estabelecimentos comerciais formados por o Consumo Local
SUB	Estabelecimentos comerciais formados por atacadistas e depósitos de bebidas
HBSIS	Plataforma da AmBev para Soluções em Logística e de Vendas
PROMAX	Software de Produtividade Máxima
SIV	Software de Sistema Integrado de Vendas
MPE's	Micro e Pequenas Empresas
SHARE	Indicador de medição da participação dos produtos em um mercado
HL	Hectolitragem
EUA	Estados Unidos da América
P	Preço do bem ou produto
CMg	Custo Marginal do bem ou produto
M	Taxa (%) de Markup
C	Custo unitário direto ou variável
Markup	Termo da economia para indicar quando, do preço, de um determinado produto está acima do seu custo de produção e distribuição
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PIB	Produto Interno Bruto
CERVBRASIL	Associação Brasileira da Indústria de Cerveja
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
SKU	<i>Stock Keeping Unit</i> , ou seja, Unidade de Manutenção de Estoque
ABIA	Associação Brasileira da Indústria de Alimentação
ETENE	Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste
AD-Díper	Agência de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TGR Transportadora Grande Rio

4P's Produto, preço, promoção e distribuição ou praça

EL Dorado Cidades estratégicas que apresentam oportunidades de captura de vendas

RGB Sigla formada por as iniciais inglês *Red*, *Green* e *Blue* que identificam no mercado de bebidas que o produto é retornável e apresenta vasilhames

OW Sigla inglesa “*One Way*”, que se refere a embalagem descartável, que não precisa ser devolvida ao vendedor

CPF Clientes Pessoas Físicas

CNPJ Clientes Pessoas Jurídicas

1. INTRODUÇÃO

Para a economia, o termo que define o mercado assume o significado de um local, seja ele físico ou não, no qual os agentes econômicos atuam em função do nível da demanda e da oferta que objetivam estabelecer a troca de bens por uma unidade monetária ou por outros bens, de modo a que seja estabelecido um ponto de equilíbrio de mercado. Esse estudo apresenta dois campos de atuação à microeconomia, que analisa a formação de preços no mercado, estratégias para a expansão, e a macroeconomia, que enfoca o comportamento da economia como um todo (VASCONCELLOS, 2008).

Observando o processo de expansão das organizações, quanto ao movimento do mercado de bebidas no Brasil, analisando a relação entre o faturamento, volume e geração de empregos, essa pesquisa tem como foco o estudo com base no processo evolutivo do setor de bebidas e seus avanços na cadeia produtiva brasileira direcionada para o Sertão do Pajeú nos municípios pernambucanos.

Neste sentido, pode-se ressaltar que essa temática para o segmento de bebidas no Brasil visa analisar a busca da expansão do mercado e conseqüentemente, da cadeia produtiva e do consumo, tendo em vista que o setor de bebidas apresenta benefícios para a razão de expansão geográfica das empresas multinacionais no país. Paralelamente a isso, surgem estratégias que visam aumentar o nível de participação e expansão dessa capacidade produtiva em um determinado ambiente que seja capaz de atender as necessidades da atividade econômica.

A proposta da pesquisa tem como função inicial de relacionar a expansão da cadeia produtiva do setor de bebidas (cervejas e refrigerantes) com a expansão do setor de serviço no Brasil, como ocorrem no processo de distribuição desses produtos em diferentes segmentos do mercado, em bares, restaurantes, lanchonetes, depósitos de bebidas e mercados, por exemplo.

No âmbito de evidenciar esse movimento no Sertão do Pajeú, tem-se como objeto de estudo o grupo João Duque, em especial voltado para a empresa João Duque Distribuidora de Bebidas Ltda. (Jodibe), em sua sede localizada na cidade de Serra Talhada, no município pernambucano, que recebeu sua implantação de pré-venda em 1995. A empresa é responsável pela comercialização de produtos da Companhia de Bebidas das Américas (AmBev) em mais de 1,6 mil pontos de vendas dentro do território pernambucano, quando se contabiliza a empresa matriz situada em Serra Talhada. Com relação à cadeia produtiva no ramo do setor de bebidas em Pernambuco, a mesma busca apresentar um conjunto de

estratégias que envolvem desde a produção dos bens e serviços ofertados até o mercado de consumo final, que tem como objetivo principal aumentar o “*Market Share*”¹, ou seja, estratégias com a finalidade de aumentar o nível de participação de mercado dos produtos comercializados através de programas de fidelização ao cliente ou até mesmo de ancoragem de clientes, que visam garantir para estes benefícios como bonificações de produtos, conjuntos de mesas ou até mesmo de equipamentos para o uso no trabalho que são garantidos a partir de um termo de adesão entre ambas às partes (empresa e cliente) que vinculam o compromisso.

Em função disso, torna-se importante mencionar o papel da empresa como subsidiária da companhia AmBev, na qual leva ao consumidor os produtos dessa multinacional, como cervejas da marca Brahma, Skol e Antártica e refrigerantes da linha Pepsi, Guaraná Antártica e Sukita. Desde então, esse grupo empresarial busca ofertar nível de serviço para seus clientes, através de sua rede de distribuição (AMBEV, 2017).

Frente a este contexto, é importante atrair reflexões a respeito da participação de mercado que a Jodibe-PE estabelece no Sertão do Pajeú a partir da sua distribuição no ambiente econômico, buscando evidenciar como objetivos específicos as suas estratégias, volume vendido, número de pessoas ocupadas, comportamento financeiro dos clientes e estratégias de marketing. O conhecimento deste cenário contribui para a elaboração do perfil de mercado, tanto da empresa, como dos clientes ativos nessa região, visto que, a empresa sede em Serra Talhada atende a 24 *municípios*² no interior desse território, com capacidade para a geração de emprego e renda. No entanto, a pesquisa estabelece como foco os 17 municípios pertencentes à microrregião do Pajeú.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

¹ O Market Share é um termo que significa participação de mercado. A análise de um Market Share de uma empresa define o valor percentual de participação dos bens comercializados. O seu objetivo maior surge para mensurar o real do valor de vendas da empresa no mercado, com a implementação da estratégia de Marketing KOTLER (1994, p. 636).

² Os municípios atendidos nessa região são Afogados da Ingazeira, Betânia, Brejinho, Calumbi, Carnaíba, Custódia, Flores, Floresta, Igaraci, Ingazeira, Itapetim, Jatobá, Petrolândia, Quixaba, Santa Cruz da Baixa Verde, Santa Terezinha, São José do Belmonte, São José do Egito, Serra Talhada, Sertânia, Solidão, Tabira, Triunfo e Tupanatinga.

Identificar e atrair reflexões sobre a eficiência das estratégias empresariais adotadas por um grupo empresarial na microrregião do Sertão do Pajeú e sua influência para a expansão do mercado de bebidas, no período de 2013 a 2017 (cinco anos).

1.2.2. Objetivos Específicos

- Analisar a evolução de mercado da empresa Jodibe-PE em seu faturamento durante o período de 2013 a 2017 (cinco anos) nos municípios de atendimento do Sertão do Pajeú.
- Identificar, através de um mapeamento de dados, os principais produtos comercializados na rede de distribuição e comparar os impactos sobre o faturamento e por canais desse segmento.
- Mapear as principais estratégias empresariais de marketing adotadas por o grupo João Duque para a microrregião do Sertão do Pajeú.

1.3. Justificativas

A escolha do Sertão do Pajeú como objeto de estudo justifica-se por sua representatividade nesse segmento, visto que se destaca por ser uma área de futura expansão econômica que favorece o desenvolvimento regional e fluxo de renda para o território pernambucano avaliando sua intensidade como uma das regiões mais populosas do estado.

A partir disso, a relevância desse estudo, pode ser vista de dois pontos de vista, o teórico e o prático. Na percepção teórica, o consumo de bebidas apresenta variações conforme alguns padrões e variáveis comportamentais, que estão presentes em elementos como a cultura, faixa etária, gênero, condição financeira, entre outros, de modo que se transformam em variáveis condicionantes do consumo. Em resumo, o ato de beber é definido a partir das escolhas individuais e pela preferência do consumidor que pode acontecer pelo âmbito social (familiares e amigos), como também por aspectos intrínsecos ao indivíduo (satisfação pessoal, prazer). Para a literatura especializada nessa área apresentam-se diversos modelos de influência dos aspectos comportamentais em função das ações de consumo dessa natureza que repercutem no próprio sujeito e seus aspectos comportamentais (OLIVEIRA, 2016).

Do ponto de vista prático, essa representatividade do consumo de bebidas vista pelas regiões brasileiras mostra que a prevalência de consumo varia por região, apresentando assim, diferenças regionais, onde o Nordeste apresenta 50% de população que consome bebidas alcoólicas e que se situam em famílias que estão nas cidades de menor tamanho, com maior presença de homens e com menos indivíduos idosos (FLACSO, 2012).

Além disso, a Secretaria de Desenvolvimento Econômico (SDEC) ressalta que Pernambuco possui umas das melhores infraestruturas em termos de logística, que estão ligadas ao setor de alimentos e bebidas, principalmente, devido aos municípios situados no território possuírem características comerciais e que possuem porte para grandes empreendimentos, junto a isso, a presença de incentivos governamentais e de avaliação de vendas no nordeste apresenta oportunidades e espaço de crescimento (CERVBRASIL, 2016).

Adicionalmente a essa pesquisa, o presente trabalho busca apresentar a trajetória evolutiva que a empresa possui ao longo de sua jornada de expansão, no período de 2013 até 2017, período esse em que a empresa apresenta início de processo de busca pela qualificação dos produtos e serviços ofertados, analisando as suas estratégias de crescimento e de treinamentos para qualificação dos funcionários em suas funções e a relação desse fator com o emprego gerado na região.

Neste contexto, no ponto de vista sobre a “Estratégia Competitiva no Mercado de Bebidas: estudo de caso na Companhia de Bebidas das Américas – AMBEV” destaca-se que nesse mercado de bebidas brasileiro ao longo dos anos, a mesma busca a diversificação dos produtos e sabores (alcoólicos ou não alcoólicos), e a oferta de nível de serviço para os consumidores que abrange desde a produção de cervejas, refrigerantes e energéticos até o sistema operacional de logística e entrega (GREGORINI, 2006).

Conforme os dados de estudo do Sistema de Controle de Produção de Bebidas (SICOBEB) da Receita Federal mostram que “o consumo per capita de cerveja no Brasil é de 67 litros por habitante ano. Enquanto no território pernambucano esse consumo fica entre 50 e 55 litros”. Isso nos mostra que durante o ano de 2014 o Nordeste representou 23,1% do mercado nacional de cerveja (CERVBRASIL, 2016).

A escolha da empresa João Duque Distribuidora de Bebidas Ltda ocorre devido à mesma atuar no mercado durante um período de 70 anos nesse segmento de distribuição de bebidas, como revendedora, e por apresentar destaques no seu sistema oferta de nível de serviço ao consumidor. Além de ser reconhecida na região por trabalhar em função de um padrão de gestão e operação da multinacional AmBev.

O sistema de comercialização ocorre através da *pré-venda*³ em um sistema de operação e distribuição na data posterior a pré-venda, dentro de um sistema roteirizado de visitas aos clientes e de entrega dos produtos na data posterior a compra, envolvendo, principalmente, a questão do nível de serviço que a empresa oferece aos seus consumidores. Sendo assim, há a existência de pessoas no monitoramento para a identificação de anomalias encontradas em rotas, pois o sistema é baseado em metas de processos a serem cumpridas pelos envolvidos na gestão empresarial.

1.4. O Problema da Pesquisa

Devido ao estudo dessa pesquisa partir da análise do comportamento do setor de bebidas do grupo João Duque, com foco em estratégias que visam reduzir o nível de concorrência no mercado no período de 2013 a 2017 (cinco anos), período de tempo em que se torna viável destacar os efeitos negativos da estagnação financeira brasileira, entre outros fatores como a busca para o atingimento de volume superior ao ano anterior e elevação do faturamento da empresa. Destaca-se nesse contexto, a expansão do mercado de bebidas, com o intuito de ser uma distribuidora de peso no mercado e apresentar a iniciativa de qualificação como revenda AmBev.

No entanto, embora a Jodibe-PE demonstre uma expansão lenta, principalmente, devido às estratégias adotadas durante esse período de dificuldades econômicas, que acarretaram perda de volume comparando-se o ano atual com o ano anterior, a mesma atuou em estratégias e elevação de faturamento com a implantação de programas de mercado no intuito de realizar ancoragem de clientes, como mecanismo para o controle de preços médios dos produtos, em especial o da cerveja, além de expansão da sua base cadastral de pontos de vendas, com estratégias voltadas para inserir clientes com potencial para crescer nessa expansão da rede distributiva.

Contextualizando a problemática desse trabalho, as estratégias adotadas tornam-se como a principal ferramenta para combater, primeiramente a concorrência, que impacta na elevação do volume do grupo, e fatores secundários como o risco de inadimplência e perda

³ A Pré-Venda tem referências ao modelo de venda no passado, em que se busca como características principais a preparação psicológica, técnica, física, planejamento e autoadministração, estratégias e necessidades dos clientes. É visto como um dos elementos principais para a concretização da venda, onde todos esses procedimentos preparatórios são necessários para ter a venda com maior possibilidade de sucesso (BOTELHO, 2006).

do giro de produtos, que são concentrados na subdivisão em alto giro, médio giro e baixo giro. Desse modo, é notório enfatizar que nesse estudo os fatores-chaves são sobre as estratégias empresariais adotadas, visto que, elas sendo bem elaboradas, frente à elevação da complexidade do mercado, têm por finalidade a busca por objetivos e alternativas viáveis para combater os problemas que vem acarretando a perda de volume desse grupo.

Como exemplos têm-se, o controle de mercado através contratos de adesão com benefícios mútuos e fidelização dos clientes ou até mesmo a diversificação dos produtos, como um elemento fundamental para atingir as preferências dos consumidores e conseqüentemente a isso, aumentar o “Share de mercado”, reduzindo a participação dos produtos da concorrência nos diferentes segmentos de mercado (bar, mercados, restaurantes, depósito de bebidas, etc.), devido à empresa oferecer substitutos desses bens de consumo.

Não obstante, trabalhos que objetivam ressaltar a importância do setor de distribuição de bebidas buscam estabelecer quais as principais decisões que os empreendedores desse ramo aderem para amenizar os riscos de perda de clientes no mercado das bebidas, levando em consideração que o cliente é a principal fonte de renda para sustentar esse mercado. Quanto à adesão da estratégia de segmentação de mercado, tem-se como objetivo principal elevar o consumo a partir da oferta externa da linha de produtos. Assim, empresas que investem na diversificação dos produtos, para disputar a preferência dos consumidores e aumentar sua lucratividade buscam com isso a exploração de táticas específicas do estudo desse mercado para se obter a conseqüente fixação de preços diferenciados e atender todas as classes de consumidores (AZEVEDO, 2000).

Neste sentido, percebe-se que há uma forte relação entre lucro e nível de serviço ofertado por uma determinada empresa, desde que haja estratégias bem planejadas. Considerando que a comercialização de bebidas é um mercado que exige um alto investimento financeiro e está em paralelo com o alto risco de concorrentes e de inadimplência, para que exista elevação no nível de vendas faturadas e entregas aos pontos de vendas, torna-se essencial um sistema operacional de distribuição e de atendimento bem definido.

Diante disso, esse estudo tem a oportunidade de relacionar esse movimento da comercialização de bebidas, com foco principal sobre os principais mecanismos estratégicos adotados para manter a expansão da empresa e com um faturamento em ascensão com todos os fatores abordados anteriormente e demonstrar a evolução desse segmento nos municípios pernambucanos do Sertão do Pajeú.

Em resumo, este trabalho tem como problema de pesquisa a seguinte questão: até que ponto as estratégias adotadas por um grupo empresarial na microrregião do Pajeú contribuíram para a expansão do mercado de bebidas?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Estruturas de Mercado

No presente estudo, percebe-se a necessidade de conhecer o espaço de atuação no mercado, local esse, onde ocorre o processo competitivo. Para entender esse estudo, torna-se fundamental conhecer preocupações com relação à estrutura da rede de mercado que tem a finalidade de identificar esse mercado e analisar em qual segmento econômico a comercialização das bebidas se enquadra dentro do espaço competitivo, a fim de buscar explicar as relações existentes entre oferta e demanda de produtos para se atingir o equilíbrio de mercado, dentro de uma análise espacial do mercado.

No primeiro momento, o estudo busca apresentar discussões sobre os modelos de mercado para entender como o mesmo funciona. Essa abordagem teórica leva em consideração o estudo sobre os mercados monopolista, oligopolista e concorrência perfeita. No segundo momento, serão abordadas as análises a respeito do conceito voltado para o estudo da concorrência de mercado monopolística, com o interesse de identificar características relacionadas com a comercialização, quanto à entrada e saída de empresas desse mercado.

Frente a isso, a relação de equilíbrio de mercado assumido por a relação de oferta e demanda ocorre quando ambos se cruzam em um único ponto, onde o preço de equilíbrio é igual à quantidade de equilíbrio, passando a assumir a partir disso uma leitura analítica de onde acontece o excedente produtivo e situação da escassez.

Desse modo, quando há preços inferiores ao preço de equilíbrio, a quantidade demandada é maior do que a ofertada ocorre então, a escassez de oferta no mercado. Essa situação do bem levará ao aumento de preços, até atingir preços maiores no equilíbrio. A escassez do bem fará com que o preço adquira uma tendência de alta. A partir disso, a um preço maior é gerado o excesso de oferta, diminuindo a comercialização do bem, por um preço menor, que não ocasione prejuízo pela falta de demanda do seu produto até que seja atingido o ponto de equilíbrio (VARIAN, 2003).

