

658.8
MON gest-60 61



SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E POSICIONAMENTO COMPETITIVO
SEU IMPACTO NO DESEMPENHO COMERCIAL DAS EMPRESAS
"O CASO DA COCA-COLA SABCO"

DUPLO

Estudante : Jorge Aurélio Mondlane

Supervisora : Prof. Dra. Maria Antónia da Fonseca Lopes (PhD)

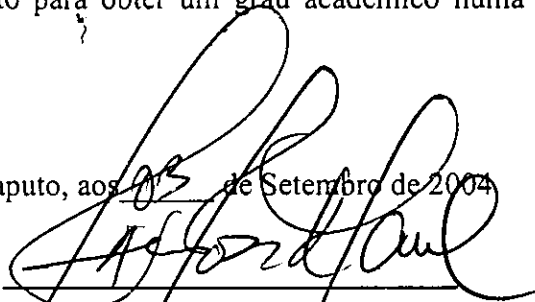
Universidade Eduardo Mondlane
Faculdade de Economia
Trabalho de Licenciatura em Gestão
Maputo, Setembro de 2004

U. E. M. - ECONOMIA	
R. E.	29274
DATA	21.1.01.105
AQUISIÇÃO	oferta
COTA	

Declaração

Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição de ensino educacional.

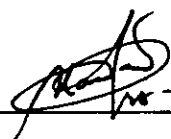
Maputo, aos 03 de Setembro de 2004



Jorge Aurélio Mondlane

APROVAÇÃO DO JURI

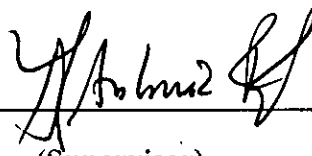
Este trabalho foi aprovado com 18 valores no dia 03 de Setembro de 2004 por nós, membros do Júri, examinador da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.



(Presidente do Júri)



(Arguente)



(Supervisor)

Índice

Declaração	ii
Dedicatória	vi
Agradecimentos	vii
Listas de Abreviaturas e Siglas	viii
Abstracto	ix

Parte I

INTRODUÇÃO.....	1
1 Estrutura do trabalho.....	3
2 Objectivos.....	3
3 Razões da escolha do tema.....	4
4 Limitações do estudo.....	5
5 Metodologia	6
6 Hipóteses.....	6

Parte II

1. Abordagem teórica.....	7
1.1 Origens da segmentação de mercado.....	7
1.2 Conceito de segmentação de mercado.....	8
1.3 Critérios para segmentação de mercado.....	9
1.3.1 Segmentação Geográfica.....	10
1.3.2 Segmentação Demográfica.....	10
1.3.3 Segmentação Psicografia ou Sócio-Económica.....	10
1.3.4 Segmentação Comportamental.....	11
1.3.5 Segmentação por Multi-Atributos.....	11
1.3.6 Segmentação Baseada em Comportamento de Compra.....	11
1.3.7 Segmentação de Mercados Indústrias.....	11
1.3.8 Segmentação de mercados internacionais.....	12
1.3.9 Segmentação Intermercado.....	12
1.4 Requisitos para uma segmentação de mercado eficaz.....	15
1.5 Procedimentos para segmentação de mercado.....	16

1.6 Níveis de segmentação de mercado.....	19
1.7 Vantagens e desvantagens da segmentação de mercado.....	21
1.7.1 Vantagens.....	21
1.7.2 Desvantagens.....	21
2. Posicionamento competitivo e vantagens competitivas.....	22
2.1 Posicionamento de mercado.....	22
2.2 Estratégias de posicionamento competitivo.....	23
2.3 Posições competitivas.....	25
2.4 Escolha e implementação de estratégias de posicionamento.....	26
2.5 Vantagens competitivas.....	26
2.6 Segmentação posicionamento de mercado vs desempenho comercial	28
2.6.1 Desempenho da empresas.....	28
2.6.2 Indicadores de Desempenho Comercial.....	28
 Parte III	
3. INDÚSTRIA DE REFRIGERANTES.....	30
3.1 ANÁLISE SECTORIAL.....	30
3.2 CCS vs CCS.....	30
3.2.1 Historial da CCC vs CCS.....	30
3.2.2 Objectivos estratégicos da CCS (Moçambique).....	32
3.2.3 Análise da empresa.....	32
3.2.3.1 Análise interna.....	33
3.2.3.2 Análise externa.....	34
3.3 Segmentação de mercado e posicionamento da CCS.....	37
3.3.1 Segmentação de mercado.....	37
3.3.2 Posicionamento.....	38
Modelo de Gestão Qualidade.....	39
Declaração de Qualidade.....	40
Política de Qualidade da CCS (Moçambique).....	41
Sistema de Atendimento ao Cliente (SAC).....	41
3.3.3 Vantagens Competivas.....	42
3.4 Análise do desempenho Comercial da CCS(Moçambique).....	42

3.4.1	Desempenho das Vendas.....	43
3.4.2	Análise dos rácios de lucratividade.....	45
Parte IV.		
4.	Conclusões e Recomendações.....	47
4.1	Verificação das hipóteses.....	47
4.2	Conclusões.....	47
4.3	Recomendações.....	49
5.	Bibliografia.....	50
6.	Anexos.....	54

Marketing é meramente uma forma civilizada de guerra,
onde a maior das batalhas é vencida com palavras,
ideias e pensamento disciplinado

Albert W. Henry

Dedicatória

À memória da minha mãe, Celestina Rael Bila,
que sempre iluminou a minha vida e a
Rosalina Mondlane (**Avosinha**) que
incutiu em mim a importância da educação

AGRADECIMENTOS

Ao longo dos quatro anos em que frequentei o curso de licenciatura em Gestão na *Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane (UEM)* tive o privilégio de contar com a amizade e o apoio de inúmeras pessoas que, directa ou indirectamente, contribuíram para a minha formação.

Em primeiro lugar, desejo agradecer a todos os estudantes e docentes da *FE-UEM* pelo apoio e empenho prestado ao longo do curso, pois sem eles teria sido impossível tornar este sonho uma realidade. Estou especialmente grato a minha tutora Prof.Dra. Maria Antónia da Fonseca Lopes pelo precioso apoio e atenção concedido durante a elaboração do presente trabalho de licenciatura.