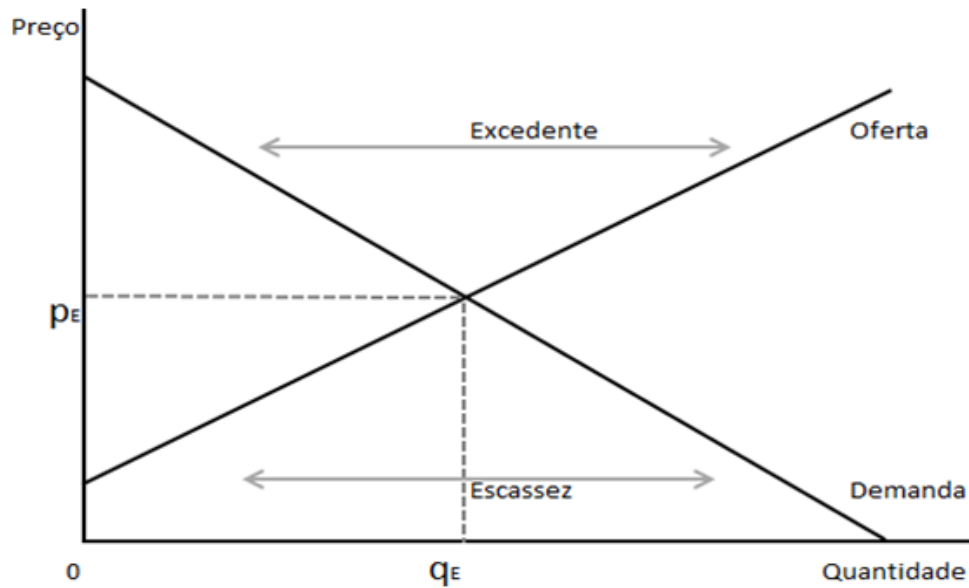


Gráfico 1: **Curvas de Oferta e Demanda**. Fonte: VARIAN, 2003.

Analisando a dinâmica de mercado, pode-se ressaltar que para explicar as relações existentes entre a quantidade demandada e ofertada para que seja encontrado um ponto de equilíbrio, existem fatores envolvidos nesse processo, como o preço do bem, insumos e a restrição orçamentária dos consumidores, como exemplos, que buscam analisar essa série de fatores que participam da influência em um determinado mercado para determinar essas curvas de demandas e ofertas para tal bem. Nesse contexto, para esse estudo, entender o funcionamento dessa dinâmica ressaltada através das teorias de estrutura de mercado, torna-se indispensável conhecer o ambiente local para que essas relações aconteçam (VASCONCELLOS, 2008).

2.2. Mercado de Concorrência Perfeita

O primeiro ambiente estudado ocorre a partir do modelo de concorrência perfeita, no qual se caracteriza por a ausência de poder dos agentes ser influenciadores dos preços. Assim, devido às empresas envolvidas apresentarem uma ação de individualidade nesse ambiente, uma empresa não leva em consideração as decisões tomadas por as outras. A partir disso, o preço de mercado é observado para que seja determinada a quantidade que será vendida a esse preço, ou seja, uma empresa não afeta os níveis de mercado e muito menos o preço de equilíbrio, portando são caracterizadas por serem tomadoras de preços (DA SILVA, 2018).

Um ponto de partida dessa estrutura de mercado, parte do desejo em conhecer os pressupostos do modelo, que estão atrelados a um mercado com a presença de muitos produtores e muitos consumidores negligenciáveis em termos individuais, os produtos são homogêneos, pois não há diferenciação entre as empresas concorrentes e são substitutos perfeitos, os agentes têm toda a informação relevante, devido à transparência desse mercado onde preços e lucros são conhecidos e todas as empresas que desejam se instalar tem o igual acesso à tecnologia e aos fatores de produção e por fim não existem barreiras à entrada ou a saída desse mercado.

Nesse contexto, a racionalidade desse mercado ressalta que os empresários buscam maximizar o seu lucro, enquanto os consumidores maximizam satisfação ou a sua utilidade derivada do consumo de um bem. Visto isso, a dinâmica enfatizada assume que:

$$P = CMg$$

Onde:

P: Preço do bem ou produto;

CMg: Custo Marginal do bem ou produto;

No equilíbrio de concorrência perfeita ou pura os lucros no longo prazo atuam remunerando os custos de oportunidade, devido a que esses lucros extraordinários passam a ser eliminados com a entrada de novos concorrente no mercado atuante. Com isso, fomenta a elevação da oferta do produto, fazendo com que, o preço se reduza até atingir uma situação que só haverá lucros normais, ocasionando a retração da entrada de novas empresas neste mercado (CARDOSO, 2004).

2.3. Mercado Monopolista

O mercado monopolista adota condições opostas ao modelo anteriormente mencionado. Neste ambiente, há a existência de uma única empresa dominando o mercado como um todo, em função da oferta de um determinado produto, porém com muitos consumidores participantes desse mercado. Com isso, nota-se que existe a característica de um produto heterogêneo, ou seja, que não apresenta substitutos perfeitos, não idênticos. Como não existe a concorrência, devido à ausência de produtos substitutos/concorrentes, o comportamento da curva de demanda é inelástica, logo, a curva de demanda da empresa é igual à curva de demanda do mercado (VASCONCELLOS, 2008).

O comportamento de mercado monopolista se caracteriza por existir barreiras à entrada, onde quanto ao tamanho e o número de compradores existem muitos, porém de pequena dimensão face ao mercado. Com isso, devido a existir apenas um único atuante (vendedor), esse mercado exige elevado número de capital, grandes estruturas de plantas industriais, elevadas economias de escala e custos unitários bastante baixos, além de que a empresa detém a tecnologia. A influência do vendedor são “*price-makers*”⁴, que são os responsáveis por fazer o mercado andar em níveis de preços, desse modo, no longo prazo os lucros são positivos ou extraordinários e não apresentam substitutos próximos, além de existir o controle de matérias-primas básicas (MANKIW, 2001).

Em função disto, alguns monopólios institucionais ou estatais são considerados como mecanismos estratégicos ou de segurança nacional, onde se podem mencionar instituições de energia, comunicação e petróleo, como exemplos. No entanto, a existência monopólios não é comum no cenário econômico, além de que para elas é mais viável alterar os preços de acordo com as curvas de demandas e não as quantidades. Diante do que foi exposta, a demanda de mercado é igual à demanda da firma monopolista, assume-se, portanto, uma relação em que, o preço é maior do que o custo marginal, então, quanto mais houver elasticidade da demanda, mais próximo o preço estará do custo marginal (PINDYCK e RUBINFELD, 2007).

2.4. Mercado Oligopolista

O terceiro modelo de estrutura de mercado da pesquisa engloba o mercado de oligopólio que é uma das estruturas mais frequentes para a economia como um todo. Este se caracteriza por um pequeno número de empresas que são dominantes da oferta de mercado, onde elas têm o poder de fixação de preços de vendas que são defrontados por demandas relativamente inelásticas, ou seja, os consumidores nesse ambiente econômico apresentam um baixo poder de influência sobre as alterações de preços. Nesse sentido, assim como se observa no monopólio, há a presença de barreiras que retraem a entrada de novas firmas nesse setor (POSSAS, 1987).

Nesse estudo, as empresas participantes desse mercado buscam discutir suas estruturas de custos, porém elas não estabelecem essa relação para defender a sua

⁴ Os *price-makers* referem-se cuja atuação tem o poder de fazer os preços trocarem devido ao tamanho do lote que operam, faz o mercado andar (MANKIW, 2001).

estratégia de produção e de marketing. Para compreender essa estrutura, o oligopólio pode ser dividido em três formas, o concentrado, o competitivo e o misto. O primeiro abrange uma linha de pequenos números de empresas concentradas em um determinado setor, um exemplo disso é a indústria de automóvel. Enquanto o modelo de oligopólio competitivo está relacionado com um pequeno número de empresas que domina um mercado que possui vários concorrentes inseridos, como o mercado de bebidas, da Skol, Brahma, Coca Cola e Pepsi, por exemplo. O terceiro tipo que é o misto ocorre através da junção entre esses dois tipos citados anteriormente. Visto isso, tanto pode existir um ambiente com produtos homogêneos, como de produtos diferenciados (PINDYCK e RUBINFELD, 2007).

Considerando as formas de atuação das empresas nesse campo estrutural, vale ressaltar a concorrência a partir de uma “guerra de preços”, forma de atuação menos frequente, ou de formação de “cartéis”, que são organizações de produtores em um setor que determina estratégias de atuação política para todas as empresas que nesse setor estão inseridas. A função desse último está em garantir uma fixação de preços e posterior repartição de cota do mercado entre essas empresas envolvidas. Com isso, as empresas buscam elevar sua participação no mercado. (VASCONCELLOS, 2008).

O objetivo da empresa em um mercado oligopolista é o de maximização dos lucros, baseado na teoria marginalista e de maximização do markup, dentro da teoria da organização industrial. No modelo de markup as grandes empresas tem a finalidade de determinar o preço de seu produto com base nos seus próprios custos, ou seja, o preço é determinado pela oferta e estipula-se o valor necessário para cobrir os custos diretos e fixos. Logo, o mesmo resulta da diferença entre a receita de vendas e o custo variável médio (Custos diretos da produção) (POSSAS, 2001).

Então, a seguinte função representa que o preço é calculado através de:

$$p = (1 + m) C$$

Onde:

p é o preço de um determinado produto;

C é o custo unitário direto ou variável;

m é a taxa (%) de markup (suficiente para cobrir os custos fixos e a margem de

rentabilidade desejada pela empresa).

Frente a esse contexto, nesse mercado podem existir relações de cooperação e de competição entre as empresas participantes desse setor. Tomando como base o mercado oligopolista, a diferenciação dos produtos é vista apenas como uma característica a parte desse modelo. O fator de cooperação como estratégia adotada para a conduta das empresas pode ser visto como um fator determinante para a obtenção do lucro, pois ao se estabelecer essa cooperação entre ambas, estas conseguem cobrar preços acima do custo marginal, no qual, ocasiona lucros maiores, assim como ocorre no modelo de concorrência perfeita (FERNANDES, 2017).

No entanto, quando os mercados buscam concorrer de forma individual, essa conduta tende a apresentar lucros menores, mantêm-se assim às barreiras à entrada e com isso, essas barreiras garantem no longo prazo lucros substanciais, onde pode ocorrer que uma empresa, frente as suas estratégias de mercado adotadas apresente uma maior participação na parte produtiva no ramo da comercialização (VARIAN, 2003).

Outro ponto que merece ser destacado é o de que na microeconomia e também no Brasil não há a existência de um único padrão de oligopólio, pois existem vários modelos, onde existe a presença de teorias que apresentam diversas defesas de pensamento, pesquisas e até mesmo novas hipóteses. O modelo de Cournot está voltado para uma estrutura de mercado de produtos homogêneos que a única decisão a ser definida é o de quando produzir, porque cada empresa determina a quantidade a ser produzida de forma não cooperativa, e onde os preços, que são determinados pelo mercado, apresentam a tendência de levar o mercado a atingir o equilíbrio (BESANKO e BRAEUTIGAM, 2004).

Outro ângulo de estudo é a análise do modelo de Bertrand, que inversamente a que Cournot defende que o autor ressalta que o modelo como maior precisão seria aquele em que a empresa escolheria o preço, levando em consideração os dados dos preços praticados por outras empresas e onde uma vez escolhido, esse preço se ajustaria as quantidades a serem produzidas com o propósito de atender todo o nível demandado. O equilíbrio de Cournot é garantido quando o preço de equilíbrio está acima do custo marginal, que ocasiona um lucro maior para a empresa. Enquanto, o de Bertrand, por meio da guerra de preços, esse mercado levam o preço até o patamar do custo marginal (CONSTANTINO, 2016).

Diante do que foi apresentado, percebe-se que os modelos de Cournot e Bertrand estabelecem referências completamente distintas quanto à determinação de preços, quantidades produzidas e sobre a obtenção dos lucros obtidos no mercado oligopolista. Isso reflete que existem diversas formas de interpretação desse setor comercial para a análise econômica.

Mediante a isto, o setor de comercialização de bebidas se enquadra na estrutura oligopolista em que atualmente está relacionada com o fator de concorrência entre marcas e volume de produtos vendidos. Considerando isso, a comercialização desse setor assume a perspectiva que os consumidores consideram que essa atividade envolve a distribuição de produtos diferenciados. Para isso, existe a diferenciação vertical de produtos, que se refere à inferioridade ou superioridade de produtos, onde, em resumo, os consumidores adotam gostos e preferências em função da qualidade que o produto oferece, quando comparado a outro concorrente. Enquanto a diferenciação horizontal de produtos, que diz respeito ao grau de substituição entre os produtos, que depende de alguns fatores como o preço, a conservação, a preferência e também da restrição orçamentária que o indivíduo possui.

A partir disso, a importância das estratégias que serão adotadas é fundamental para buscar conquistar esse mercado consumidor, devido a que esse segmento de bebidas envolve o nível de fidelização de um cliente ao seu produto ou marca. As empresas que participam da estrutura oligopolista envolvida no processo de comercialização de bebidas sempre tendem a não estabelecer uma competição via preços, sendo assim, essa disputa pela elevação da participação no mercado de cada firma geralmente acaba por ser determinada a partir do desenvolvimento do produto, pela propaganda e pelo marketing (as indústrias cervejeiras sempre foram um dos principais anunciantes do país) (FERRARI, 2008).

As principais estratégias adotadas envolvem dois quesitos fundamentais que são: o desenvolvimento de novos produtos via diversificação do portfólio para tentar atender a preferência do consumidor e a de mecanismos que visam à divulgação das campanhas publicitárias serem mais difíceis de serem copiadas do que os cortes em preço. Nesse ponto do estudo, estes oligopolistas sempre possuíram recursos financeiros necessários para se engajarem no desenvolvimento de novos produtos e em gastos com propaganda para a divulgação da marca como principal gatilho para atingir a aderência relacionada

com a satisfação dos consumidores, visto que esse mercado apresenta indústrias que são caracterizadas como empresas de alto porte estrutural e operacional.

2.5. Concorrência Monopolística

Nesse segundo estágio do estudo, torna-se possível abordar as análises a respeito do conceito voltado para o estudo da concorrência de mercado monopolística, onde o tópico possibilita estabelecer elos comparativos com o que foi apresentado anteriormente. A concorrência monopolística tem como base a análise na observação de indústrias que são compostas por muitas empresas, mas de pequenas dimensões que atuam no mercado de produtos diferenciados, ou seja, esse modelo trás a combinação de pesquisa entre o estudo da concorrência coma diferenciação de produtos, porém não sendo substitutos perfeitos (PINDYCK e RUBINFELD, 2007).

As principais características desse mercado envolvem também a presença de produtos que possuem diferenças reais ou por convencimento dos consumidores, de modo a que, cada organização inserida nessa estrutura exerce certo poder de influência sobre o nível de preços. Contudo, considerando os produtos diferenciados e as opções de escolha do consumidor por meio de suas preferências individuais. A não existência de barreiras à entrada, diferente do que acontece no modelo de monopólio e oligopólio, demonstram que no longo prazo haverá uma tendência apenas ligada aos lucros normais, onde a receita total se iguala ao custo total, assim como acontece no modelo de concorrência perfeita. Então, nota-se que os lucros extraordinários em curto prazo atraem novas firmas para o mercado, elevando o nível ofertado do produto, no intuito de alcançar um ponto em que há a persistência de lucros normais, quando a entrada de concorrentes é cessada (FERNANDES, 2017).

No equilíbrio de mercado desse modelo de concorrência monopolística, pode-se enfatizar que assim como no monopólio as empresas se defrontam com as curvas de mercados descendentes. Desse modo, não há a maximização do bem-estar social, pois o equilíbrio ocorre na fase de economias de escala, porque o preço excede o custo marginal, há um excesso de capacidade, pois a quantidade de equilíbrio é inferior a quantidade que minimiza o custo médio de longo prazo e porque a mesma quantidade poderia ser

produzida por um reduzido número de empresas e um menor custo por unidade produzida, sendo assim há a obtenção de lucros normais, porque, caso contrário haveria entrada ou saída de empresas da indústria (PINDYCK e RUBINFELD, 2007).

Dentro do estudo de caso dessa pesquisa, o mercado de distribuição de bebidas alcoólicas e não alcoólicas, de acordo com os dados estudados, enquanto as distribuidoras de grande porte apresentam características de uma estrutura oligopolista, os segmentos de clientes, como bares, lanchonetes, mercados, entre outros, por exemplo, que são atendidos por elas, tem características que se aproximam da concorrência monopolista levando em consideração a livre comercialização de produtos diferenciados, livre entrada e saída de novos estabelecimentos e existir uma diferenciação horizontal entre eles. Diante disso, estes estabelecem relações de fidelidade com os clientes, mesmo atuando nesse mercado com preços mais altos, que geralmente estão relacionados com a diferenciação no nível de atendimento ao cliente e nos serviços oferecidos no ponto de venda.

2.6. O mercado de bebidas no Brasil

A indústria de bebidas apresenta destaque no decorrer do tempo e mostra um caminho evolutivo no Brasil desde a década de 1990, sobretudo, principalmente relacionado aos seus movimentos de fusões e aquisição adquiridos após as transformações ocorridas desde essa década até o cenário econômico atual. Após o incremento no comércio internacional, essa cadeia produtiva facilitou a acessibilidade da indústria brasileira em tais investimentos, movimentando a economia para a entrada de capitais e levando ao mercado interno um maior dinamismo, relacionado com um alto padrão de qualidade de produtos exigidos aos fornecedores da geografia local (VIEGAS, 2006).

No que tange esse movimento, muitas empresas e indústrias nacionais, em maior parcela as de características familiar, ingressam nesse processo ligadas tanto com multinacionais como por empresas locais. A partir disso, o setor que abrange as bebidas inicia uma tendência de crescimento sustentável.

Analisando o setor pioneiro desse mercado, pode-se observar que a cerveja apresenta como o segmento que garante uma dimensão global no que tange a elevação dos níveis de faturamento alcançados nos últimos anos. Após o nível de produção cervejeira migrar de uma atividade caseira para um período de industrialização de caráter regional e local, esse

segmento produtivo passou a ser visto como um grande negócio, no entanto, somente pós a Segunda Guerra Mundial essa indústria se transformou em uma atividade de grande negócio, assumindo uma dimensão global que foi favorecida em função do crescente capitalismo e desenvolvimento da indústria da transformação, rendendo, portanto, uma grande geração de empregos (MORADO, 2009).