Estou igualmente em dívida eterna com a minha avó Rosalina Mondlane (Avosinha) pelo apoio material e moral concedido ao longo da minha vida estudantil, devo a ela toda a minha brilhante carreira estudantil.

Devo também especiais agradecimentos aos meus amigos e colegas da turma de Gestão/Economia de 2000, particularmente ao Carvalho da Cunha Fernandes, Isaias Filipe, Jorge Muzonde, Felizardo Chiundiza, Francisco Cristina Madureira Poxes, Maria Rosa da Costa Xavier, Felícia Esmênia Nhacale Nhatumbo, Cármen Grachane, Alberto Delmar, Benito Duarte, Domingos Langa, Ivan Machava, Laurindo Chichava.

De igual modo, agradeço aos gestores de Marketing e trabalhadores da Coca Cola Sabco em especial a Dra. Augusta Namashulua pelo acompanhamento dispensado durante a recolha e redacção do presente trabalho.

Também quero expressar os meus especiais agradecimentos aos meus ex-colegas do quarto 706 na residência nº 5 – UEM, nomeadamente Diogo António Diogo, Fernando António Taímo e João Bongisse Gando pelo seu apoio durante as longas directas. Vão também especiais agradecimentos a Maria Carolina Filipe e ao Mário Basilio Jonas pelo apoio durante os anos de Faculdade.

Por último, não posso deixar de manifestar o meu especial apreço pelo constante apoio da minha família e, em particular, do meu pai, Aurélio Mondlane (Mulholo) e da minha namorada, Marília Florinda Augusto Neto, que partilharam comigo muitos sacrifícios para tornar este projecto uma realidade.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- AT – Activo total líquido
- CCC – Coca Cola Company
- CCS - Coca Cola Sabco
- CVP – Ciclo de vida do produto
- FE - Faculdade de Economia
- ISO – International standard organization
- MB – Margem Bruta
- ML – Margem de lucro
- MO – Margem Operacional
- Raji – Resultados antes de juros e impostos
- RAT – Rotação do activo total
- ROE – Return on Equity
- ROI – return on investment
- ME – Market Execution
- MP – Matérias Primas
- P&D- Pesquisa e desenvolvimento
- SABCO – South Africa Bottling Company
- SAC- Sistema de Atendimento ao Cliente
- SADC- Comunidade de Desenvolvimento da Africa Austral
- SQCC – Sistema de Qualidade da Coca Cola
- UEM - Universidade Eduardo Mondlane

Sumário Executivo

Palavras chaves:

Segmentação de mercado, posicionamento competitivo, desempenho comercial, vantagens competitivas e indicadores de desempenho comercial.

Os anos que sucederam a II Guerra Mundial trouxeram consigo um período de prosperidade para a indústria. Nele, o desejo de consumo e um futuro de optimismo, possibilitavam às empresas vender toda sua produção, muitas vezes insuficiente para atender o mercado em expansão. Neste ambiente, a possibilidade de produção em massa proporcionava às empresas atenderem amplos contingentes de consumidores com um mesmo produto, sem distinção de suas preferências ou desejos (Cobra,1992:89).

Entretanto, nos meados da década 50 e princípio da década 60 do século xx, o crescimento da concorrência passa a exigir das empresas que atendam às exigências advindas dos consumidores. A partir daí, surge o embrião, dentro da empresa, da preocupação com os consumidores e do posicionamento da empresa em relação a concorrência, como se posicionar no mercado e como oferecer aos consumidores algo que de facto lhes agrade ou satisfaça plenamente as suas necessidades. Estes factores criaram um ambiente propício para desenvolvimento de teorias cujo objectivo era entender de forma perfeita as necessidades e preferências do consumidor, eis então a razão do estudo da segmentação de mercado e como a segmentação não é uma estratégia por si só suficiente para o alcance de maior volume de vendas foi necessário associá-la ao posicionamento competitivo da empresa no mercado face a concorrência criando deste modo vantagens competitivas para a empresa.

Para enfrentar o ambiente cada vez mais competitivo, as empresas estão buscando alternativas de marketing para atingir os mercados alvos. As empresas geralmente são mais eficientes quando separam seus mercados em grupos distintos e oferecem estratégias específicas para cada grupo. O propósito deste trabalho é compreender como a CCS através da segmentação de mercado e do posicionamento competitivo incrementa as suas vendas e mantém a sua liderança secular no mercado de refrigerantes no mundo.

A segmentação de mercado e o posicionamento competitivo são duas estratégias de marketing de vital importância para o sucesso comercial das empresas. Hoje, era de produção personalizada o enfoque das empresa deve estar centrada no cliente ou consumidor final. A segmentação de mercado consiste na divisão de um mercado heterogêneo em pequenos mercados ou segmentos que apresentam características homogêneas.

O posicionamento de mercado representa um esforço ulterior à segmentação de mercado. A segmentação selecciona um nicho de mercado, para o qual se orientarão os esforços da organização enquanto o posicionamento limita-se a definir estratégias que a empresa deve usar no atendimento das necessidades dos consumidores de cada segmento específico. Estas estratégias permite à empresa desenvolver diferenciais competitivos em relação à concorrência, uma vez que concentra e investe seus esforços no atendimento de um grupo de consumidores com características ou padrões de consumo semelhantes. A CCS usa vários critérios de segmentação destacando-se as variáveis geográficas, tipos de produtos e marketing-mix que lhe permite obter vantagens competitivas e um volume de vendas sempre em crescimento.

Introdução

A gestão racional dos negócios no concernente a administração eficiente dos mercados é a base para o sucesso comercial de qualquer empresa num mercado concorrencial. A eficiência e eficácia na satisfação das necessidades dos clientes e a criação de novos produtos que possam satisfazer as expectativas futuras dos consumidores ou clientes, são ferramentas importantes para o alcance dos objectivos comerciais da empresa, onde com o advento da globalização e da comunhão das nações em torno da criação de benefícios comuns (blocos comerciais), a concorrência no mercado tem criado uma luta constante pelo controle de todo tipo de cliente, o que passa por dividi-los em pequenos grupos (segmentos), facilitando desta maneira o conhecimento do tipo de produtos, preços a praticar e, a qualidade preferida por cada segmento de mercado (Viana,1997:34).

A segmentação de mercado e o posicionamento competitivo constituem hoje o ponto central para as empresas que pretendem sobreviver e rentabilizarem os seus esforços comerciais e financeiros no mercado a longo prazo.

O departamento de P & D nas empresas deve direccionar os seus esforços sempre no desenvolvimento de produtos para vários tipos de consumidores, visto que o mercado não é e nunca será homogéneo e como uma empresa não pode competir em todos lugares do mercado precisa identificar os segmentos de mercado que possa atender de forma eficaz e satisfatória, dando porém valor ao consumidor sem perder de vista o seu objectivo de maximizar os lucros ou as vendas.

Os especialistas de Marketing recomendam sempre as empresas a terem na sua carteira de negócios vários produtos (diversificação de produtos com CVP diferente) de acordo com os segmentos ou nichos de mercado a atender, criando deste modo mais oportunidades para aumentar o seu volume de vendas, pois uma empresa que coloca no mercado mais que um produto tem a certeza que as suas vendas tenderão a crescer relativamente àquela que coloca um único produto que *à priori* pode não corresponder as expectativas de todos os consumidores no mercado (ibidem).

Uma empresa que coloca no mercado um produto sem atender a questão da existência de vários tipos de consumidores desde, os de baixa renda, alta renda, jovens, adultos, idosos e crianças corre o risco de ver os seus objectivos a longo prazo comprometidos.

As grandes empresas 'multinacionais' como é caso da CCS, devido a estrutura variada de mercados que atendem, tanto nos seus países de origem como nos mercados estrangeiros desenvolvem uma gama de produtos para satisfazer aos vários extratos de consumidores, pois como tem sido difícil desenvolver um produto que possa satisfazer todos segmentos de mercado, além do produto tradicional¹ da empresa é importante criar novos produtos em função dos segmentos de mercado que se pretendem atender, criando aquilo que os especialistas de Marketing apelidam por marketing de variedade de produtos (ibidem).

A segmentação de mercado confere à empresa o conhecimento com maior precisão das necessidades dos consumidores, não obstante, esta estratégia criar vantagens competitivas deve ser apoiada pelo posicionamento competitivo da empresa no mercado para garantir maior volume de vendas. Uma segmentação por mais eficiente que seja, por si só, não é suficiente para garantir um crescimento eficaz das vendas, sendo assim, é imprescindível associá-la ao posicionamento competitivo por forma a consolidar o desempenho das vendas (Kotler, 1998:262).

Em 1995, a CCS começou as sua operações em Moçambique e em menos de uma década lidera o sector dos refrigerantes, resultado de uma gestão criteriosa e uma formulação e implementação de estratégia de mercado de forma eficaz, onde a segmentação de mercado e o posicionamento competitivo são estratégias que apoiam este crescimento das vendas.

¹ produto que serve de identidade ou marca da empresa

2. Estrutura do trabalho

A estrutura do trabalho assenta em quatro (4) partes: a primeira parte apresenta a introdução ao trabalho, a segunda parte apresenta abordagem teórica do tema, sendo a terceira dedicada ao estudo de caso sobre a CCS e por último a quarta parte que apresenta as principais conclusões e recomendações.

1. Objectivos

Perante um mercado cada vez mais competitivo, do crescimento da concorrência e da exigência e intransigência dos consumidores no que diz respeito à factores relacionados com o tipo de produto em termos de padrões de qualidade, características específicas, canais de distribuição, e a estrutura da renda do próprio consumidor, sua cultura, preferências de consumo e outros factores que possam influenciar o seu comportamento de compra, a análise da segmentação de mercado e do posicionamento competitivo dentro das teorias de marketing torna-se cada vez mais importante e imprescindível para o alcance dos objectivos comerciais (aumento das vendas) pretendidos pela empresa.

Uma vez segmentado o mercado, as empresas devem saber se posicionar no mercado de forma a obter vantagens competitivas em relação a concorrência, é neste âmbito que análise das estratégias de posicionamento competitivo também se torna importante no desenvolvimento do presente trabalho (Ries & Trout, 1989:32).

É compartilhando desta visão, que se pretende no desenvolvimento do presente trabalho estabelecer uma abordagem teórica como alicerce para elaboração de estratégias de mercado que permitam às empresas o alcance de maior volume de venda dos seus produtos ou serviços, e é com este enfoque que o presente trabalho tem como objectivos:

Geral:

- ✓ Analisar à luz dos pressupostos teóricos a segmentação do mercado e o posicionamento competitivo da CCS;

Específicos:

- ✓ Compreender as vantagens competitivas que a segmentação de mercado e o posicionamento competitivo podem proporcionar à CCS;
- ✓ Ressaltar as vantagens competitivas da segmentação de mercado e do posicionamento competitivo que podem tornar-se estratégias de sucesso da empresa a longo prazo.
- ✓ Estudar os níveis de segmentação do mercado atendido pela CCS e a relação com o seu desempenho comercial (das vendas);

2. Razão da escolha do tema

Num mercado concorrencial, as estratégias de mercado ou comerciais tendo em vista o aumento do respectivo desempenho comercial (aumento das vendas) das empresas sofrem mudanças pontuais na forma de melhor enfrentar os concorrentes.

Em Moçambique o recurso às estratégias de mercado ou de marketing tendo visando o aumento da *performance* das vendas está a conhecer nos últimos tempos uma nova dinâmica, onde as empresas começam a dar valor ao cliente (consumidor) e debatem-se com a questão de não só vender os seus produtos ou serviços, mas também como efectuar estas vendas com maior sucesso, constata-se o recurso às agências especializadas em marketing para melhor desenharem os *slogan* publicitários dos seus produtos e delinear estratégias de marketing que possam permitir o incremento das vendas e um posicionamento competitivo em relação a concorrência, garantindo desta forma a sua sobrevivência a longo prazo (KPMG, 2003:25).

Não obstante esta tendência, a maioria das empresas moçambicanas² ainda não recorrem a estudos de mercado visando conhecer os potenciais consumidores dos seus produtos ou saber qual será o impacto do lançamento de um novo produto da empresa no mercado ou saber quais são as estratégias comerciais dos concorrentes ou ainda para definir o seu posicionamento no mercado e o resultado tem sido produzir produtos que não correspondem as expectativas dos consumidores e não estejam à altura dos produtos da

² Entenda-se por empresas moçambicanas aquelas que são puramente nacionais, não confundir com empresas que operam em Moçambique.

concorrência culminando deste modo com a perda da sua quota de mercado e consequentemente o seu fracasso comercial.