O segmento cervejeiro mundial segundo a Associação Brasileira da Indústria da Cerveja (CERVBRASIL, 2017), apresenta uma representação em torno de 1,6% do PIB e é responsável por uma taxa de ocupação que atinge 1,7 milhão de empregos diretos e indiretos, correspondendo a 2,7% da mão de obra empregada e aproximadamente R\$ 16 bilhões pagos em salários, em 2016. Nesse sentido, para cada emprego gerado diretamente, outros quinze são gerados nos setores subsequentes (distribuição, suprimentos e serviços) (ALVARENGA, 2018).

Neste estudo, o nível da demanda pela cerveja vem crescendo no país, onde torna-se notório sinalizar a possibilidade de maior participação do produto no cenário econômico. Mesmo diante de um cenário de crise financeira, o setor é um dos maiores empregadores do Brasil, no qual atinge patamares de mais de 2,2 milhões de pessoas empregadas ao longo da cadeia produtiva, passando a ocupar a 12ª posição de maior gerador de empregos de acordo com o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). Esse segmento de mercado está atuante em todas as cidades do país, em uma rede abrangente do agronegócio ao pequeno varejo, passando pelos mercados de embalagens, logística, maquinário e construção civil (DEPEC, 2017).

A partir dessas contribuições, estudos surgem como contribuições para analisar a posição característica dessas empresas, quando ao seu posicionamento no mercado. Outro ponto relevante para esse estudo pode ser ressaltado pelas interações entre as empresas jogadoras no mercado. A estratégia que almeja a procura da participação no mercado, em função da análise da tomada de decisões ótimas em uma situação de concorrência, onde cada ação a ser tomada por uma empresa gera impactos sobre as decisões dos seus rivais, ou seja, dos seus concorrentes, pode ser visto a partir da literatura da Teoria dos Jogos (PINDYCK; RUBINFELD, 2007, p. 408).

Entende-se que o “Market Share” expressa, em especial, no mercado de bebidas brasileiro as vendas de uma empresa como um percentual total do faturamento vendido. Nesse sentido, a mensuração desse método envolve as participações do mercado atendido, o percentual relativo de um mercado em relação aos produtos concorrentes e substitutos e a relação participativa de mercado em relação ao concorrente que está na liderança. A

interpretação desse indicador de mercado define o quanto do serviço de uma determinada empresa está correlacionado com o nível de serviço do processo distributivo (KOTLER, 1994).

Neste contexto, a produção de cerveja tem impacto representativo de 1,5% sobre o PIB nacional, dos 7,5% que são apresentados pela indústria de bebidas do país. O setor é responsável por números expressivos e ampla difusão regional. Quanto às características dos produtos tem-se em sua integridade a água, dentre outros componentes e a sua produção local apresenta características que promovem a viabilidade produtiva, em que a concentração da produção exerce viabilidade via as economias de escala e redução dos custos operacionais (CERVIERI JÚNIOR, 2017).

A exploração de novos mercados possibilita o investimento que reflete a ambição de captura de novos nichos de mercado e de clientes. A busca pela eficiência é um fator crucial para as empresas atingirem os benefícios das economias de escalas e a diversificação e retração dos riscos existentes (MACEDO, 2010).

No âmbito externo, a AmBev opera em diversos países que abrange quase toda a América Latina, através de suas operações e associação com Quilmes, em mercados do Uruguai, Argentina, Bolívia, Paraguai e Chile. No período de 2004 a 2005, a mesma assume uma aliança global com a Interbrew. Aliança essa que rendeu a liderança na indústria da cerveja, com um portfólio de 14% do mercado mundial, nas operações da América Latina (AMBEV, 2017, SILVA, 2008).

Além disso, um dos fatores fundamentais é o domínio tecnológico, responsável por a evolução dos resultados, no qual nutre o mercado em funções das estratégias utilizadas para atender a demanda existente. Nesse sentido, analisando o estudo de bebidas na microrregião do Pajeú, percebe-se a necessidade de um sistema que forneça informações consistentes para que as mesmas sejam tratadas, como um meio para identificar os resultados e a partir dessa análise possibilitar a reversão da lacuna ou de falhas na gestão, assim como exercer um mapeamento das áreas de atendimento.

A partir disso, a concentração de marcas de empresas líderes de mercado objetiva elevar a quantidade de marcas e de produtos (*SKU*⁵) e tem como finalidade de estabelecer um mercado de rivalidade concorrencial entre os competidores no mercado presente. Nesse estudo, serão tratados, do ponto de vista no mercado de cervejas e de refrigerantes. No

⁵ O SKU (Stock Keeping Unit) refere-se à unidade de manutenção de estoque utilizado para o controle de gestão operacional. Através dele torna-se possível identificar os produtos vendidos, entregues ou trocados (VIEGAS, 2006).

entanto, essas características que buscam ser um diferencial para o mercado consumidor têm-se avançado na economia global, devido às transformações, fusões e aquisições e licenciamentos de marcas, como um fator de dinamismo com influência de internacionalizações e do setor externo (VIEGAS, 2006).

2.7. A cadeia produtiva do setor de bebidas no Brasil

A expansão da cadeia produtiva brasileira do segmento de bebidas apresenta destaques dessa indústria para a contribuição econômica e desenvolvimento no Brasil. Como representante principal desse momento de expansão desse mercado, tem-se o setor cervejeiro. Conforme dados da CERVBASIL (2016), esse setor é considerado como um dos setores de maior relevância para a economia brasileira, considerando o efeito multiplicador na economia, sobre os investimentos, a geração de renda e o desenvolvimento de uma cadeia que vai desde o agronegócio até ao pequeno varejo e mercados de embalagens, da logística, maquinário e construção civil.

Considerando a cadeia de valor, o setor de cervejas “é considerado um dos maiores multiplicadores do PIB nacional”, responsável por 1,6% do PIB e aproximadamente 14% da transformação da indústria nacional, durante o período de 2014 a 2015. Apresentando R\$ 27 milhões em salários, 2,2 milhões de empregos e 14,1 bilhões de litros por ano, essa indústria atua em ciclos virtuosos do mercado, gerando-se então, impactos positivos que se refletem na economia e para toda a sociedade (CERVBASIL, 2016).



Figura 1. Cadeia de valor do mercado de bebidas (Modelo de Porter) - 2018.

Fonte: Elaboração feita pelo autor com base nos dados da JODIBE-PE.

Como resultado dessa rede expansiva de consumo, o país, em 2014, se posiciona na 27ª posição mundial de consumo. Considerando o consumo per capita do mercado

brasileiro, a indústria permanece em ritmo de expansão, chegando a atingir um faturamento de R\$ 70 bilhões de reais, no ano de 2014. Ou seja, percebe-se que o setor está engajado para a aceleração do ritmo de expansão, repercutindo-se na geração de benefícios sociais e conseqüentemente, na arrecadação de impostos para a economia (CERVBRASIL, SICOBE, 2016).

Conforme o Euromonitor Internacional (2016) apresenta-se no território brasileiro a existência de 249 cervejarias, pertencentes a maior empresa do segmento de bebidas no mundo, ou seja, a AmBev. Nesse estudo internacional, destacam-se como maiores empresas desse segmento estudado a Companhia de Bebidas das Américas – AmBev, a Cervejaria Brasil Kirin, a Cervejaria Petrópolis e a Cervejaria Heineken do Brasil.

Analisando o campo macroeconômico, segundo do BNDES (2014), o setor cervejeiro ocupa a posição de 12º de maiores geradores de emprego no país. Quanto ao seu papel no desenvolvimento regional, há centros de distribuição e fábricas espalhados por todo o território brasileiro. Fontes da Secretaria da Receita Federal ressaltam que a região nordeste possui 17 fábricas que correspondem a 23,5% do share de produção nacional, ocupando a 2ª posição das regiões brasileiras com maior participação produtiva na capacidade econômica no mercado de bebidas, ficando somente atrás da região sudeste, que compreende 53,6% da participação desse share no Brasil (CERVBRASIL, 2016).

Do ponto de vista do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013), o mesmo utiliza as preferências do consumidor com referências para efetuar essas classificações, que são:

- a) bebidas alcoólicas: vinho, cervejas, destilados entre outras;
- b) bebidas não alcoólicas: refrigerantes, sucos, água engarrafada e bebidas funcionais;
- c) bebidas quentes: café, cachaça, chá entre outras.

Neste contexto, a Associação Brasileira da Indústria de Alimentação – ABIA (2017) estabelece que a projeção de faturamento sobre o PIB brasileiro, foi equivalente a 1,9% do ano de 2016 e 4,8% do valor bruto produtivo na indústria da transformação. Nesse caso, observa-se que o crescimento desse segmento foi de 7,9% (pontos percentuais), durante os períodos de 2010 a 2016 que se reflete na concentração populacional econômica das industriais situadas no Brasil, no qual um dos principais pontos de destaques a ser mencionado é através da rede de serviço da distribuição, sendo mostrada através do nível de serviço ofertado para atingir a satisfação do consumidor (fornecedor, cliente e consumidor final), dentro de um processo de eficiência e eficácia da rede produtiva e de gerenciamento

operacional.

Em resumo, percebe-se que a importância desse segmento para as regiões brasileiras é considerada como um forte aliado para o desenvolvimento regional, em especial a região pernambucana estudada, tendo em vista a expansão de empregos, qualificações, aumento do poder de compra, por exemplo, dentro de uma perspectiva de ciclo econômico, torna-se necessário procurar entender sobre quais motivos estratégicos foram influenciadores para a vinda dessas multinacionais e indústrias para a região, buscando compreender seus desafios e oportunidades.

2.8. A cadeia distribuição de bebidas no território Nordestino em Pernambuco

No intuito de buscar compreender a estrutura do processo de comercialização de bebidas, torna-se importante ressaltar a importância do segmento distributivo no nordeste e na visão para a economia pernambucana. Vale mencionar que, apesar desse setor não apresentar intencionalidade em mão de obra, em termos absolutos, ele constitui como um grande empregador, onde se podem observar dezenas de milhares de empregos distribuídos em todo o território brasileiro e que possui a ampla distribuição regional, em função das características dos produtos, que contém água como insumo básico (VIANA, 2018).

Segundo publicação feita pela ETENE (2017) o nordeste brasileiro apresenta uma tendência de crescimento no setor de bebidas, com perspectiva ao ano até 2021. Municípios como o Ceará e Pernambuco se caracterizam no estudo com maiores quantidades de estabelecimentos e vínculos na indústria de bebidas não alcoólicas e alcançam as colocações de segundo e o terceiro lugares no ranking nacional, respectivamente. Com isso, analisando as bebidas não alcoólicas percebe-se que o crescimento no nível de empregos no nordeste se apresenta maior do que a média nacional do país, o que caracteriza como um setor de expansão futura para a economia regional.

Frente a isso, com base nessa pesquisa “o Nordeste apresentou deflação de 0,12% em junho, o que não ocorria há quase três anos, quando em julho de 2014 o índice de preços da região recuou 0,40%. Contudo, o Nordeste tem apresentado, nos últimos 12 meses, crescimento dos preços acima dos níveis nacionais em seis dos nove grupos pesquisados pelo IBGE”. Visto isso, a região nordestina, apresenta-se no mês de junho, com os níveis mais baixos de deflação acumulada no período de 2016 a 2017, conforme a série histórica calculada pelo Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste (ETENE, 2017).

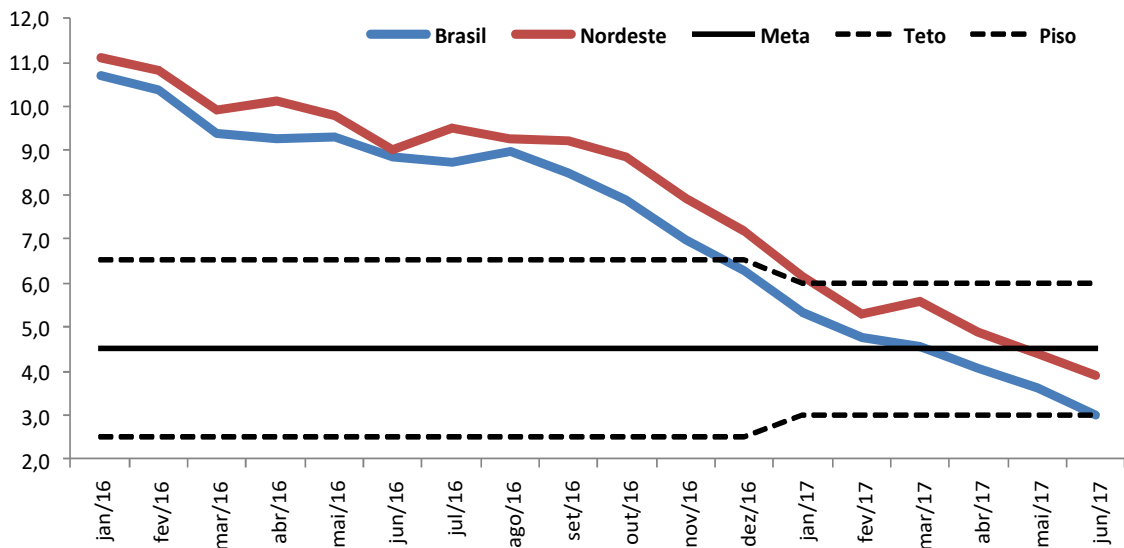


Gráfico 2: **Inflação do Brasil e Nordeste – Variação (%) nos últimos doze meses.** Fonte: Elaborado pelo BNB/ETENE, 2017.

O desenvolvimento do estado pernambucano atinge vários setores da economia, onde se observa uma evolução significativa na indústria da transformação, construção civil, comércio, serviços, tecnologia e educação. O investimento em descentralização do desenvolvimento ocasiona a busca pela melhoria na qualidade de vida. Um ponto importante é o de que no interior de Pernambuco no período de 2007 a 2010 houve a implantação de 1.049 novas empresas, conforme ressalta os dados da Agência de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco – AD-Diper (Governo do Estado de Pernambuco, 2013).

Analisando a região pernambucana, em especial a microrregião do Sertão do Pajeú, torna-se essencial destacar quais os principais centros distributivos atuantes nesse mercado no segmento de comercialização de bebidas. Destacam-se empresas como a João Duque Distribuidora de Bebidas (JODIBE – PE), responsável pela rede distribuidora de bebidas alcoólicas e não alcoólicas e caracterizada como uma revendedora da multinacional AmBev, a Brasil Kirin, uma empresa com sede brasileira no mercado de cervejas e refrigerantes das marcas Schin, Glacial, Cidra, Devassa, entre outros, o Grupo Petrópolis, conhecida por serem fabricantes de bebidas e atualmente distribuidora, assumindo como principal marca de bebidas comercializadas a Itaipava, Cristal e entre outros e a Transportadora Grande Rio (TGR), uma produtora da região, de sucos conservados, mas que assume atividade de distribuição de bebidas em 1996, detendo a marca Coca Cola como principal produto concorrente dessa região.

A atividade que envolve a distribuição de produtos ocorre a partir do processo de transporte que é a atividade mais importante da logística, no qual ocupa cerca de 60% dos custos logísticos operacionais da empresa atuante em um determinado mercado. Os desafios dessas empresas são de garantir o atendimento do mercado consumidor de maneira eficaz ao menor custo possível, pois o nível de serviço oferecido é visto como uma estratégia de economia de força no quesito atendimento ao cliente para esse mercado. A partir disso, outro ponto necessário desse estudo é o de entender os canais de comercialização que essa rede de distribuição de produtos para consumo possui como meio para mapear a comercialização desse segmento (BALLOU, 2001).

2.9. A Microrregião do Sertão do Pajeú

A microrregião do Sertão de Pernambuco apresenta características peculiares intrínsecas concentradas na sua análise geográfica. Essa região é subdividida em três territórios: O Território do Araripe, o Território do São Francisco e o Território do Sertão do Pajeú. Neste contexto, ao se analisar esse último território mencionado, pode-se destacar a denominação “Pajeú” devido à referência ao Rio Pajeú que atravessa parte dos municípios que compõem uma parcial do Território Pernambucano, revelando significativa importância para o povoamento dessa parte do semiárido brasileiro, que possui forte representação em níveis de comercialização, principalmente voltados para o setor varejista (VERSLYPE et al., 2015; CONDEPE/FIDEM, 2005).

O Sertão do Pajeú está localizado na unidade geoambiental da Depressão Sertaneja, que representa a paisagem típica do semiárido nordestino, apresenta relevo suavemente ondulado que apresentam elevações residuais, cristas pontuam a linha do horizonte, além de ser cortada por vales estreitos, com vertentes dissecadas. Essa microrregião do Pajeú está inserida na mesorregião do Sertão Pernambucano, na Região Nordeste do país. A mesma abrange uma área territorial de aproximadamente 13.350,30 km², que corresponde a 14,04% do Sertão de Pernambuco. Com isso, engloba 17 municípios, que são: Afogados da Ingazeira, Brejinho, Calumbi, Carnaíba, Flores, Igaraci, Ingazeira, Itapetim, Quixaba, Santa Cruz da Baixa Verde, Santa Terezinha, São José do Egito, Serra Talhada, Solidão, Tabira, Triunfo e Tuparetama, conforme ressalta a figura 1 abaixo (OLIVERIA, 2008).

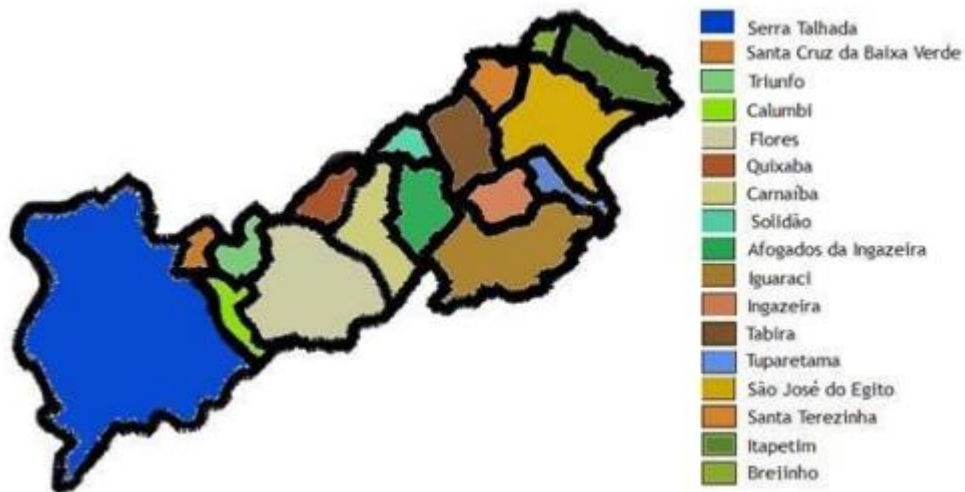


Figura 2: **Microrregião do Pajeú**. Fonte: Iris Versyple, Nina e Machado, José e da Silva Correa de O. Andrade, Júlio e Andrade Wanderley, Ricardo (2015).

Nesse estudo, analisando a população estimada nos municípios estudados representa 19,97% dos habitantes do Sertão Pernambucano. Os dezessete municípios, no qual o município detém a maior população concentra-se no município de Serra Talhada, com 79.232 habitantes e atualmente onde se concentra a empresa sede estudada nesse mercado (SANTOS, 2008; CAMPELO, 2013; IF Sertão-PE, 2014, IBGE, 2010).

De acordo com o Censo 2010 – IBGE, a microrregião do estudo tem uma população total de 314.642 mil habitantes, sendo que deste total 199.763 (63,49%) está localizado na zona urbana e 114.879 (36,51%) na zona rural, e produzindo em 2010, um PIB de R\$ 1.776,1 mil, sendo 8,1% provenientes do setor agropecuário, 10,1% da indústria, 74,6% de serviços e 7,2 de impostos. Em termos econômicos municipais, esta apresenta uma base ligada à agropecuária, com ênfase na agricultura de subsistência e pecuária, assim como outros destaques que são o comércio e serviços. Em 2009, o PIB do município foi responsável por 36,6% (R\$ 543.938,00) do PIB da microrregião do Pajeú, tendo assim a maior participação dentre os municípios que compõe essa microrregião. Vale destacar que 71,8% do PIB municipal foram provenientes do setor de serviços e 10,6% da indústria enquanto o setor agropecuário obteve participação de 5,3% (IF Sertão-PE, 2014).

Diante disso, o que foi abordado mostra que essa microrregião estudada apresenta características interessantes, como o comércio e serviços, por exemplo, que são à base de sustento das atividades e do lucro nesse território e que apresentam tendência para o crescimento produtivo nessa região. Para isso, entender a trajetória evolutiva do mercado de bebidas para essa pesquisa é essencial para que seja analisada a comercialização desse setor

promissor e em ascensão para a atividade econômica.

2.10. Canais de Comercialização no Mercado de Bebidas

Os canais de comercialização são um processo que pode ser visto por muitos estudiosos como um mecanismo estratégico que possui a função de delimitar as cadeias de produtos em um mercado. Eles permitem com que a empresa tenha estratégias de força em determinados nichos de mercados, no qual tem a finalidade de facilitar o processo da venda até o consumidor final. Para Waquil; Miele e Schultz (2010):

Os canais de comercialização ou de distribuição, ou ainda de marketing, são caracterizados por etapas que tem por objetivo o melhoramento no processo de distribuição e de vendas, promovendo o nível de serviço para o consumidor final. Nesse aspecto a configuração desse processo de comercialização contribui para as relações de mercados nas cadeias produtivas de valor do produto (WAQUIL; MIELE; SCHULTZ. 2010. P. 57).

Para explicar o aparecimento dos canais de comercialização de bebidas, torna-se notório ressaltar que os mesmos surgem como uma necessidade de eficiência nos processos de troca, que funcionam como atuantes na cadeia de suprimentos facilitando a busca por o nível ideal das relações entre consumidor e produtor. Nesse aspecto, conforme AC Nilsen *apud* Louvisi e Dutra (2009), a comercialização do mercado cervejeiro e de refrigerantes apresenta a seguinte nomenclatura e está dividida em três canais de distribuição:

- I. A.S ROTA (Auto Serviço): esse canal compreende os estabelecimentos comerciais como os hipermercados, supermercados grandes, supermercados médios, minimercados, lojas de conveniências e armazéns/mercearias. Eles atuam tanto em natureza física como na jurídica desenvolvendo o papel em possibilitar que em um local se estabeleça suas escolhas de produtos de acordo com o que está sendo ofertado no ponto de venda, sem a necessidade da presença de um vendedor. Em geral, os A.S Rota apresentam em seu comércio a disponibilização de atendimento via caixa registradora. Nesse mercado, os clientes trabalham com a margem de preço reduzida, no intuito de elevar os lucros e garantir o giro dos produtos disponíveis para essa comercialização.
- II. FRIO (Consumo local): o termo FRIO é utilizado para determinar o mercado

formado por bares, barzinhos, academias, clubes, botecos, botequins, danceterias, restaurantes, trailers, barracas, quiosques, casas de massagem, pizzarias, eventos e etc. Esse canal de segmentação que participam da estrutura de distribuição de bebidas atua com os produtos gelados e para consumo imediato no próprio local, devido a trabalharem também com alimentos (petiscos), para alavancar sua margem de lucro. Nesse sentido, os clientes, na grande maioria são pessoas com pouca formação e que permanece no mercado apenas pelos produtos que são comercializados com uma alta margem de lucro, onde demonstram pouco conhecimento sobre a estratégia de giro do produto comercializado e pouco conhecimento para lidar com os concorrentes, uma vez que, elevam os seus custos de oportunidade.

- III. SUB: esse terceiro e último canal são caracterizados por a composição de atacadistas e depósitos de bebidas. Entre os canais citados anteriormente, este é o que apresenta o maior volume de produtos gelados em temperatura ambiente e visam atender, os estabelecimentos de bares e pequenos estabelecimentos comerciais, e não o consumidor final. A margem de lucro desses clientes apresenta um giro rápido de produtos no estoque e representam um elevado peso para a venda na região, dependendo da quantidade de clientes ativos, comparados com os canais A.S ROTA e FRIO. São clientes que são atendidos diretamente pela revenda e apresentam a natureza jurídica como dominante, devido à elevada quantidade comprada. Devido ao elevado volume de compras, esses clientes possuem faixas de preços pela revenda satisfatórios para atender outros consumidores que se situam na região e que não são atendidos diretamente pela revenda, como os distritos, sítios e pequenos povoados de difícil atendimento por parte das distribuidoras de bebidas.

Neste contexto, para a revendedora JODIBE-PE, esses canais de comercialização são essenciais para que haja a dosagem das estratégias, como por exemplo, para uma ação de mercado sobre o preço dos produtos, com a finalidade de ajudar no desenvolvimento do planejamento de ações de mercado para o crescimento de um determinado produto ou algum tipo de embalagem que a empresa irá desenvolver naquele ponto de venda, em um determinado município.

Além disso, o entendimento dessa subdivisão da rede de clientes favorece a revenda para que sejam elaboradas novas estratégias, diferente para cada canal, no intuito de atrair maiores números em volume e faturamento para a obtenção do lucro empresarial, via

programas de mercado para a fidelização do cliente, por meio de contratos de adesão ou até mesmo de sistemas de ancoragem, que garantem com que os pontos de vendas ao redor de um estabelecimento que comercialize o produto a um menor preço, adotem a esse sistema de adesão, onde a empresa reduz o preço de compra do cliente, desde que o mesmo assuma o compromisso de ofertar o produto na margem sugerida por a empresa, como estratégia para desestabilizar os produtos concorrentes nesse mercado.

2.11. O caso da empresa JODIBE-PE no Sertão do Pajeú

No âmbito de evidenciar o mercado de bebidas no Sertão do Pajeú, tem-se como objeto de estudo o grupo João Duque, em especial voltado para a empresa João Duque Distribuidora de Bebidas Ltda. (JODIBE-PE), em sua sede localizada na cidade de Serra Talhada, localizada a 415 km da capital, com uma população de 79.232 habitantes e com um PIB per capita de 14.554,90 por habitantes, em 2015, que recebeu sua implantação de pré-venda em 1995. Em relação à comercialização de produtos, esta recebe o título de revendedora da Companhia de Bebidas das Américas (AmBev) e no cenário contemporâneo apresenta uma base ativa de mais de 1,6 mil pontos de vendas dentro do território pernambucano, quando se contabiliza todo o território atendido por a empresa sede (IBGE, 2017).

O Grupo João Duque, tem como histórico de atividades comerciais iniciadas em 02 de janeiro de 1946, em uma pequena loja de miudezas, ferramentas, louças e molhados. Após sete anos, em 1952 o grupo começa a comercializar e distribuir cerveja, inicialmente com a marca BRAHMA. Após mais dezessete anos esse grupo começa a atuar com a marca ANTARCTICA, mesmo sabendo que a marca forte na região era a BRAHMA.

Nesse sentido, no final da década de 1980, a empresa parte para a etapa de expansão do mercado atendido. Em 1991, a empresa realiza a implantação do sistema de pré-venda e em 1995 é comprado à sede em Serra Talhada, visto que a nova forma de venda proporcionou um melhor atendimento ao cliente com eficiência na venda e na entrega dos produtos, gerando uma maior produtividade e geração de renda para a região pernambucana.

No período de 1999 a 2007, houve a aquisição dos municípios de uma empresa filial em Arcoverde, abrangendo a área de mais 30 cidades de atendimento e de uma nova empresa matriz na região do Cariri- CE, como estratégia de expansão da atividade comercial, além da fusão das marcas BRAHMA e ANTARCTICA, formando a Companhia de Bebidas das Américas – AmBev, onde a JODIBE se tornou uma das poucas empresas a continuar no

mercado na região, adotando o método AmBev e comercializando todos os seus produtos. Após isso, em 2008 o grupo recebe o primeiro prêmio da AmBev de “Fera de Prata”, prêmio este dado as melhores operações do Brasil.

A partir desse ponto inicial de expansão da comercialização de bebidas, no período de 2012 a 2017 há a implantação de um novo plano estratégico, onde a multinacional AmBev estabelece o sistema de auditorias por as regiões brasileiras, de modo a que, a partir de um padrão definido como gestão estratégica, a nível nacional, sejam seguidos processos para estabelecer o sistema de reconhecimento das empresas que obteriam os selos de qualificação dos processos de qualidade. A adesão desse programa, por o grupo João Duque apresentou-se como objetivo principal a melhoria nos processos de operação e de vendas, para garantir a melhoria no nível de qualidade dos produtos e do nível de serviço ofertados ao consumidor.

A adaptação e a busca por novos desafios encontrados num mercado dinâmico e competitivo visam adotar novas práticas para a maximização dos lucros, em função da busca por a satisfação do consumidor. Com a implementação desse processo de gestão do controle, a empresa apresentou investimentos em estrutura, disponibilidade de oferta de empregos e crescimento em tecnologia, para garantir um processo dinâmico e monitorado, com metas estabelecidas.

Na visão pernambucana total a empresa estudada atende a 43 (quarenta e três) municípios, sete situados no agreste e os demais no sertão do estado, quando se contabiliza as duas operações Serra Talhada e Arcoverde. No entanto, a pesquisa está destinada a analisar somente os municípios do Sertão do Pajeú, onde existem 17 municípios e um número atual de 1477 clientes ativos na base cadastrada da empresa que são compradores, conforme dados da empresa até o final de 2018.

A empresa em níveis de volume vendidos em hectolitragem apresenta sobre a microrregião estudada a uma maior participação do canal AS ROTA, que representa em peso 57,6% do que foi vendido na empresa no período de 2013 a 2017 (cinco anos). O segundo canal que apresenta a tendência de crescimento no segmento de bebidas nessa região é o SUB com 23,7% de representatividade e por último o FRIO com 18,6%.

Nesse sentido, políticas estratégicas foram adotadas para elevar o volume vendido sobre os bares, lanchonetes e restaurantes, como mecanismos de adesão do cliente à política de preços que a empresa oferece que tem como benefícios o preço reduzido do produto e a oportunidade de fazer parte de programas de marketing de mercado que a multinacional AmBev oferecem. A tabela 1 abaixo detalha a quantidade de clientes subdivididos por os municípios do Pajeú.

Tabela 1: Estabelecimentos no Sertão do Pajeú - 2018

Municípios	Produto Interno Bruto, a preços correntes (R\$ 1.000)	População (Nº de habitantes)	Quantidade de Pontos de Vendas
Afogados da Ingazeira	385.649	36.866	169
Brejinho	53.110	7.464	17
Calumbi	42.391	5.741	19
Carnaíba	141.037	19.380	56
Flores	144.880	22.577	95
Iguaraci	79.363	12.156	52
Ingazeira	33.295	4.549	17
Itapetim	94.191	13.708	33
Quixaba	48.896	6.812	29
Santa Cruz da Baixa Verde	79.054	12.439	54
Santa Terezinha	76.178	11.682	17
São José do Egito	298.561	33.537	98
Serra Talhada	1.288.246	84.970	596
Solidão	38.876	5.964	14
Tabira	226.458	28.132	94
Triunfo	124.556	15.235	80
Tuparetama	69.031	8.159	37

Fonte: Elaboração feita pelo autor com base nos dados da JODIBE-PE e IBGE, 2018.

2.12. Estratégias Empresariais

2.12.1 O papel do Marketing

O conceito do *marketing* está relacionado com o modelo de estratégia que envolve os meios e os fins que serão utilizados para garantir a visibilidade no mercado consumidor e conseqüentemente à evolução e permanência de uma determinada marca ou produto que está sendo ofertado. Alguns desses elementos, no qual são também conhecidos como propaganda e publicidade que se apresentam dentro de um contexto que envolve produto, troca e o mercado (como o ambiente que ocorrem essas relações).

O papel que envolve as decisões dessa área estudada busca garantir dentro de um planejamento estruturado o controle administrativo de maneira mais eficiente e eficaz dos processos. Para que isso aconteça, torna-se necessário conhecer as variáveis relevantes que fazem parte da composição desse processo, também conhecido como o “Mix de Marketing” ou 4P’s, produto, preço, promoção e distribuição ou praça, e como ocorrem a sua aplicabilidade dentro de um contexto das organizações (STECCA; ÁVILA, 2015).

Dessa forma, esse conjunto de ferramentas que a empresa usa para alcançar seus objetivos de marketing no mercado alvo necessita serem conceituados, de modo a que sejam apresentados os seus aspectos fundamentais e as suas características, como variáveis relevantes desse estudo. Conforme Kotler (1990), a base fundamental para o *mix* de *marketing* é composta por:

- Produto: Consideramos como produtos os bens tangíveis e os intangíveis (serviços), no entanto deve-se ficar claro que ambos apresentam características e particularidades diferentes quando são comparados entre si. Desse modo, para que sejam atendidos os desejos dos consumidores, o desenvolvimento desses produtos e serviços agrega fatores como qualidade, opções de escolhas, variação de tamanho e até mesmo a marca.
- Preço: Apresenta-se como uma variável que é um dos responsáveis direto por a receita de vendas. Além de apresentar uma grande influência para as vendas, ela está situada dentro da relação composta por o custo, à concorrência e o consumidor, onde acaba por influenciar no nível de lucratividade de uma organização. Nesse sentido, as empresas buscam optar por métodos de

determinação de preços, como preço de *markup* (índice utilizado na formação de preço de venda e consiste na aplicação de um valor da margem sobre o custo de fabricação de um produto ou serviço), preço de valor (representado por a soma dos benefícios que recebemos ao obter o que buscamos) e o preço de mercado (o preço que se forma no mercado, levando em consideração os interesses dos consumidores e dos produtores de forma conjunta).

- **Promoção:** Essa variável também conhecida como comunicação tem o papel estratégico de divulgar ideias nas quais buscam incentivar os clientes a comprarem os produtos de uma determinada empresa ou marca, ou seja, persuadindo os consumidores. Nesse sentido, são utilizados meios como propagandas, promoções de vendas e até mesmo relações públicas, que estão na mídia de forma virtual ou até mesmo a partir de execuções de mercado, através de cartazes e imagens, por exemplo, com o objetivo de chamar a atenção do consumidor.
- **Praça:** Essa variável refere-se aos canais de distribuição que tem a finalidade de garantir com que o produto chegue ao lugar adequado de comercialização, por meio dos canais de distribuições apropriados no intuito de que não haja falta de produtos em nenhum mercado importante. Logo, a existência de um processo operacional bem estruturado, torna-se essencial para garantir o nível de satisfação dos clientes. Além disso, pode existir a presença ou ausência de intermediários, como varejo (a unidade de negócio que atua na compra de mercadorias de fabricantes, atacadistas, e outros distribuidores e vende de forma direta a consumidores finais) e o atacado (a unidade de negócio que compra e revende mercadorias para varejistas e outros distribuidores ou consumidores industriais, mas que não possuem a função de vender aos consumidores finais).

A partir do que foi apresentado, torna-se evidente ressaltar o quanto o contexto de estratégias empresariais se expõe de forma complexa, onde a partir de decisões das organização são elaboradas métodos e manobras com o objetivo de se atingir a lucratividade. Visto isso, a análise do comportamento do consumidor e do comportamento do comprador organizacional devem ser estudados de diversos ângulos de pesquisas para que haja as decisões eficientes e bem planejadas.

2.12.2 Hipercompetição

O estudo da teoria da “hipercompetição”, que está interligada com a inteligência competitiva em um ambiente marcado por movimentos competitivos rápidos e intensos, de efeitos imediatos, em que os concorrentes flexíveis, inovadores e agressivos invadem o mercado para construir vantagens e destruir a posição de seus oponentes, mesmo que essas vantagens sejam temporárias. (D’AVENI, GUNTHER, 1995).