Será que o desempenho comercial (das vendas) das empresas que optam pela segmentação do seu público alvo supera o das que não seguem esta estratégia ou seja, será que as empresas que atendem as exigências do consumidores garantem a sua continuidade no mercado em relação aquelas que não o fazem?

A estratégia de produção em massa ou produção de um único produto para um mercado vasto com grandes diversidades como o moçambicano é viável em termos comerciais para as empresas?

Será que as estratégias de segmentação e posicionamento competitivo de mercado exercem alguma influência no desempenho comercial das empresas?

A tentativa de responder a estas questões e outras, aliado ao facto de ter ganho uma bolsa de estudo durante o último ano do curso e com direito à estágio de um ano no departamento de **Market Execution**³ (ME) da CCS (Moçambique) é a razão da escolha do tema.

4. Limitações do estudo

O presente trabalho não pretende, esgotar exhaustivamente a generalidade dos conceitos e factores abordados na temática sobre a segmentação de mercado e posicionamento competitivo. A pretensão do autor é efectuar um estudo para visualizar as vantagens competitivas que as empresas podem obter com a segmentação de mercado e posicionamento competitivo adequado, sua relação com o crescimento das vendas e não fazer uma abordagem acabada sobre o tema. O estudo de caso limitar-se-à empresa CCS num horizonte temporal de cinco (5) anos que compreende 1999 a 2003.

Procurou-se neste trabalho, de acordo com a metodologia abaixo descrita discutir os assuntos julgados pertinentes na compreensão do tema supracitado, tendo em vista o alcance dos objectivos pretendidos.

³ Market Execution – Execução de mercados

5. Metodologia

O estudo tem como finalidade a análise das relações existentes entre a adopção de estratégias de mercado neste caso concreto a segmentação de mercado e o posicionamento competitivo e o desempenho comercial (aumento das vendas) competitivo da CCS.

O presente trabalho de licenciatura, tendo em vista o alcance dos objectivos descritos no ponto 1.2, foi elaborado com base na consulta e análise da bibliografia que versa sobre o tema em estudo como forma de efectuar um enquadramento teórico adequado do mesmo e, para testar e dar consistência as hipóteses levantadas no ponto 1.4 fez-se um estudo de caso relacionado com a empresa CCS, que consistiu na análise dos níveis de segmentação do mercado que é atendido por esta empresa, das estratégias de posicionamento no mercado e da evolução do seu desempenho comercial 'tendência do volume de vendas' durante o período de estudo, análise dos documentos internos como políticas e programas de marketing, demonstrações financeiras e entrevistas com os responsáveis de marketing e do departamento de vendas da empresa.

3. Hipóteses

H1: As empresas que segmentam os mercados por elas atendidos tem largas oportunidades de incrementar o seu volume de vendas relativamente aquelas que atendem o mercado de forma uniforme, visto que os consumidores diferem entre si em um ou mais características.

H2: A segmentação de mercado e posicionamento competitivo criam vantagens competitivas, pois para uma empresa com o seu mercado segmentado a probabilidade de sobreviver a longo prazo pode ser maior.

H3: O posicionamento competitivo da empresa e dos seus produtos no mercado constitui uma das estratégias cruciais para garantir maior quota de mercado em relação a concorrência e diversifica o risco de mercado da empresa.

H4: A segmentação de mercado e o posicionamento competitivo são duas estratégias que minimizam os riscos comerciais das empresas, tendo em conta que em cada segmento a empresa assume uma postura diferente e os próprios segmentos tem características diferentes.

1. ABORDAGEM TEÓRICA

1.1 Origens da Segmentação de mercado

O ponto crítico no planeamento de marketing das empresas é, sem dúvida, a identificação dos alvos de mercado. Uma das soluções, que se apresenta como ponto de apoio à tomada de decisão pelos gestores comerciais é, sem dúvida, o processo de segmentação de mercado. A segmentação de mercado tem sido definida como estratégia de marketing de fundamental importância para o sucesso de uma empresa (Frank, 1968:162).

O fundamento da segmentação de mercado é relativamente simples. Baseia-se na ideia de que um produto comum não pode satisfazer necessidades e desejos de todos os consumidores. O motivo é tão simples quanto isto: os consumidores são muitos, dispersos em diversas regiões; têm hábitos de compra diferentes, gostos diferenciados e variam em suas necessidades, desejos e preferências (Toledo, 1972:125).

Daí a importância da segmentação de mercado como ferramenta estratégica, que começou a ganhar força a partir do artigo de Wendell Smith (1956), no *Journal of Marketing*⁴, com o título: 'Diferenciação do produto e segmentação do mercado como alternativas de estratégia de mercado'. Smith, no seu artigo clássico de Marketing vê a segmentação de mercado como condição indispensável para o crescimento da empresa no concernente ao aumento do seu volume de vendas e sua quota de mercado.

McCarthy (1982:173), defendeu a adopção da segmentação para maior sucesso no alcance dos objectivos comerciais da empresa, incluindo as considerações estratégicas do marketing.

Kotler (1990:177), reconhece que a segmentação de mercado está no cerne da estratégia de marketing. Segundo Kotler (1990) a segmentação de mercado, a ideia mais recente para orientar a estratégia de marketing, começa não só com a distinção de possibilidades de produtos, mas sim com a distinção de interesses ou de necessidades dos consumidores ou clientes.

⁴ Jornal de Marketing Publicado nos EUA

1.2 Conceito de Segmentação de Mercado

Segmentação de mercado é o processo que consiste na divisão dos consumidores ou clientes em pequenos grupos distintos que apresentam características homogêneas internamente e heterogêneas externamente (Porter, 1985:52).

O conceito de segmentação de mercado surge depois do período de “desmassificação”, com a consequente adequação dos produtos e serviços para atender gostos cada vez mais diferenciados (Cobra, 1992:89).

Após a revolução industrial, teve lugar a produção em série e em larga escala e o uso de técnicas de produção cada vez mais eficazes e eficientes que obrigaram as empresas a irem à busca do mercado de massa, onde toda produção tinha o seu consumo garantido (consumo de massa).