Para ilustrar esse estudo e promover uma reflexão sobre a visão das estratégias para dominar a dinâmica do mercado, dentro do segmento industrial dos refrigerantes será necessário o aprofundamento sobre “a análise das quatro arenas”, no intuito de examinar como utilizar as quatro arenas para identificar manobras estratégicas dos concorrentes no mercado de um único segmento industrial.

Conforme ressalta D’Aveni (1995), a análise das Quatro Arenas busca motivar essa pesquisa para mostrar de que forma ocorre um aquecimento da competição através de dinâmicas entre os concorrentes, como prever ações futuras, identificar o porquê de uma empresa ter tomado a iniciativa de uma determinada ação no mercado, apontar oportunidades para reiniciar ou saltar de uma arena para outra, identificar o campo de batalha futuro, abrir questões existentes a partir das vantagens competitivas e ilustrar como o mercado se torna no decorrer de um espaço de tempo progressivamente hipercompetitivo na medida em que os rivais buscam superar as manobras da dinâmica de mercado, uns com os outros com novas ideias e de modo mais agressivo.

A Arena 1 refere-se ao “Custo- Qualidade”, analisando o mercado de refrigerantes, pode-se apresentar a disputa entre as marcas Coca-Cola e a Pepsi. A Coca-Cola tem início no mercado desde 1886 e surge como a dona dos mercados das colas. A Pepsi tem seu começo em 1893, e foi uma das jovens seguidoras desse segmento, apresentando um sabor mais adoçado, sempre se mantinha em desvantagem nesse mercado.

Neste contexto, buscando não decretar a falência da marca, em 1993, a Pepsi lança a estratégia de custo, onde atacou o mercado reduzindo o preço do produto em 50%, tornando-se o melhor valor. Essa decisão fez com que, a Coca não abatesse esse movimento, sem mudar o seu design de sua garrafa e isso ocasionou um efeito de reversão, onde a Coca não conseguiu manter o preço baixo. Como consequências dessa estrutura pouco flexível da marca, a Pepsi apresentou crescimento e ocupou a 2ª posição na indústria, com a vantagem mantida durante as décadas de 60 e 70.

No entanto, a partir de 1970, a Pepsi iguala seu preço ao da empresa concorrente e essa

competição acaba por ser transferida de preço para o investimento na qualidade do produto, passando agora a adotar essa batalha junto a propagandas. Nesse ponto, quando a qualidade de ambas foram equiparadas no gosto do consumidor, a luta na escala de preço e qualidade começou a movimentar o mercado das colas até o ponto que essa queda nos preços chegou a um nível ótimo.

Frente a isso, visto ao movimento desesperado de restabelecer o domínio do mercado, esses fatores centrais da competição, acabaram se tornando menos poderosos, visto que uma empresa acaba copiando a estratégia da outra e os seus valores convergindo para o mesmo ponto de valor ótimo. Ocorre então à busca pelas variedades para a diversificação de novos refrigerantes, mantendo a qualidade, e isso ocasiona um movimento no setor industrial para uma nova arena, onde novas fórmulas passam a ser desenvolvidas.

A Arena 2 surge-se então, com o *timing-know-how*, que se inicia com a ideia de inovação de como inventar uma nova fórmula do produto e ser bem aceita pelos consumidores. Tanto a Coca como a Pepsi, buscaram desenvolver novos produtos como refrigerantes dietéticos, contudo, mantinha-se somente uma vantagem temporária, tendo em vista que à medida que algumas inovações dos produtos eram bem sucedidas, isso acabou por gerar nichos estreitos, onde essa segmentação do mercado se torna cada vez mais diversificada.

A partir dessa ideia de *know-how* surgem variantes na embalagem dos produtos, onde a Pepsi apresentou escolhas de garrafas para os clientes em 10 tamanhos diferentes do produto, além de substituição de garrafas por latas. Esse gatilho proporcionou uma elevação do consumo de latas de 4% para 35% durante o período de 1960 para 1975, porém esse crescimento de variedades levou a desintegração do produto, com perdas no volume vendido em 1982 de 4% para 1,6% em apenas dois anos.

Com essas duas marcas oferecendo linhas completas no portfólio de produtos muito similares e o tempo de imitação da estratégia se tornando cada vez mais curto, os ganhos baseados em vantagens rápidas e intensas tornavam o *know-how* e *timing* quase impossíveis se garantir novas vantagens. Nesse aspecto, o mercado de refrigerantes se transfere para a uma terceira arena.

A Arena 3 passa a representar um mecanismo de controle de uma fortaleza geográfica a partir do sistema de distribuição. Isso significa que, a penetração de forma extensiva e o controle exclusivo sobre um determinado território, dotam para a empresa um porto seguro, onde outros produtos não podem entrar com tanta facilidade. Essa nova barreira de mercado imposta como estratégia, ocasionou com que a criação de uma rede de distribuição em uma área já saturada fosse menos atraente do que se instalar em um território que possibilita a

criação de franquias.

Esses franqueados apresentavam o direito exclusivo para colocar no mercado os refrigerantes da empresa no território em questão, mas tinham que assumir o compromisso de não vender produtos dos concorrentes diretos, surge-se então a criação de canais de distribuição, levando a essa instalação de barreiras à entrada. Buscando-se penetrar nas barreiras impostas e aparentemente impenetráveis, ambas as marcas atacam esse mercado com as redes de máquinas de venda automática e as linhas de distribuição, dotam-se de vantagens no seu ataque à bebida para os desportistas, o Gatorade que era líder de mercado nesse segmento.

Na tentativa de excluir concorrentes do território dos EUA, a capacidade de iniciativa em refrigerantes se transferiu para os mercados internacionais, onde o domínio desses mercados em curto prazo apresentaria a tendência de uma concorrência agressiva no longo prazo. Nessa análise, com arenas de preço-qualidade, *timing* e *know-how* e fortalezas quase todas perdidas nos EUA, o domínio do mercado americano parte para a avaliação de uma quarta arena, onde o esse domínio parte a ser determinado por aquele que possa investir o máximo de recursos na batalha.

A Arena 4 passa a apresentar uma concorrência de maneira bem agressiva, onde a utilização das reservas financeiras passa a ser importantes no futuro, pois serão utilizadas para afastar outros concorrentes. Nesse cenário, as marcas passam a atacar pontos frágeis dos concorrentes para elevar a vantagem competitiva no mercado, levando com que essas reservas se tornassem cruciais para a sobrevivência no setor industrial dos refrigerantes.

Visto que em 1990, a vantagem do tamanho da Coca e a Pepsi haviam sido praticamente eliminadas, com ambas possuindo alto poder de mercado e de reservas financeiras chega-se a uma intensa competição, ou seja, a hipercompetição, onde ambas as empresas continuam a ter êxito, e acabam por se movimentar de vantagem a vantagem de forma mais rápida e transferindo-se de uma arena para outra, para se manter a frente dos oponentes.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho foi desenvolvido a partir de um estudo bibliográfico e de pesquisa de campo, com base nos dados disponibilizados por a empresa estudada. Através da análise bibliográfica foi possível abordar conceitos como estratégias de mercado, marketing, comercialização do setor de bebidas por diferentes pensamentos de conceituados autores.

A pesquisa de caráter exploratório tem como objetivo proporcionar maior familiaridade a problemática do trabalho, de modo que o mesmo se torne mais explícito e possibilite a construção de hipóteses relevantes para a argumentação. Como requisitos essenciais a pesquisa compreende: (a) levantamento bibliográfico, (b) análise de exemplos que estimulem a compreensão do leitor e (c) permitir ao investigador a cobertura de entusiasmo muito mais amplo do que aquilo que se pode pesquisar diretamente (GIL, 2007).

Trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo, com base na coleta de dados secundários concedido por a empresa desse estudo de caso, para a análise quantitativa sobre a cadeira produtiva das bebidas na microrregião do Pajeú. Partindo desse ponto, o estudo apresenta dados que foram coletados de forma secundária, pois essas coletas são aquelas que estão à disposição para o pesquisador, em sua maior parte encontradas em boletins, livros, revistas, softwares de controle e ou outras fontes. Nesse sentido, essa pesquisa tem como estudo focado em pesquisas sobre uma análise sobre a base de dados da empresa Jodibe-PE (MARCONI e LAKATOS, 2002).

3.1. Área de Estudo

Seguindo o estudo do setor de bebidas no Sertão do Pajeú, para atender os objetivos do trabalho, o estudo foi conduzido a partir de procedimentos e métodos utilizados para atender a extensão da pesquisa, que é estabelecida a partir de uma estudo de caso da empresa João Duque Distribuidora de Bebidas Ltda, classificados em dois critérios relevantes: quanto às fontes de dados oferecidas por a empresa mencionada (Jodibe PE) e quanto aos meios de investigação desse estudo.

O interesse inicial para a realização dessa pesquisa mostra-se a partir da observação de expansão desse setor de bebidas nos municípios situados no vale do Sertão do Pajeú, principalmente analisando o caráter evolutivo que ocorre diretamente proporcional quando

comparados o volume de bebidas vendidas e do “*mix de produtos*”⁶ oferecidos tanto na zona urbana, como na zona rural. Outro fator relevante na escolha do objeto de estudo foi a de como os empresários e gestores desse canal determinam suas estratégias e como essas decisões afetam no seu aumento ou retração do lucro obtido na margem do faturamento.

Neste contexto, o estudo parte da observação da quantidade de canais de comercialização dispostos em 17 municípios que fazem parte da microrregião do Sertão do Pajeú que são Afogados da Ingazeira, Brejinho, Calumbi, Carnaíba, Flores, Iguaraci, Ingazeira, Itapetim, Quixaba, Santa Cruz da Baixa Verde, Santa Terezinha, São José do Egito, Serra Talhada, Solidão, Tabira, Triunfo e Tuparetama. Nesse sentido, serão analisado os efeitos comportamentais quanto ao volume de cerveja e refrigerante, faturamento e comportamento financeiro que esses municípios possuem nesse nicho de mercado.

3.2. Origem dos Dados

Quanto à base de dados estudada, foram analisados os canais FRIO (bares, lanchonetes e conveniências), AS Rota (restaurantes e mercados) e SUB (subdistribuidores e depósitos de bebidas) e que possuem situação cadastral ativa na empresa. No decorrer da pesquisa foi realizada uma comparação de volume e faturamento e estratégias de preços desses canais, além de mostrar quais municípios apresentam maior peso de vendas e conseqüentemente de distribuição, analisando a base de dados da Jodibe-PE extraídas da plataforma HBSIS (Soluções em Logística e de Vendas) dos softwares PROMAX (Produtividade Máxima) e SIV (Sistema Integrado de Vendas) que a empresa estudada utiliza na gestão de controle e resultados.

3.3. Métodos de Análises

Os métodos utilizados para a realização dessas pesquisas e que serão aplicados nesse trabalho, apresentam-se por meio de um caráter exploratório-descritivo, que consiste na utilização das ferramentas de estudo que são: Coleta de dados (fontes secundárias), bibliografia de autores, documentos, sites e arquivos da empresa.

⁶ O Mix de produtos indica as variedades de itens oferecidos para atingir diferentes clientes em um determinado mercado (MATTAR, 2011).

Considerando que a empresa, por motivos particulares não possibilitou uma maior coleta de dados relevantes para o estudo, à pesquisa aqui proposta buscou enfatizar uma dinâmica construtiva com os autores pesquisados e trabalhar também sobre conceitos que busquem proporcionar o atingimento o objetivo desse estudo.

As pesquisas exploratórias descritivas são caracterizadas para um estudo que busca um melhor aprofundamento em um determinado tema que ainda não apresenta inúmeros estudos relevantes. As conclusões que podem ser extraídas dessa pesquisa buscam explicar as hipóteses que podem acabar proporcionando novas pesquisas futuras. A partir disso, elas determinam quando, quanto, onde e como um fenômeno ocorre e aceitam essas hipóteses para justificar uma melhor abertura do estudo (FORTE, 2004).

Em função do que está sendo elaborado, devido a esse estudo não ser muito pesquisado por outros autores, por conta da dificuldade da oferta de informações de distribuidoras da região, o tema apresenta pouco conhecimento científico, nesse sentido, torna-se necessário um trabalho de caráter exploratório do estudo de caso.

O primeiro método da pesquisa emprega dados da empresa Jodibe-PE entre o período de 2013 a 2017 (cinco anos), devido à disponibilização de dados que a empresa ofertou para a elaboração da pesquisa. Considerando as fontes secundárias que vão contribuir para entender a elaboração do perfil dos clientes, do volume de vendas, faturamento e peso participativo na geração de rendas dos municípios do vale do Sertão do Pajeú, nesse estudo, essas fontes têm como características a disposição de informações que serão trabalhadas no que diz a respeito das fontes primárias, onde os conhecimentos se apresentam como forma sintética em alguns casos, proporcionando a análise ou até mesmo uma ordenação ou sistematização do estudo que conduz a pesquisa (PERNA, 2012).

A análise aqui proposta está baseada em uma coleta de dados de caráter quantitativo que consiste no levantamento de informações essenciais à pesquisa de caráter regional da economia pernambucana sobre a cadeia produtiva das bebidas. A escolha da microrregião do Pajeú torna-se fundamental a pesquisa, pois agrega potencial de crescimento, principalmente, no ramo da comercialização de bens de consumo. Os cenários alternativos antecipam as possibilidades de desdobramentos da inovação e da mudança tecnológica, que podem provocar alterações na configuração eficiente de alguns segmentos produtivos, redefinindo, assim, os espaços para as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) (SEBRAE, 2018).

Quanto a essa primeira abordagem, os dados serão trabalhados em função de uma amostra de 1477 clientes da base ativa que possuem comportamento de ponto de venda

comprador em pelo menos três meses de tempo cadastral. A partir desses clientes serão feitas análises que possibilitem analisar as variáveis de faturamento, volume em hectolitragem, peso de participação no mercado, estratégias de ganho de “share”, risco de inadimplência e nível de atendimento aos pontos de vendas, para que seja elaborado a identificação do perfil dos consumidores da revenda João Duque nos municípios pernambucanos.

A elaboração desse perfil terá contribuição fundamental para o nível de serviço, nas microrregiões, estratégias de vendas e de distribuição para o território estudado. A cadeia produtiva da cerveja brasileira exerce uma configuração de distribuição geográfica que desfruta de um o modal transportador de insumos, matéria-prima, até o consumidor final. Nesse caso, as cervejarias distribuídas no país movimentam em torno de 38 mil veículos e garantem ao atendimento de 1,2 milhão de pontos de venda (CERVBRASIL, 2016).

Agregando a esse estudo de caso, os meios utilizados irão demonstrar no decorrer da pesquisa, em especial, quais são os municípios que apresentam maior peso em volume de produtos vendidos e conseqüentemente de faturamento desse segmento de bebidas para a região pernambucana, para que seja possível estabelecer uma visão estratégica da empresa, em função dos municípios pesquisados e atendidos, incluindo pessoas de natureza física e jurídica, para que seja identificado o perfil desses consumidores a partir dos canais de comercialização.

O objetivo presente é de identificar os perfis dessa parcela representativa no campo territorial observado, de modo que seja possível identificar quais as estratégias que o grupo adotou para amenizar os riscos existentes da inadimplência, atraso de pagamentos e perda de volume vendido e faturamento, com a finalidade de analisar como ocorreu a expansão desse mercado, além de compreender as oportunidades de crescimento e desenvolvimento local para a economia pernambucana.

Por sua vez, estimativas de caráter global reforçam essa tendência ascendente até 2022, onde, em especial, o mercado cervejeiro (mercado que apresenta extensão econômica) tendência à marca dos 750 bilhões de dólares, com uma taxa de crescimento em torno de 6% ao ano durante o intervalo dos anos de 2017 a 2022, após ter sua avaliação no montante de 530 bilhões de dólares em 2016 (ZION MARKET RESEARCH, 2017).

Enquanto isso, no Brasil, a produção de cerveja apresenta uma tendência crescente nos últimos 30 anos, onde alcançou o nível de 140 milhões de *hectolitros*⁷ (mi hl) no

⁷ Unidade de volume que corresponde a 100 litros, que se representa pelo símbolo HL.

período de 2015 a 2016, posicionando-se em terceira colocação mundial, atrás da China (460 mi hl) e dos EUA (221 mi hl). Vale ressaltar que a partir de 2012, essa tendência de crescimento apresentou retração no cenário nacional, ocasionada, em grande parte, por a desaceleração da economia mundial, estagnação econômica, redução da produção e consequentemente do consumo dos países desenvolvidos, que gerou uma perda de 20 milhões de hectolitros no cenário mundial e de 0,4% sobre o volume das vendas no território brasileiro (CERVBRASIL, 2016).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Analisando os dados obtidos para esse estudo do mercado de bebidas no Sertão do Pajeú, pode-se enfatizar que a empresa Jodibe-PE apresenta-se como uma franquia que atua na rede de distribuição da companhia AmBev e que atua na região gerando aproximadamente 200 empregos diretos e muitos outros empregos de forma indireta, quando se refere à manutenção da estrutura da revenda.

Atualmente a empresa atende 1477 (mil quatrocentos e setenta e sete) pontos de vendas no território da microrregião estudada, dentro de um modelo que esses clientes são visitados presencialmente por o vendedor externo e também por o televendas que são os vendedores internos, além de apresentar um sistema operacional de distribuição um dia posterior a data da venda.

A microrregião do Pajeú apresenta 702 estabelecimentos comerciais no canal FRIO, 624 no canal AS Rota e 151 no canal SUB, sendo que, aproximadamente 57,6% da participação do volume vendido estão concentrados no canal “AS Rota”. Com isso, a tabela 2 abaixo representa a visibilidade da empresa por pesos nos canais de distribuição, conforme o volume médio do período de 2013 a 2017 (cinco anos).

Tabela 2. Volume por Canal de Comercialização (em hectolitragem).

CANAL	VOLUME (HL)	% PESO
AS ROTA	844.490,0	57,64%
SUB	347.536,6	23,72%
FRIO	273.169,8	18,64%
TOTAL	1.465.196,4	100%

Fonte: Elaboração feita pelo autor com base nos dados da JODIBE-PE, 2018.