Nos finais da década cinquenta e início da década sessenta do século 'xx, o consumo de massa entrou em crise e os consumidores começaram a fazer mais exigências às empresas quanto as prescrições de qualidade, desempenho do produto e satisfação pós compra e é nesta perspectiva que a segmentação de mercado ganha importância relevante nas estratégias de mercado das empresas.

Segundo Wendell Smith (1956:375), a segmentação consiste em ver um mercado heterogêneo, com determinada quantidade de pequenos mercados homogêneos, em resposta a diversas preferências de produtos entre importantes segmentos de mercado.

Philip Kotler (1994:225), define a segmentação de mercado como sendo o acto de identificar e concentrar grupos distintos de compradores que podem exigir e/ou compostos de marketing separados. Este autor vai mais longe ainda ao considerar que segmentos de mercado, são extensos grupos identificáveis dentro de um vasto mercado, como compradores de telefones celulares que procuram um meio básico de comunicação, que procuram alto desempenho e os que buscam *status*⁵.

⁵ Status-préstigio na sociedade

Churchil & Peter (2000:245), definem a segmentação de mercado como o acto de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham necessidades e desejos semelhantes, percepções de valores ou comportamentais de compra.

1.3 Critérios para Segmentação de Mercado

Uma eficiente segmentação de mercado deve contar com a escolha adequada das bases usadas para a sua formulação. Certos autores que emprestaram seu tempo e atenção na formulação de sistemas para segmentação de mercado afirmam que as bases podem variar conforme os tipo de produtos.

A história da segmentação de mercados, foi sempre acompanhada de uma evolução das bases utilizadas nessa actividade. Primeiramente foram os factores geográficos, que predominavam, através dos quais as empresas escolhiam os clientes com base em sua localização. Foram agregados posteriormente, os critérios demográficos, como sexo, etnia, idade, renda percebida, e outros. Não obstante esta classificação dos consumidores ser muito abrangente, havia a necessidade de incluir nestes critérios formas que os classificassem por seus gostos, preferências e valores. Smith (1956), na sua dissertação em seminário sobre a segmentação já reconhecia as preferências das pessoas como uma forma de se diferenciar distintos segmentos.

Haley (1968:185) e Plummer (1974:315) nas suas abordagens sobre a segmentação incumbiram-se de incluir definitivamente factores psicológicos como base para segmentação de mercados, através da segmentação por benefícios e por estilos de vida, respectivamente. Estes contemplam os aspectos psicológicos dos indivíduos, como preferências, motivação para a compra, padrões comportamentais, benefícios procurados em determinado produto, valores.

Yankelovich (1964:73) propõe sete bases que são consideradas não demográficas para a segmentação de mercado: a segmentação por benefícios, que busca identificar nas diversas parcelas de consumidores, os benefícios desejados nos produtos e, através deste critério, agrupá-los em diferentes segmentos. Richers (1991:20) afirma que, na compra dos produtos ou serviços, os indivíduos variam de acordo com as vantagens e benefícios que

buscam; segmentação por estilo de vida, proposto por Plummer (1974:315), os indivíduos são agrupados em segmentos de mercados pelos padrões comportamentais que determinam seus estilos de vida, traduzidos por atitudes e opiniões; segmentação através da personalidade; por atitudes; por interesses; por motivação de compra; por influências exógenas.

Churchill & Peter (2000:245) et alli, sugerem os seguintes critérios para a segmentação de Mercado (vide tabela 1.1) :

1.3.1 Segmentação geográfica

Exige uma divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, como países, regiões, províncias, distritos, cidades, vilas ou bairros. As empresas podem optar em actuar em um ou mais mercados geográficos. Neste tipo de segmentação há que considerar as diferenças regionais dos consumidores (Kotler, 1998:264).

1.3.2 Segmentação demográfica

Consiste na divisão do mercado em diferentes grupos, com base em variáveis demográficas. São consideradas bases mais usuais para a segmentação dos grupos de consumo, pois as necessidades e desejos variam conforme as mudanças demográficas.

A maioria das empresas segmenta o mercado combinando duas ou mais variáveis demográficas, por exemplo, sexo e idade, idade e ciclo de vida da família (ibid).

1.3.3 Segmentação psicográfica ou sócio-económica

A empresa segmenta o mercado pelos perfis do estilo de vida dos diferentes consumidores. Segmenta os grupos na classe social, na personalidade, nas atitudes e na percepção.

A segmentação psicográfica produz uma descrição muito mais rica de um mercado-alvo potencial do que seria possível de outra maneira (ibidem).

1.3.4 Segmentação comportamental

Esta base permite a segmentação de mercado tomando como ponto de partida seu conhecimento, atitude, uso ou resposta para um determinado produto. Observa-se mais entre as variáveis citadas, a influência na compra, hábitos de compra, intenção de compra. Alguns círculos de opinião (profissionais de marketing) consideram como o melhor ponto de partida para segmentar o mercado (Churchill & Peter, 2000:245).

1.3.5 Segmentação por multi-atributos

Toma como base os conglomerados geográficos, que poderão proporcionar informação mais detalhadas sobre os consumidores.

Na utilização desta técnica de segmentação é importante avaliar que atributos os consumidores atribuem a um determinado produto ou serviços, pois há consumidores que preferem produtos multifuncionais (Simpson, 2001:160).

1.3.6 Segmentação baseada em comportamento de compra

Geralmente os profissionais de marketing segmentam o mercado com recurso ao comportamento de compra do consumidor. O comportamento de compra pode ser: prudente, impulsivo, pessimista, tradicional e confiante.

A segmentação baseada no comportamento dos consumidores geralmente centra-se em alguma combinação de frequência de uso, situação de lealdade e situação de usuário (ibidem).

1.3.7 Segmentação de mercados industriais

A segmentação dos mercados industriais, não foge à regra, podendo ser realizado utilizando muitas das bases de segmentação de consumidores finais: segmentação demográfica, segmentação por variáveis operacionais, segmentação por abordagens de compra, segmentação por factores situacionais, segmentação por características pessoais (Porter, 1985:35).

1.3.8 Segmentação de mercados internacionais

Os mercados internacionais podem ser segmentados com recurso a uma única variável ou por combinação delas (Viana, 1997:49): segmentação por localização geográfica, através de regiões; segmentação com base em factores económicos, através de nível de renda; segmentação com base em factores políticos e legais, através de estabilidade do governo, receptividade; segmentação cultural; e em com base em vantagens competitivas.

1.3.9 Segmentação Intermercado

Esta segmentação toma em consideração consumidores com hábitos de consumo e compra semelhantes, mas que se encontram em regiões diferentes. Kotler (1998:), sugere o uso deste critério sempre que se pretenda segmentar consumidores ou clientes que se encontram nas zonas fronteiriças entre estados ou países, pois é normal encontrar um grupo étnico em dois países ou províncias diferentes mas mantendo os hábitos do consumo.

Tabela 1.1: Critérios para segmentação de mercado

Variáveis de segmentação	Tipo de dimensão	Divisão
1. Geográfica	Limites políticos Área comercial	Região, Província, País Zonas francas
2. Demográfica	Idade Sexo Estado civil, Estadio ciclo de vida Raça, nacionalidade, etnia	Faixa etária Masculino/Feminino Solteiros, casados, e a relação etária e o número de filhos Grupos étnicos

Tabela 1.1: Critérios para segmentação de mercado (Continuação)

3. Socio-Económica	Renda Ocupação Educação	Classes Alta, Média, Baixa Sector de actividade(secundária) Grau de escolaridade
4. Tipos de Produtos	Benefícios Configuração espacial Lealdade da marca Tempo de compra Amplitude de modelos Durabilidade Utilizador final	Tipo de benefícios Posicionamento do produto concorrente. Sequência, proporção de compra, probabilidade de repetição e preferência. Comprador conservador , inovador . Por linha de produto e variedade de modelo Tempo útil
5. Comportamento	Processo e ocasião de compra Quando as compras são feitas Taxa de uso do produto Razões de compra Conhecimento de compra Lealdade na compra Hábitos socioculturais Motivos de compra Influência de compra Benefícios buscados . Como a compra é feita	Ocasional, normal Semanal, mensal Baixa, alta, média Utilidade, razões psicológicas Nenhuma informação, pouca Informação, interessado Nenhuma, média, forte, total Estratificação por hábito Necessidade real, <i>status</i> Quem usa o produto, compra Economia , conveniência ; Por impulso ou marca

Tabela 1.1: Bases Para Segmentação De Mercado (Continuação)

6. Benefícios	Satisfação sensorial Actual Psicológico Durabilidade/Qualidade	Estratificação por tipo de satisfação (prazer, aventura) Estratificação social (<i>status</i>) Tipo de reação (posse, aceitação) Tipos de desempenho esperado
7. Psicológica	Personalidade Atitudes Estilo de vida Actividade Interesses Opiniões	Tipo de personalidade Atitudes favoráveis : Alto uso Atitudes desfavoráveis: Baixo uso Atitude neutras: Médio uso Tipos de estilo de vida
8. Ramo de actividade	Tipo de actividade Tipo de distribuição ao consumidor Tipo de consumidor Geografia Tamanho do usuário	Sector de negócio Canais de distribuição Classificação por estilo de vida e processos de compra Por segmento sectorial/geográfica
9. Marketing Mix	Preço Marca Promoção de vendas Merchandising Publicidade Esforço de venda Canal de distribuição	Por faixa de preço Por grau de prestígio Tipos de promoção Instrumentos de persuassão Tipo de caracterização de uso Tipo de caracterização de uso Tipo de canal

Fonte: Adaptado de Richers & Lima(1991), Segmentação, São Paulo : Nobel, 1991

1.4 Requisitos para uma segmentação de mercado eficaz

Identificados os potenciais segmentos de mercado e feita a sua análise, a empresa deve proceder a escolha adequada das bases de segmentação pois existem muitas, mas nem todas são efectivas. Cobra (1992:89) aponta alguns requisitos para a segmentação:

1. **Mensuráveis** - tem de ser possível medir o tamanho, nível de renda, comportamento de compra, e outras características dos segmentos. As preferências de diferenças para produtos devem ser identificáveis e capazes de ser mensuráveis.
2. **Substanciais**— os segmentos são suficientemente grandes e/ou lucrativos para serem atendidos. Um segmento deve ser o mais homogêneo possível para justificar a adopção de um programa de marketing sob medida.
3. **Diferenciáveis** - os segmentos são conceitualmente distintos e respondem diferentemente a diversos programas e elementos de marketing- mix, devem existir diferenças claras nas preferências do consumidor pelo produto.
4. **Ser economicamente acessível**- um segmento deve ser viável em termos de custos envolvidos no seu alcance e os resultados de vendas esperados, assim como nas técnicas a empregar para motivar a compra. É importante que o esforço de segmentação seja economicamente recompensado pelo crescimento dos lucros da empresa nesse segmento. É também importante saber antes de proceder a segmentação de mercado se o segmento pretendido irá ou não reagir eficazmente aos esforços de marketing.
5. **Ser estável**- o segmento deve provar suficiente estabilidade a longo prazo ou mostrar evidências de que os processos de mutação são facilmente identificáveis com uma boa antecedência. Segmentos que surgem e desaparecem rapidamente não são viáveis para a empresa, pois apresentam um risco de mercado e custos altos sem economias de escala.

1.5 Procedimentos para segmentação de mercado

Os segmentos de mercado podem ser identificados quando se aplicam técnicas sucessivas para subdividi-los. Para isso, há procedimentos formais para identificar os principais mercados. Boyd & Massay (1976:109), sugerem duas condições essenciais para a implementação de uma estratégia de segmentação:

1. identificação de diferentes oportunidades de marketing e estabelecimento de prioridades entre eles; e
2. eficiente alocação de recursos para o mercado-alvo escolhido.

Kotler (1992:323) identifica seis etapas para efectuar a segmentação de mercado (vide tabela 1.2), Contudo devem ser adoptados alguns estágios no processo de segmentação de mercado:

1) Estágio de levantamento

Esta etapa poderá ser levada a cabo através de entrevistas informais a certos grupos de consumidores a fim de obter informações sobre as motivações, atitudes e comportamento dos consumidores. Em seguida elabora-se um questionário para recolher dados sobre: consciência e avaliação da marca; atributos do produto e grau de importância; padrões de utilização do produto; atitudes em relação à categoria do produto; aspectos demográficos, psicográficos e hábitos de média ou mídia dos inquiridos.