O volume comercializado (em hectolitros, HL) evidencia que os estabelecimentos classificados como mercados de grande e baixo porte e lojas de conveniência são os que mais representam no peso do faturamento da empresa, mesmo apresentando o segundo número maior de pontos de vendas na base ativa da empresa.

A partir disso, pode-se ser falado que isso está relacionado com algumas estratégias que a empresa utiliza para fidelizar o cliente aos produtos comercializados, como programas de

mercado que a partir de metas, execuções de mercado e de políticas de preços garantem com que aquele cliente que esteja seguindo o que foi posto em contrato com a empresa tenha prêmios, como resgate de pontos que podem ser transformados em bonificações de produtos ou até mesmo Tv's, cooler e conjuntos de mesas, por exemplo. Levando em consideração esses dados disponibilizados a tabela 3 busca apresentar essa representatividade por faturamento.

Tabela 3. Faturamento por Canal de Comercialização (em R\$/1000).

CANAL	FATURAMENTO (R\$/1000)	% PESO
AS ROTA	282.894,05	53,70%
SUB	126.141,25	23,90%
FRIO	117.709,14	22,30%
TOTAL	526.744,44	100%

Fonte: Elaboração feita pelo autor com base nos dados da JODIBE-PE, 2018.

Visto isso, percebe-se que o faturamento atingido durante o período dos anos de 2013 a 2017 atingiu aproximadamente 526,7 milhões dentro do território do Pajeú. Com isso, os dados do estudo evidenciam que mais de 53% do participação do faturamento da empresa está concentrada no setor de autosserviço de mercados e mini mercados. A partir dessa visão, podemos caracterizar que as duas cidades que mais tem participação no volume total durante esse período são Serra Talhada e Afogados da Ingazeira, com 40,1% e 14,6% respectivamente, conforme mostra a tabela 4 abaixo.

Tabela 4. Volume por Cidade (em hectolitragem).

MUNICÍCIPIOS	%PESO	VOLUME (HL)
SERRA TALHADA	40,10%	220.926,80
AFOGADOS DA INGAZEIRA	14,60%	80.717,40
TABIRA	10,10%	55.688,30
SAO JOSÉ DO EGITO	7,60%	41.988,50
CARNAÍBA	4,70%	25.901,90
TRIUNFO	4,20%	23.013,20
FLORES	4,00%	21.812,30
IGUARACI	2,30%	12.484,20
ITAPETIM	2,20%	12.298,80
ST ^a CRUZ DA BAIXA VERDE	2,00%	11.282,90
QUIXABA	1,90%	10.381,50
TUPARETAMA	1,70%	9.596,60
SANTA TEREZINHA	1,70%	9.285,20
INGAZEIRA	1,00%	5.673,00
CALUMBI	0,80%	4.626,40
BREJINHO	0,70%	3.605,90
SOLIDÃO	0,40%	2.023,90
TOTAL	100%	551.307,10

Fonte: Elaboração feita pelo autor com base nos dados da JODIBE-PE, 2018.

Analisando a tabela 4, percebem-se que ainda existem cidades que apresentam um baixo índice de volume captado por a empresa, consequentemente ligado a isso, municípios que apresentam grande potencial de incremento de cliente na base ativa compradora da empresa como Tabira, Afogados da Ingazeira, Itapetim, Brejinho, São José do Egito e Santa Terezinha participam de um plano de uma nova estratégia competitiva de mercado, conhecida também como “EL Dorado”, no qual apresentam oportunidades de uma maior captura de volume e consequentemente de faturamento para a empresa se expandir dentro de sua área de atendimento.

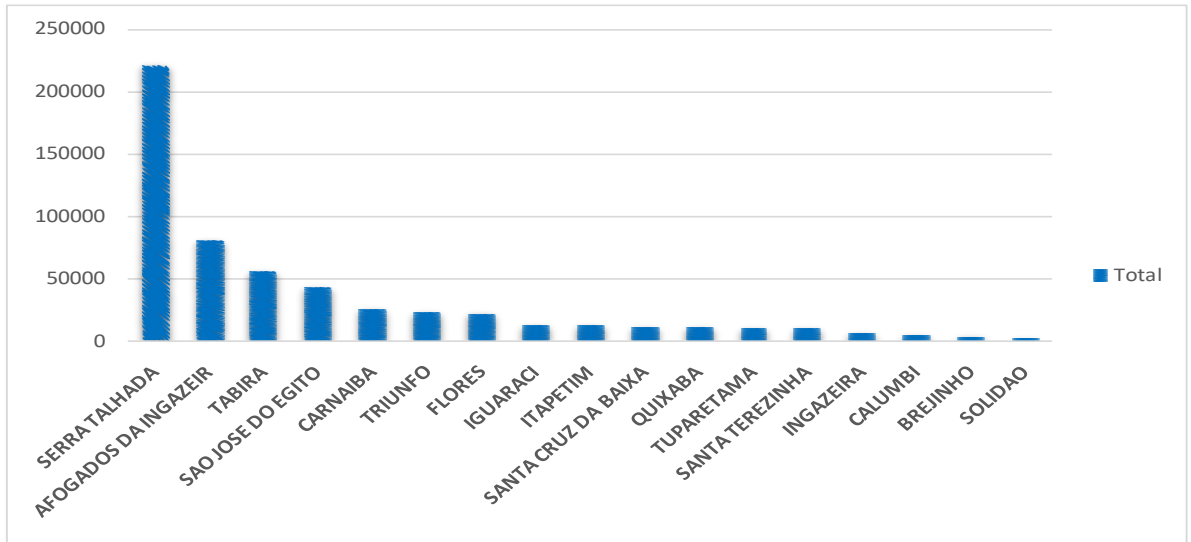


Gráfico 3. **Ranking Cidades com maiores volumes em Hectolitragem – 2013 a 2017.**

Fonte: Elaboração feita pelo autor com base nos dados da JODIBE-PE.

O gráfico 3 atende a ideia que o estudo busca proporcionar para a definição de estratégias empresariais a partir de dados que exibem onde a empresa pode investir a partir das reservas financeiras para conquistar portos seguros de vendas de produtos e implantação das suas marcas comercializadas, no qual além de apresentar perspectivas futuras para a elevação do nível do volume garante barreiras à entrada para novos concorrentes entrarem no território.

Frente a isso, dentro dessa trajetória apresentada, torna-se importante mostrar como os volumes de produtos comercializados por a empresa Jodibe-PE se comportaram mediante os anos de 2013 a 2017. O gráfico 4 a seguir tem a finalidade de apresentar esse comportamento.

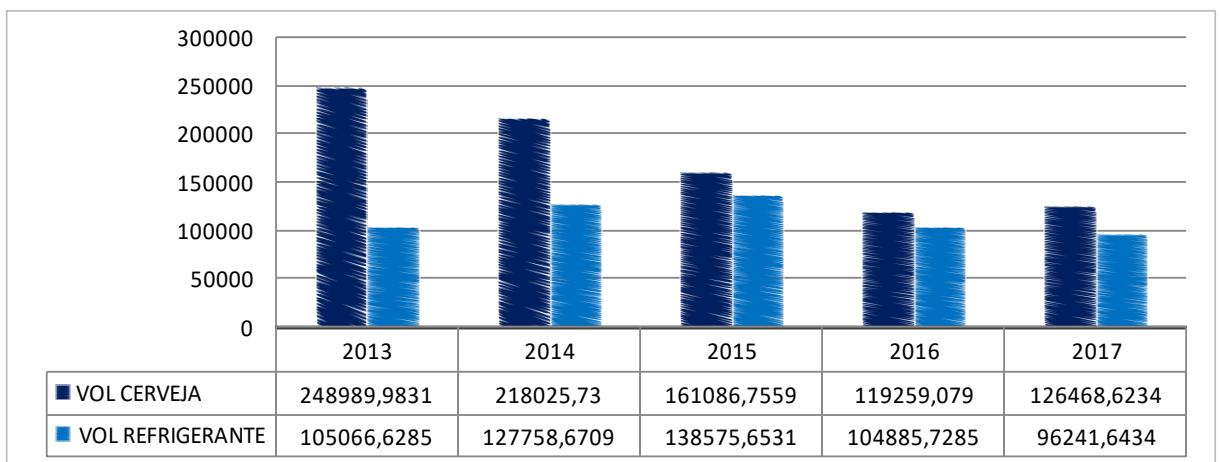


Gráfico 4. **Volume de Cerveja versus Volume de Refrigerante – 2013 a 2017.**

Fonte: Elaboração feita pelo autor com base nos dados da JODIBE-PE.

Analisando o gráfico 4 pode-se observar que o volume vendido de cerveja apresenta um maior rendimento de faturamento para empresa quando comparado com o volume comercializado de refrigerante. No entanto, torna-se possível ressaltar que durante o período de crise financeira, houve perda de volume acentuada durante os anos de 2013 a 2016, onde ocorre uma redução do volume de bebidas e uma menor diferença no que se representa nas vendas de cervejas comparadas ao dos refrigerantes para a empresa estudada, onde consequentemente a isso está o interligado aos preços dos produtos que se elevaram.

No ano de 2017, a empresa retoma a volta para a elevação do seu volume vendido. Neste cenário, percebe-se também que há a mudança de peso do canal FRIO que passa a ocupar a 2ª colocação nos rendimentos de volume para a empresa, conforme o gráfico 5 informa.

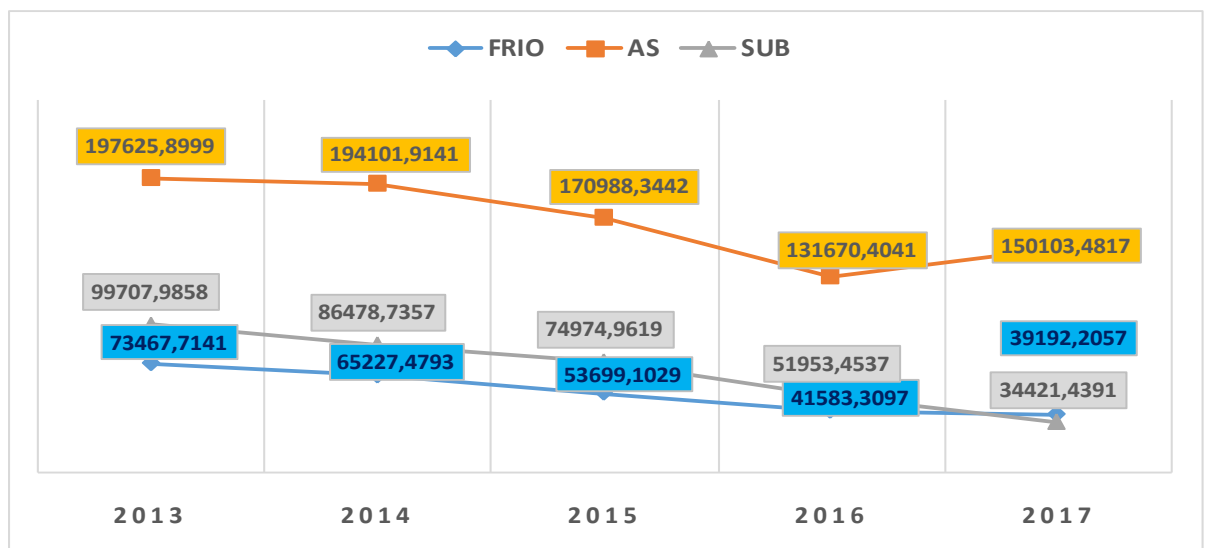


Gráfico 5. Volume por Canais – 2013 a 2017.

Fonte: Elaboração feita pelo autor com base nos dados da JODIBE-PE.

O gráfico 5 exibe a visão dos volumes captados por a revenda durante os anos estudados, onde pode-se perceber que a partir de 2017 a curva dos pontos de vendas compostos por bares e lanchonetes ultrapassa a representatividade que os subdistribuidores e depósitos de bebidas vinham ocupando no peso de comercialização de cervejas e refrigerantes.

Uma das estratégias que proporcionaram essa captação desses clientes foi a partir de programas de mercados, que oferecem preços mais baratos para clientes que estivesse cumprindo a política de preços da empresa e investimento de execução em rota, a partir do marketing estratégico, com as rotas de adesão as marcas, melhora na visibilidade dos produtos e patrocínio na distribuição de equipamentos, conjuntos de mesas e fachadas com as logomarcas da Skol ou Brahma.

Vale ressaltar também que houve a estratégia de ancoragem dos clientes nesse segmento, onde alguns pontos estratégicos com um alto volume foram inseridos no programa de mercado de aderidos através de contratos e passavam a oferecer o produto a um preço mais barato. Essa ancoragem funcionava da seguinte forma. O cliente oferecia os produtos mais baratos, como requisitos para atrair os consumidores finais, nesse sentido, a demanda por esses produtos no ponto de venda ancorado se elevava e acarretava que os pontos de vendas ao redor desse passavam a ter necessidade de diminuir os seus preços para não perder os clientes, isso ocasionava um efeito de adesão dos clientes ao redor deste principal, onde esses passavam a oferecer o preço de mercado que a empresa determina. Com isso, esses novos clientes se fidelizavam as marcas e o cliente âncorado recebe o retorno dessa diferença da política de preços em produtos bonificados por a empresa como um pagamento da empresa por se manter nesse contrato.

Ainda dentro dessa estrutura de comercialização torna-se notório evidenciar a participação de volume e faturamento por embalagem. O gráfico 6 apresenta em números essa representação do volume dos produtos retornáveis (RGB) e descartáveis (OW).

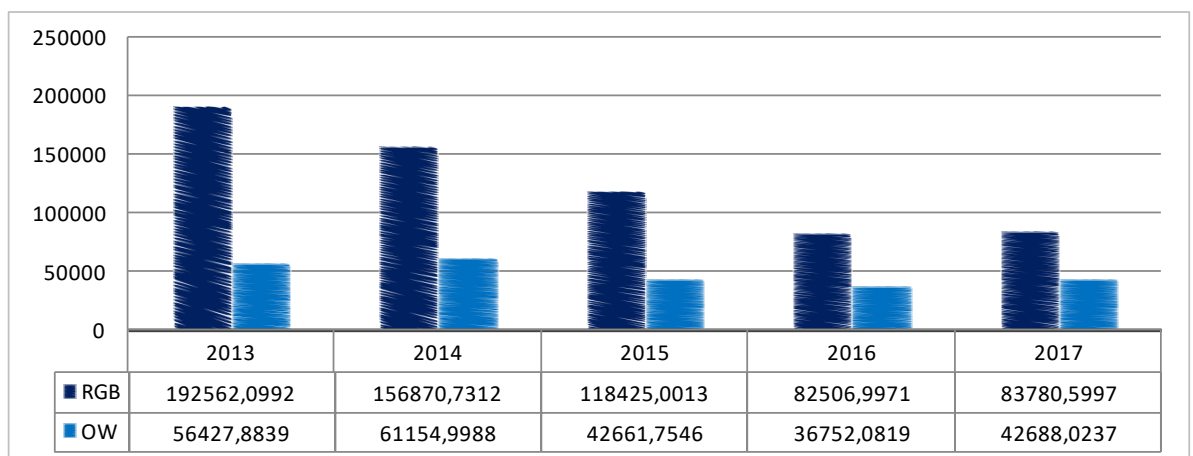


Gráfico 6. **Volume por embalagens RGB e OW (em hectolitragem) – 2013 a 2017.**

Fonte: Elaboração feita pelo autor com base nos dados da JODIBE-PE.

Por outro ângulo, o gráfico 7 abaixo mostra em índice de faturamento como se comportou o mercado, no que se refere aos produtos que fazem parte do montante do volume apresentado. No entanto, apesar do volume de produtos retornáveis (garrafas de 300 ml, 600 ml e 1 litro de vidro) apresentarem um valor de volume superior quando comparados aos descartáveis (OW), conforme exibe o gráfico 6, percebe-se no gráfico 7 em termos de faturamento que a diferença em 2017 entre as embalagens foi de 5,165 milhões, logo, isso

está relacionado com o faturamento da comercialização dos refrigerantes.

Observa-se também que no ano de 2016 os produtos descartáveis ultrapassam os retornáveis em termos de faturamento atingido por a empresa, porém, isso acontece, pois o portfólio de produtos ofertados tanto de cervejas como de refrigerantes são em sua maior parte dispostos em conteúdos e garrafas recicláveis. Todavia, os produtos RGB são vistos por garantir uma maior lucratividade para a empresa.

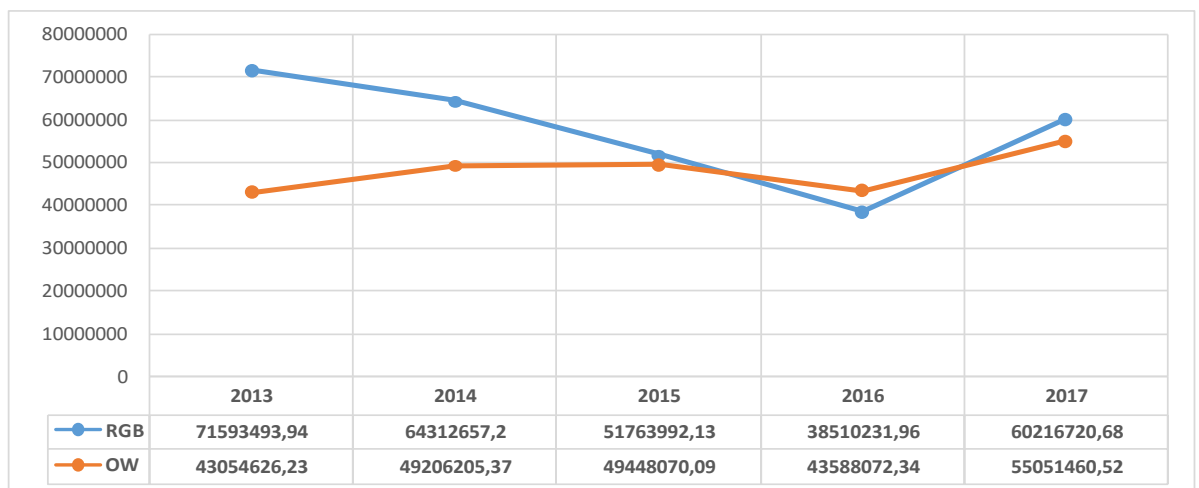


Gráfico 7. Curva de Faturamento por embalagens RGB e OW (em R\$) – 2013 a 2017.