2) Estágio de análise

Neste estágio são várias as técnicas a aplicar, onde se destaca análise factorial de forma a extrair variáveis altamente correlacionadas, e para posteriormente efectuar a análise por conglomerado, para criar segmentos altamente diferenciados, internamente homogéneos e externamente heterogéneos.

3) Estágio de desenvolvimento de perfil.

Cada segmento de mercado é desdobrado em suas atitudes, comportamento, factores demográficos; psicográficos e hábitos de média ou mídia, associando a cada segmento um nome significativo do segmento.

A empresa deve saber reconhecer os nomes mais salientes com que os consumidores de um determinado segmentos se identificam com eles e usá-los como seu suporte na comunicação de marketing dos seus produtos ou serviços.

Tabela 1.2 :Etapas de segmentação e posicionamento de mercado

Segmentação de mercado	Mercado alvo	Posicionamento da ferta
1. Identificar as variáveis de segmentação e segmentar o mercado;	3. Avaliar a atratividade de cada segmento e;	5. Identificar posicionamento para cada alvo;
2. Desenvolver os perfis dos segmentos resultantes	4. Selecionar o(s) segmento (s)-alvo.	6. Selecionar, desenvolver e, comunicar o conceito de posicionamento escolhido.

Fonte: Adaptado de Kotler&Armstrong(1998); Principio de Marketing, São Paulo: Atlas

Simpson (2001:166), afirma que o processo de seleccionar, segmentar, analisar e esboçar um perfil de um mercado para melhor atingí-lo com um composto de marketing personalizado é um processo de selecção do mercado alvo e sugere oito procedimentos inter-relacionados a realizar para segmentar um mercado com sucesso:

- ✓ identificar o mercado total;
- ✓ determinar a necessidade de segmentação;
- ✓ determinar as bases de segmentação;
- ✓ traçar o perfil de cada segmento seleccionado;
- ✓ avaliar a lucratividade potencial de cada segmento e seleccionar segmentos para direccionar as atenções da empresa;
- ✓ seleccionar a estratégia de posicionamento;
- ✓ desenvolver e implementar um composto de marketing adequado; e,
- ✓ monitorar, avaliar e controlar a evolução dos segmentos que estão sendo atendidos quanto ao crescimento das vendas.

Apesar da sequência, em termos práticos ela não é relevante, podendo variar, com algumas delas ocorrendo em simultâneo ou em ordem diferente daquela que Simpsons (2001) estabelece. Os alvos são escolhidos por meio da segmentação total do mercado com base em uma determinada característica. Refira-se que o processo de selecção de mercado deve ser contínuo, isto porque os mercados são dinâmicos.

4) Avaliação e selecção de segmentos de mercado

Uma vez identificadas as oportunidades de mercado-alvo e após a segmentação, a empresa deve avaliar os diversos segmentos e decidir quantos e quais devem ser atendidos. De acordo com Cobra (1991:91) e Kotler (1998:240) a avaliação dos diversos segmentos de mercado envolve dois critérios básicos:

- i) **Atractividade do segmento-** tamanho, taxa de crescimento, lucratividade, economias de escala e risco aparente do segmento .
- ii) **Objectivos da empresa e recursos disponíveis**— compatibilidade entre o investimento necessário para atingir o segmento, e as competências, recursos e objectivos organizacionais.

A selecção de segmentos de mercado é uma tarefa crucial visto que envolve a decisão de quantos e quais mercados deve a empresa atender, isto é, deve identificar o segmento visado. Kotler (1998:243) apresenta cinco padrões de selecção do segmento alvo que são muito usuais para as empresas (Vide tabela 1.3), onde importa destacar os seguintes:

1. **Especialização por produto** – a empresa concentra suas habilidades na produção ou comercialização de um produto para vários segmentos e poderá obter reconhecimento no mercado elevando a sua reputação em relação a concorrência. Esta estratégia apresenta um risco aparente no caso do surgimento de novas tecnologia ou produtos inovados que possam desempenhar mais eficientemente a mesma função e suplantam o produto da empresa.

2. **Especialização por mercado** – seleccionado o mercado a empresa especializa-se no atendimento de todas as necessidades de um determinado mercado.
3. **Cobertura ampla de mercado** - com esta estratégia a empresa procura concentrar-se no atendimento de todos os grupos de consumidores com todos os produtos que estes possam necessitar. Esta estratégia é viável para as empresas líderes de mercado e que podem atender o mercado de forma ampla com recurso a duas estratégias de marketing: marketing indiferenciado, marketing diferenciado

Tabela 1.3: Padrões de selecção de segmentos alvos

1. Concentração de esforços em segmento único;
2. Especialização selectiva;
3. Especialização por produto;
4. especialização por mercado;
5. Cobertura ampla de mercado

Fonte: Adaptado de Kotler (1998), Administração de Marketing, São Paulo, Atlas

1.6 Níveis de Segmentação de Mercado

A segmentação de mercado é uma estratégia para o aumento do desempenho e precisão das vendas de uma empresa. Segundo Kotler (1998:160) e Viana (1998:24), as empresas podem adoptar os seguintes níveis de segmentação de mercado : (i) marketing de massa; (ii) marketing de segmento; (iii) marketing de nicho; (iv) marketing local; (v) marketing individual; (vi) marketing internacional; e (vii) marketing global. Refira-se que no processo de segmentação de mercado são mais usuais os seguintes níveis:

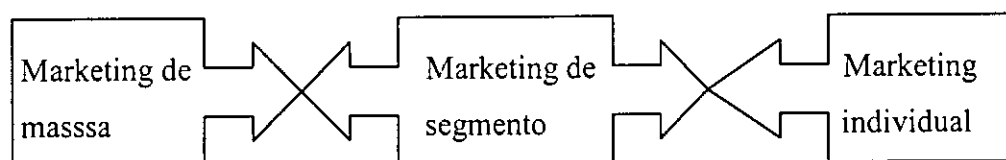
1) Marketing de Massa

A empresa detêm suas atenções na produção, distribuição e propaganda e promoção de um produto para todos os consumidores. Esta apresenta a vantagem de criar maior potencial de mercado, custos reduzidos e automaticamente maiores margens de lucro(Kotler, 1998:160).