Fonte: Elaboração feita pelo autor com base nos dados da JODIBE-PE.

As curvas de faturamento total da empresa durante os cinco anos abrangidos nesse estudo sobre o mercado de cervejas e refrigerantes podem ser observados no gráfico 8 e separados por desempenho por canais de vendas no gráfico 9 abaixo.

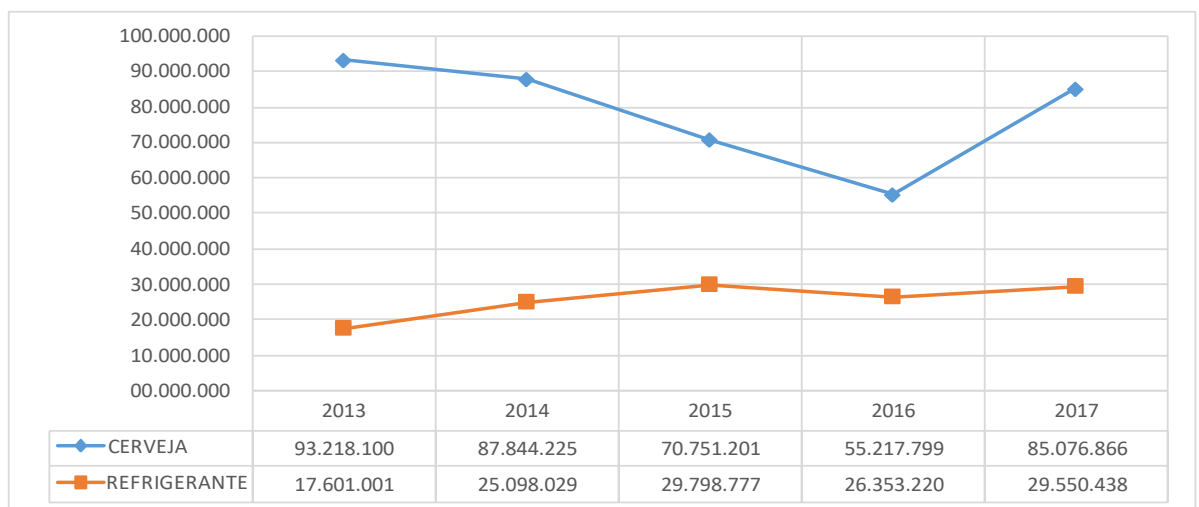


Gráfico 8. Curva de Faturamento por produtos (em R\$) – 2013 a 2017.

Fonte: Elaboração feita pelo autor com base nos dados da JODIBE-PE

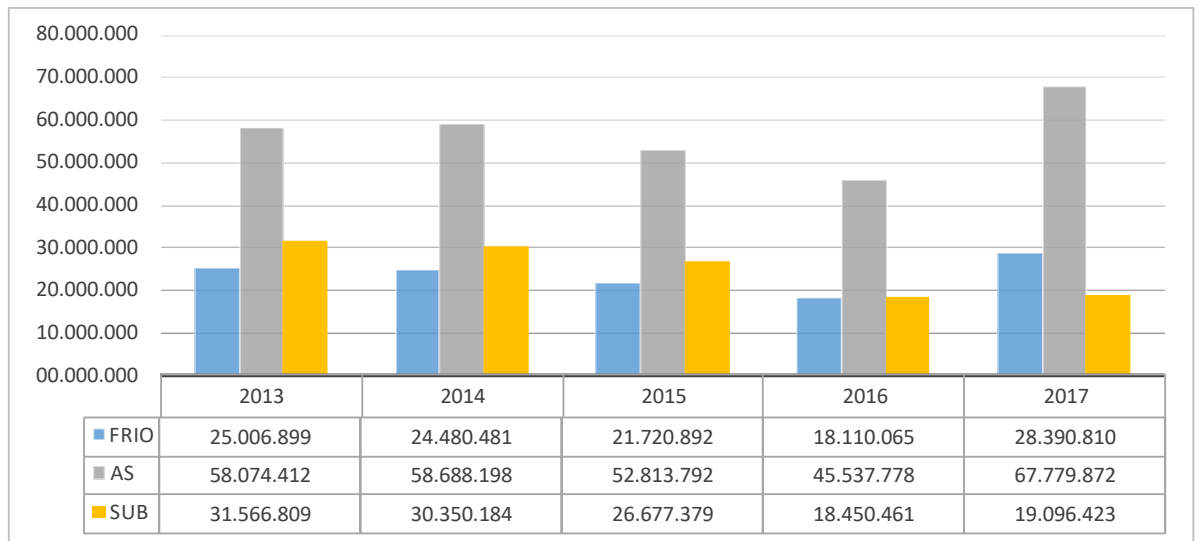


Gráfico 9. Pareto de Faturamento canais de comercialização (em R\$) – 2013 a 2017.

Fonte: Elaboração feita pelo autor com base nos dados da JODIBE-PE.

Nesse contexto, torna-se possível mencionar que apesar do volume do segmento de bebidas ter sofrido com impactos da crise financeira, mudança no comportamento dos consumidores, em função da sua restrição orçamentária e da elevação de competitividade nesse mercado, a empresa conseguiu converter essa perda em níveis de preços para que o faturamento não fosse prejudicado. Com isso, é evidente o quanto esse segmento de bebidas tem uma forte importância para a economia de uma região, pois além de se expandir na área de distribuição e elevar a base a cada ano, essas franquias e distribuidoras tem o papel de trazer para uma região a geração de renda, capacitação do profissional e oferta de emprego.

O mapeamento dos principais produtos comercializados e com elevada participação pode ser vista através do gráfico 10, onde exibe que a maior participação do faturamento de cerveja ocorreu nos portfólio de produtos da marca Skol e nos refrigerantes o que apresenta melhor desempenho no total vendido foram os produtos que fazem parte do portfólio da marca Guaraná Antártica, conforme são representados no Pareto do gráfico 11. Os gráficos de paretos em ambas buscam relacionar os produtos mais vendidos e que obtiveram maior peso sobre o faturamento obtido da empresa.

Como pode ser visto, no que se enquadra no volume de cervejas comercializadas a marca da Skol tem liderança seguida da marca Brahma. Por outro lado analisando-se o volume de refrigerantes, o Guaraná Antártica é visto como um líder de mercado seguido por a marca Pepsi, em segunda colocação, na participação de volume e faturamento adquirido durante os períodos de 2013 a 2017.

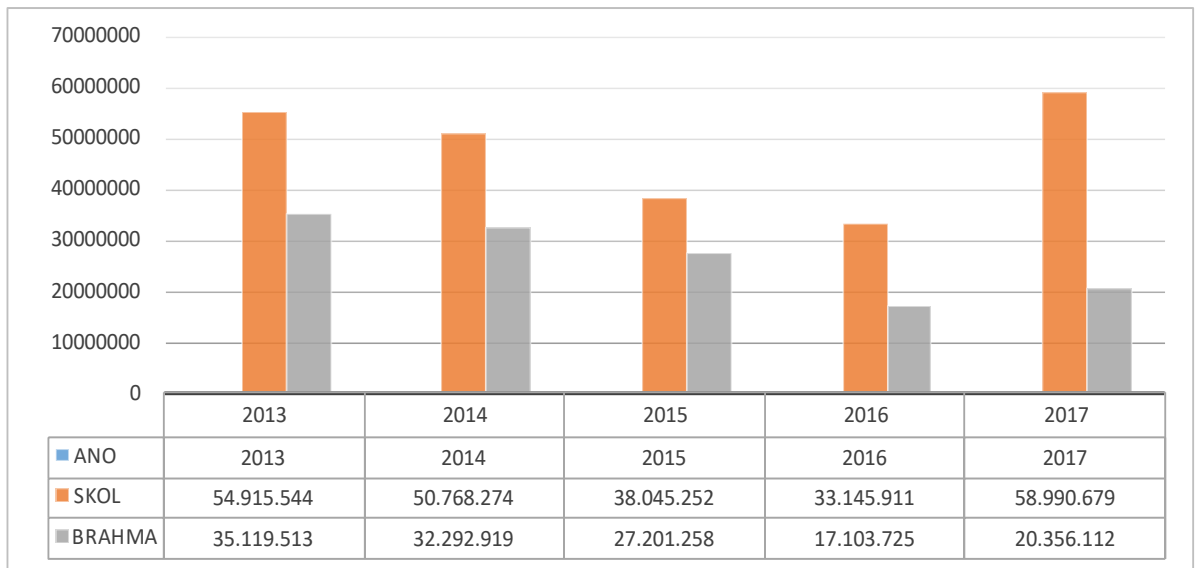


Gráfico 10. **Faturamento dos produtos das marcas Skol e Brahma (R\$) – 2013 a 2017.**

Fonte: Elaboração feita pelo autor com base nos dados da JODIBE-PE.

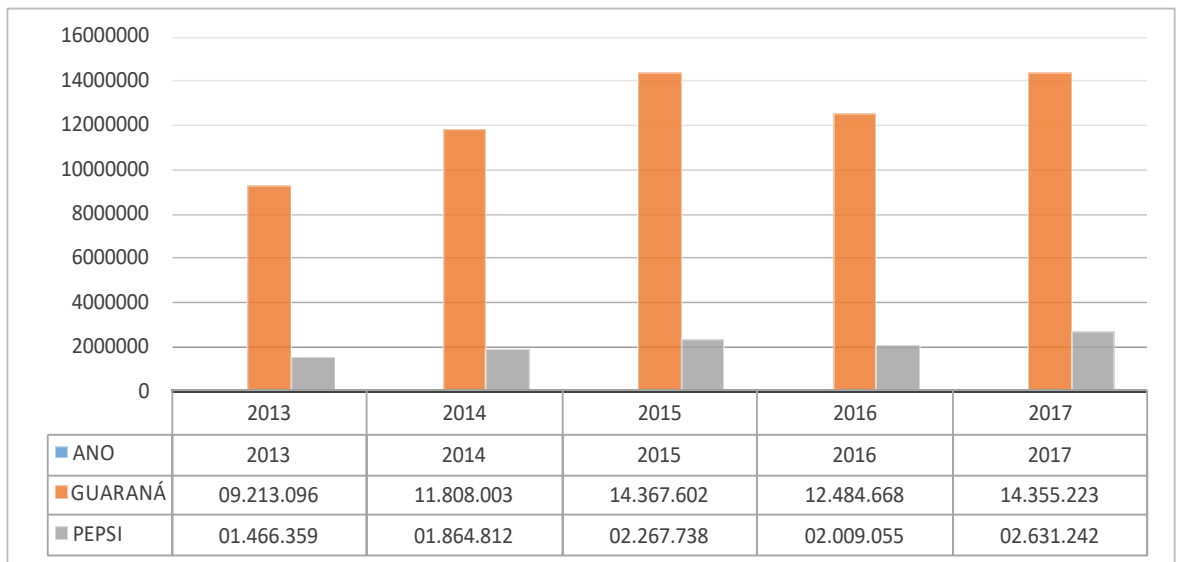


Gráfico 11. **Faturamento dos produtos Guaraná Antártica e Pepsi (em R\$) – 2013 a 2017.**

Fonte: Elaboração feita pelo autor com base nos dados da JODIBE-PE.

Considerando-se os resultados e dados apresentados, torna-se possível ressaltar que ao mesmo tempo em que o mercado de bebidas pode ser visto como promissor para a economia, por outro lado, para que isso aconteça e sejam utilizadas estratégias bem elaboradas, deve-se levar em consideração o risco elevado que esse setor apresenta. Analisando-se por um ângulo

voltado para o cenário financeiro, essas estratégias são elaboradas com estudos de mercados, onde se pode ser elaborado um perfil dos compradores, como está sendo exibido no gráfico 12.

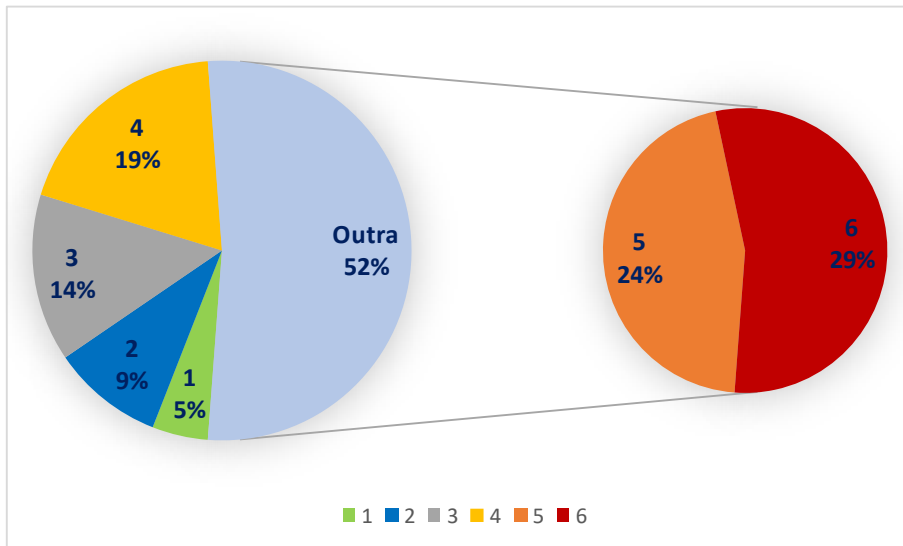


Gráfico 12. Classe de Risco da Base Compradora da Jodibe-PE – 2013 a 2017.

Fonte: Elaboração feita pelo autor com base nos dados da JODIBE-PE.

O gráfico 12 tem a função de mostrar o comportamento financeiro dos clientes compradores durante o período de estudo da pesquisa. Considerando que a base total formada por 1477 pontos de vendas informa um percentual de 79% clientes pessoas físicas (CPF) e 21% clientes pessoas jurídicas (CNPJ). Nesse cenário retrata-se que na microrregião do Pajeú 52% dos clientes encontram-se na classe de risco 5 ou 6, ou seja, que são considerados mal pagadores e apresentam reincidência de atraso de pagamento de boletos, levando-os a ficarem bloqueados no ato da compra.

A análise de risco indica que quando menor a sua classe melhor pagador é classificado o cliente, podendo ser extraída tanto a partir do CPF, como por o CNPJ. Considerando essa pesquisa que é composta por análise do *score* do cliente (em pontos), pode-se ressaltar que há a possibilidade de histórico de inadimplência elevada nesse setor. Desse modo, estratégias voltadas para controlar esse indicador são necessárias para que esse segmento se mantenha. Pode-se observar o comportamento da classe de risco a partir do quadro 1 abaixo.

CLASSE	RISCO	Classificação
6	Muito Alto	Clientes com muita reincidência de atraso e não devem ter prazo
5	Alto	Clientes com reincidência de atraso que não devem ter prazo
4	Intermediário	Clientes que não devem ter prazo e não apresentam muita reincidência de atraso
3	Regular	Clientes que podem ter prazo até 6 dias
2	Baixo	Clientes que podem ter prazo até 13 dias
1	Muito Baixo	Clientes que podem ter prazo acima de 13 dias

Quadro 1. **Classificação da Classe de risco com base no score de mercado - 2018.** Fonte: Elaboração feita pelo autor com base nos dados da JODIBE-PE.

Outro ponto de atenção crítico que se manteve na análise dessa microrregião foi a de que 67% da base ativa da revendedora AmBev possuem prazos através de boletos. Isso pode ser considerado um fator crítico quando se analisa o risco que a região oferece, seguindo a análise do *score*. No entanto, por outro lado, a empresa utiliza isso como mecanismo de evitar o transporte de dinheiro no sistema de distribuição (caminhões de entrega), para evitar assaltos, conforme pode ser visualizado no gráfico 13. Além disso, outro fator interligado a essa concessão de prazos acontece devido à base cadastral conter aproximadamente 41% clientes antigos, contabilizando os anos anteriores a 2015, conforme retrata o gráfico 14.

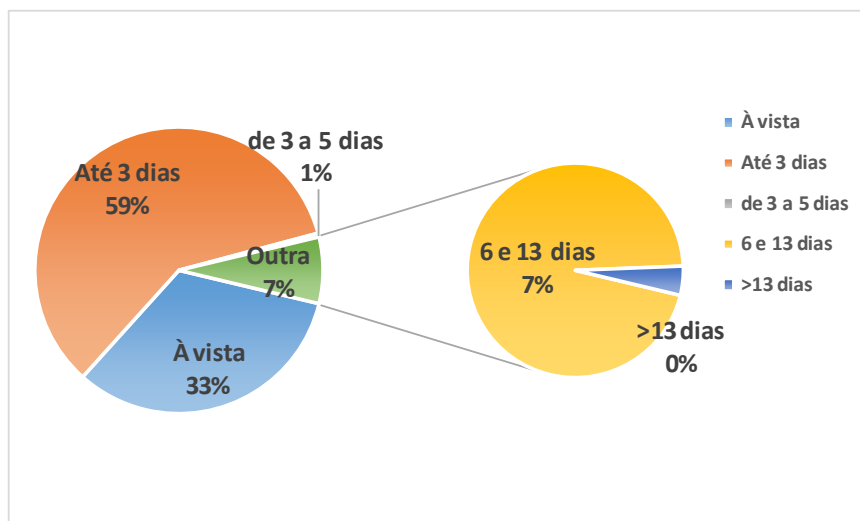


Gráfico 13. **Análise da concessão de prazos em pesos (%) por clientes – 2013 a 2017.**

Fonte: Elaboração feita pelo autor com base nos dados da JODIBE-PE.

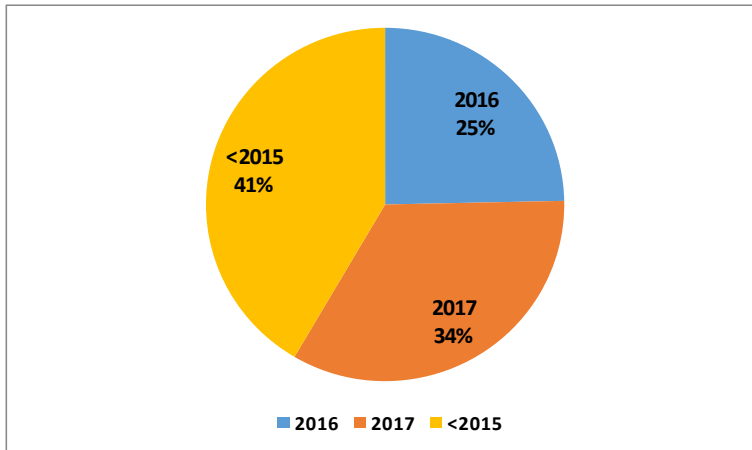


Gráfico 14. **Análise da concessão idade de cadastro dos clientes – 2013 a 2017.**

Fonte: Elaboração feita pelo autor com base nos dados da JODIBE-PE.

A partir do que foi mencionado nas análises dos resultados torna-se evidente a relação em que as estratégias empresariais são dispostas com base no perfil de mercado concentrado nos canais de comercialização, devido a cada nicho desse segmento apresentar características independentes quanto às formas de funcionamento que estão dispostas. Desse modo, pode-se perceber a relação existente entre os processos de vendas, controle financeiro e nível de serviço, junto às decisões estratégicas de um grupo empresarial são interligadas. Um ponto fundamental que contribui para que esse fluxo funcione se dá através da tecnologia, que auxilia na mensuração desse controle e resultados, onde se percebe também que esse investimento garante retornos para a empresa.

No caso do Grupo João Duque essa tecnologia é disponibilizada a partir de smartphones que são disponibilizados aos vendedores e motoristas com acesso as informações dos clientes, possibilitando que seja verificado, se o cliente tem pendência financeira, se o ponto de venda já efetuou alguma compra no mês, se ele possui equipamentos e não está cumprindo a meta (onde auxilia também na verificação de equipamentos estarem invadidos por produtos concorrentes, ou seja, que faz parte da execução de mercado) e que consegue verificar se o vendedor ou motorista está indo direto ao ponto (via GPS) e se no caso o vendedor está garantindo com que os clientes façam no mínimo uma compra no mês, possibilitando o alcance no final do mês ao atingimento do faturamento necessário e planejado via sistema de metas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve o objetivo de identificar e atrair reflexões sobre a eficiência das estratégias empresariais adotadas por um grupo empresarial na microrregião do Sertão do Pajeú, em especial, o grupo Jodibe-PE, e mostrar qual a influência da utilização de decisões bem estruturadas sobre o mercado de bebidas para que seja garantida a sua expansão. O estudo buscou inicialmente identificar níveis de faturamento e de volume para apresentar o comportamento desse segmento e também dos clientes, para que se fosse elaborado um perfil na microrregião.

Os dados concedidos por a revenda mapearam essa pesquisa para que fosse possível entender o funcionamento desse setor e compreender de que forma ele pode ser expandir. Nesse sentido, foram identificadas estratégias voltadas para o marketing, para a fidelização dos clientes as marcas que a empresa trabalha, para o nível de serviço ofertado e para o controle financeiro.

Na trajetória dos anos de 2013 a 2017 foram vistos que apesar da base ativa compradora da empresa apresentar 47,5% de clientes classificados no canal FRIO, percebe-se que o segmento AS Rota pode ser visto como o canal de mercado que mais garante volume e faturamento para a revenda. O sucesso desse canal está ligado às estratégias de execução de mercado, participação de programas de mercado e política de preços menores do que nos outros canais.

Atrelado a isso, esse desempenho é dado devido a que esses estabelecimentos apresentam um melhor controle financeiro, no qual fazem com que, os hipermercados, supermercados grandes, supermercados médios, minimercados, lojas de conveniências e armazéns/mercearias apresentem menor reincidência em apresentar problemas de inadimplência para a revenda. Em contraposição a isso, os estabelecimentos como bares, lanchonetes (classificados como FRIO) e depósitos de bebidas e subdistribuidores (classificados como SUB), não apresentam essa mesma eficiência na gestão financeira de pagamentos, levando a que em muitos casos, o cliente deixe de receber seus pedidos por pendências de inadimplência, retraindo-se então o nível de serviço da empresa.

Essa análise estratégica da empresa costuma oferecer preços mais baixos para os estabelecimentos AS Rota, médios para SUB e mais elevados para o canal FRIO, principalmente, devido a esse último não aderir às políticas de preços que a empresa deseja cobrar, para que o preço de mercado seja reduzido e torne-se mais competitiva via preços.

O trabalho mostra também que visto o valor em quantidade de estabelecimentos

compostos por bares e restaurantes apresentarem o maior valor na base ativa da empresa, em 2017 surge estratégias que buscam investir nesse canal, como a execução em rota com fachadas, empréstimos de conjuntos de mesas, programas de mercado através de contratos e disposição de cartazes ao preço sugerido, dentro da política de preços de aderidos (que compram a um preço menor e vendem no preço sugerido da empresa), possibilitando assim, com que, haja uma visibilidade da marca e a presença da mesma no mercado, elevando-se então, o *market share* que funcionaram e elevaram o volume e faturamento nesse ano.

Outro ponto que merece ser mencionado é o das estratégias ressaltadas nos estudos de D’Aveni (1995), que buscam apresentar através de arenas as estratégias do mercado competitivo no mercado de bebidas (refrigerantes). Nesse âmbito, a Jodibe-PE além das estratégias comentadas, podem ser citadas estratégias específicas como o gatilho de desenvolvimento de novos sabores, em diferentes embalagens a preços acessíveis, conhecida também como diversificação do portfólio de produtos. Contudo, todas devem levar em consideração a satisfação dos clientes no final para que o nível de serviço seja garantido.

Além disso, outras voltadas para as conhecidas áreas de porto seguro, no qual o grupo João Duque caracteriza como cidades “El Dorado”, ou seja, que possuem oportunidades de incremento de clientes e de volume na área de atuação da empresa, com o objetivo de expandir a área de atendimento, elevar a lucratividade e posicionar barreiras à entrada para que exista uma maior dificuldade de empresas concorrentes se instalarem no território ocupado.

Em resumo, a pesquisa apresenta ao leitor uma visão pouco estudada na microrregião do Pajeú sobre o setor de cervejas e refrigerantes, principalmente porque a disponibilidade de dados por as empresas são de difícil acesso e está inserida em uma estrutura complexa que requer do pesquisador a necessidade de um estudo aprofundado para o conhecimento da mecânica desse mercado.

Diante do que foi elaborado e dos dados exibidos nesse trabalho, chega-se a conclusão que para elaborar estratégias eficientes no curto e longo prazo, são necessários estudos com base no comportamento dos consumidores, ou seja, a identificação de perfis, para que as reservas financeiras para atingir os objetivos almejados apresentem rendimento e consequências positivas, considerando que esse mercado no passar dos anos torna-se mais competitivo e com altos riscos, por necessitar dos clientes como meios para atingir os lucros, ou seja, deve-se manter o nível de serviço equilibrado.

O trabalho em questão, busca promover uma reflexão do segmento de bebidas e

mostrar que existem muitas possibilidades de pesquisas nesse setor, podendo se torna um estudo atrativo com altas perspectivas para a economia regional, brasileira e global. Logo, como desenvolvimento de estudos futuros sobre esse tema seriam interessantes novas pesquisas que tenham o compromisso de ampliar novos horizontes sobre esse mercado e que possam ratificar ou contrapor com as conclusões obtidas e desenvolvidas nessa monografia apresentada.

6. REFERÊNCIAS

- ABIA - Associação Brasileira da Indústria de Alimentação. (2017). **Faturamento do Setor**. Disponível em: < <http://www.abia.org.br/vst/faturamento.pdf>>. Acesso em 10/05/2018.
- ALEXANDRE, J. A. Teoria da Localização de Krugman. **Apresentação e Críticas**. 2001. Disponível em:<www.fcsh.unl.pt/docentes>. Acesso em: 17/03/2018.
- ALVARENGA, Darlan. **Número de cervejarias no Brasil quase dobra em três anos e setor volta criar empregos**. G1, 2018. Disponível em:<<https://g1.globo.com/economia/pme/noticia/numero-de-cervejarias-no-brasil-quase-dobra-em-3-anos-e-setor-volta-criar-empregos.ghtml>>. Acesso em: 17/06/2018.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CERVEJA - CERVBRAZIL. **Dados do setor**. 2017. Disponível em: <<http://www.cervbrasil.org.br/paginas/index.php?page=dados-do-setor>>. Acesso em: 01/04/2018.
- AZEVEDO, P. F. **Concorrência no mercado de Agribusiness**. In: ZYLBERSTAJN, D; São Paulo. Pioneira, 2000.
- BALLOU, R.H. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BESANKO, D.; BRAEUTIGAN, R. R. **Microeconomia: uma abordagem completa**. Rio de Janeiro: LCT, 2004.
- BOTELHO, Eduardo. **A Pré-Venda Inteligente e eficaz**, p. 44-47, in: Gigantes da Venda, São Paulo: Landscape, 2006.
- CAMPELO, Daniel Alves. **O desenvolvimento sustentável da agricultura familiar: uma análise comparativa no sertão do Pajeú/PE**, 2013.
- CARDOSO, Franciane Alves. **Estruturas de Mercado**. Fundamentos de Economia (VASCONCELLOS E GARCIA), 2004. PPGECO/UFRN. Acesso em: julho de 2018.
- CERVBRAZIL. **ANUÁRIO**, 2016. Disponível em: <<http://www.CERVBRAZIL.org.br/paginas/index.php?page=anuario-2016>> Acesso em: 25/03/2018.
- CERVIERI JÚNIOR, Osmar; et al. **O setor de bebidas no Brasil**. 2017. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/3462/1/BS%2040%200%20setor%20de%20bebidas%20no%20Brasil_P.pdf>. Acesso em: 03/04/2018.
- COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS - AMBEV. **Em ano desafiador, Ambev mantém foco em inovações e reforça marcas**. 2017. Disponível em: <<https://www.ambev.com.br/imprensa/releases/em-ano-desafiador-ambevmantem-foco-em>>

inovacoes-e-reforca-marcas/>. Acesso em: 03/04/2018.

CONSTANTINO, Michel et al. **Cooperar ou não cooperar? Uma análise à luz da Teoria dos Jogos**. Desafio Online, v. 4, n. 1, p. 135-145, 2016.

D'AVENI, Richard; GUNTHER, Robert. **Hipercompetição**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DA SILVA, João Correia. **MICROECONOMIA II 1E108**. Universidade do Porto, 2018.

DEPEC. **Indústria de Bebidas**. Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos - Bradesco. 2017. Disponível em: <

https://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_industria_de_bebidas.pdf>.

Acesso em: 03/06/2018.

ETENE. **Documento Caderno Setorial**. Estudos Econômicos do Nordeste, Banco do Nordeste, 2017. Disponível em: <<https://www.bnb.gov.br/publicacoes-editadas-pelo-etene>>.

Acesso em: jul. 2018.

ETENE. **Diário Econômico**. Análise e Perspectivas Nordeste apresenta deflação em junho e índice anualizado é o mais baixo da série histórica calculada pelo ETENE. Banco do Nordeste. 2017. Disponível em:

<https://www.bnb.gov.br/documents/1342439/2128741/231_12_07_2017.pdf/95d79c2b-34cb-dfba-ba3e-40bf48f87446>. Acesso em: jul. 2018.

FERRARI, Vanessa et al. **O mercado de cervejas no Brasil**. 2008.

FERNANDES, Kelvin Luiz Gonçalves. **Estudo do mercado de telefonia móvel no sudeste brasileiro no período de 2004 a 2015**. 2017.

FLACSO. **Consumo de Bebidas Alcoólicas no Brasil: Estudo com base em fontes secundárias**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em:

<<http://flacso.org.br/files/2015/02/RelatorioConsumodoAlcoolnoBrasilFlacso05082012.pdf>>

Acesso em: 03/02/2018.

FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. **Manual de elaboração de tese, dissertação e monografia**. Fortaleza: Unifor, 2004.

PERNAMBUCO – **Governo do Estado: Desenvolvimento Econômico**. 2013. Disponível em:

<<http://www.pe.gov.br/governo/focos-estrategicos/desenvolvimento-economico>>. Acesso em: jul. 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GREGORINI, Gizeli dos Santos. **Estratégia Competitiva no Mercado de Bebidas: Estudo de Caso na Companhia de Bebidas das Américas – AmBev**. Florianópolis, 2006.

Companhia de Bebidas das Américas. Disponível em < <http://www.ambev.com.br> >.

Acesso em: 21 de dezembro de 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Produção Agrícola Municipal.** Rio de Janeiro, v. 37, p.1-91, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **População.** 2017. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pe/serra-talhada/panorama>>. Acesso em: jul, 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO PERNAMBUCANO - IF Sertão-PE. **Microrregião do Pajeú.** Plano de Desenvolvimento Institucional, Petrolina, 2014. Disponível em: https://www.ifsertao-pe.edu.br/images/IF_Sertao-PE/Documentos/PDI%202014-2018.pdf>. Acesso em: 29 de julho de 2018.

Iris Versyple, Nina e Machado, José e da Silva Correa de O. Andrade, Júlio e Andrade Wanderley, Ricardo. **Microrregião Pajeú economia, clima e desenvolvimento da agricultura através de modelo digital do terreno.** Revista Geama, janeiro de 2015.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. **Marketing.** São Paulo: Atlas, 1990.

LOUVISI, Júlio César Pereira, DUTRA, Karen Estefan. **A Importância estratégica dos Canais de Distribuição na Indústria Cervejeira,** 2009. Disponível em: <<http://re.granbery.edu.br/artigos/MzYx.pdf>>. Acesso em: jul. 2018.

MANKIW, N. Gregory; MONTEIRO, Maria José Cyhlar. **Introdução à economia: princípios de micro e macroeconomia.** São Paulo, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATTAR, Fauze Najib. **Administração de varejo.** Elsevier Brasil, 2011.

MORADO, Ronaldo. **Larousse da Cerveja:** 1ª Edição Brasileira. São Paulo, 2009.

OLIVEIRA, Felipe Gabriel Barbosa de. **Comportamento do Consumidor: Os Fatores de Influência.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 1. Vol. 9. pp 613-630., outubro / novembro de 2016.

OLIVEIRA, José Humberto. **Programa "Territórios da Cidadania": uma estratégia de desenvolvimento territorial e garantia de direitos sociais voltados para as regiões de maior fragilidade socioeconômica.** 2008.

PERNA, Paulo Henrique Pereira. **Fontes de informação utilizadas nas monografias de graduação em Biblioteconomia da Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília.** 2012.

PINDYCK, Robert S., RUBINFELD, Daniel L. Microeconomia. São Paulo: Pearson Prentice Hall, p. 407-432, 2007.

POSSAS, Mario L. et al. Um modelo evolucionário setorial. **Revista Brasileira de Economia**, v. 55, n. 3, p. 333-377, 2001.

POSSAS, Mario Luiz. **Estruturas de mercado em oligopólio.** São Paulo: Editora Hucitec, 1987.

POSSAS, Mario L. et al. **Um modelo evolucionário setorial.** Revista Brasileira de Economia, v. 55, n. 3, p. 333-377, 2001.

SANTOS, José Adelmo dos. **Sistema agroecológico de produção e conservação de forragens na agricultura familiar - a experiência do sertão do pajeú – Pernambuco.** LAVRAS, 2008.

SEBRAE. **Cenários Alternativos de Pernambuco.** 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/livro_cenarios_parte_1.pdf>. Acesso em: 16/05/2018.

SERRA, F. R., FERREIRA, M. P., TORRES, M. C., & TORRES, A. P. (2010). **Gestão Estratégica: Conceitos e Prática (3ª edição).** Lisboa:Lidel.

SERVIÇO GEOLÓGICO DO BRASIL - CPRM. **Diagnóstico dos municípios das microrregiões de Afogados da Ingazeira, Brejinho, Calumbi, Carnaíba, Flores, Igaraci, Ingazeira, Itapetim, Quixaba, Santa Cruz da Baixa Verde, Santa Terezinha, São José do Egito, Serra Talhada, Solidão, Tabira, Triunfo e Tuparetama.** Projeto cadastro de fontes de abastecimento por água subterrânea. Recife: CPRM/PRODEEM, 2005.

STECCA, Fabiana Letícia Pereira Alves; ÁVILA, Lucas Veiga. **Gestão de marketing.** Santa Maria, 2015.

VARIAN, Hal R. Microeconomia: princípios básicos. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de, GARCIA, Manuel Enriquez. **Fundamentos de Economia.** São Paulo, Saraiva, 2008.

VERSLYPE, Nina Iris et al. Revista Geama Environmental Sciences. **Revista GEAMA**, v. 1, n. 3, 2015.

VIANA, Fernando Luiz E. **Indústria de Bebidas Alcoólicas.** Caderno Setorial ETENE/BNB. 2018. Disponível em: <

<https://www.bnb.gov.br/documents/80223/1527922/bebidas.pdf/f4fbacee-fcc2-1302-fe82-524cd8091422>>. Acesso em: 05 jul. 2018.

VIEGAS, Cláudia Assunção dos Santos. **Fusões e Aquisições na Indústria de Alimentos e Bebidas do Brasil: Análise dos Efeitos nos Preços ao Consumidor**. São Paulo, 2006.

WAQUIL, Paulo Dabdab; MIELE; Marcelo; SCHULTZ, Glauco. **Mercados e comercialização de produtos agrícolas**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2010.

ZION MARKET RESEARCH. **Global Beer Market is Expected to Reach Approximately USD 750.00 Billion in 2022**. Publicado em 16 de janeiro de 2017. Disponível em:<<https://www.zionmarketresearch.com/news/global-beer-market>>. Acesso em: 03/05/2018.