2) Marketing de segmento

Conforme Kotler (1998:160), segmento de mercado é formado por um grande grupo de compradores identificáveis em um mercado.

Os clientes diferem em seus desejos, poder de compra, localizações geográficas, atitudes e hábitos de compra. As empresas procuram isolar alguns segmentos amplos que formam um mercado e personalizar seus produtos para esse mercado. O marketing de segmento não é tão preciso como o marketing individual, mas é melhor que o de massa (vide esquema abaixo).



Esquema 1.1: Hierarquia de estratégias de marketing

3) Marketing individual

Consiste no direcionamento à consumidores individuais e individualizar ou personalizar os esforços de marketing para cada um deles. Este é tido como sendo o segmento mais subdividido que se possa ter.

Neste tipo de marketing enquadra-se o automarketing que é uma forma de marketing individual onde o consumidor ou cliente assume mais responsabilidade para determinar que produtos e marcas comprar (Cobra, 1991:92).

4) Marketing Global

Nesta perspectiva, as empresas tratam o mundo como sendo um único mercado. O marketing global sustenta-se na globalização dos mercados (Think global and act local “ pense globalmente e age localmente ”) isto é, as empresas vendem o mesmo produto da mesma forma em todos os mercados em que a empresa esteja presente. Esta perspectiva assenta no princípio de que existe homogeneidade nas necessidades dos consumidores, provocada pelo desenvolvimento dos media ou mídia (Viana, 1997:25).

1.7 Vantagens e desvantagens da segmentação de mercado

1.7.1 Vantagens

Segundo Richers (1991:17), com a segmentação de mercado a empresa pretende obter uma série de vantagens competitivas e sinérgicas que incluem:

1. domínio de tecnologia capaz de produzir bens preferidos por certas classes de consumidores ou clientes;
2. maior proximidade ao consumidor final;
3. possibilidade de oferecer bens e serviços a preços altamente competitivos;
4. disponibilidade de pontos de venda adequados aos seus produtos ou serviços;

1.7.2 Desvantagens

Não obstante as vantagens descritas no ponto anterior, a segmentação de mercado apresenta as seguintes desvantagens :

1. aumento de custos de marketing;
2. pode levar a uma proliferação de produtos que se torna excessivamente penosa e cara a sua gestão;
3. pode impedir que um produto desenvolva a fidelidade à marca;
4. a empresa pode distanciar-se do seu produto tradicional e perder a sua marca de referência.

2 Posicionamento de mercado e vantagens competitivas⁶

2.1 Posicionamento de Mercado

A estratégia de posicionamento é a etapa posterior à segmentação de mercado desenvolvida por uma empresa. Dickson (1994: 242) sugere a seguinte abordagem, para se desenvolver o posicionamento competitivo de uma empresa:

- ✓ o posicionamento é a etapa posterior à segmentação e à selecção de uma parcela do mercado total;
- ✓ serve como instrumento auxiliar na identificação do posicionamento dos concorrentes em termos de compreensão dos benefícios que suas ofertas desenvolvem para os clientes;
- ✓ o objetivo é criar uma identificação do consumidor com a oferta, através do desenvolvimento de características específicas para um segmento de mercado.

O posicionamento da oferta baseia-se nos benefícios esperados pelos consumidores do segmento escolhido, nas características de uso do produto e nos padrões comportamentais dos indivíduos. Baseia-se também na compreensão do que já está sendo oferecido a esses mesmos indivíduos, pela concorrência direta e indireta da empresa. Posteriormente, o conceito de posicionamento é convertido num produto físico ou serviço, e na promessa básica que será feita aos consumidores, por todo o composto de marketing desse produto.

De acordo com Aaker & Shansby (1982), o conceito de posicionamento de mercado não encontra consenso no meio acadêmico, uma vez que muitos diferem na sua definição. "(...) *positioning means different things to different people*" (posicionamento tem significado diferente para pessoas diferentes). Para alguns, o posicionamento confunde-se com a própria decisão de segmentação e, para outros, representa uma questão de imagem, ou ainda, a seleção de que características do produto se deve enfatizar. Para alguns, a estratégia de posicionamento refere-se a estas três questões.

⁶ Ver os seguintes autores: Porter (1985)-estratégias competitivas e Regis Mckenna (1989) estratégias de marketing em tempos de crise, Aaker & Shansby (1982)- Market position and industrial segmentation

Para Aaker & Shansby (1982:315), posicionamento significa a identificação de uma empresa dentro de um mercado dinâmico e concorrencial, fazendo com que o consumidor perceba sua diferenciação em relação às demais empresas que actuam no mesmo mercado. Kotler & Armstrong (1998:174) distinguem posicionamento de mercado do produto e da empresa nos seguintes termos:

1. **Posicionamento do produto** – é a posição que o produto ocupa nas preferências dos consumidores, isto é, a forma como os consumidores definem um determinado produto em função dos seus atributos mais relevantes.
2. **Posicionamento da empresa** – é a forma como a empresa é vista pelos consumidores e pela concorrência, isto é, a empresa ocupa uma posição de líder de mercado ou de seguidor, de desafiante ou ocupador de nicho.

Posicionamento é o acto de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvos (Kotler, 1998:265).

2.2 Estratégias de posicionamento competitivo

Depois de segmentado o mercado, avaliados e seleccionados os segmentos desejados, os gestores de marketing têm a tarefa de definir quais as estratégias de posicionamento que devem ser adoptadas pela empresa em relação aos seus produtos.

As estratégias de posicionamento não são comuns ou uniformes para todas as empresa que operam num determinado mercado, cada uma define a estratégia ou conjunto de estratégias que lhe convêm e tem a certeza de que irá proporcionar vantagens competitivas em relação a concorrência.

Segundo Aaker & Shansby (1982:125) e Kotler & Armstrong (1998:174) os gestores de marketing para posicionarem os produtos e as suas empresas podem recorrer à oito estratégias de posicionamento (vide tabela 1.4):

1. **Benefícios desejados pelos consumidores** – os gestores de marketing realizam estudos de mercado com a finalidade de conhecer os benefícios que os consumidores desejam nos produtos das empresas.
2. **Posicionamento em função dos usuários** – O posicionamento segundo o usuário do produto é possível através da associação do produto a um tipo de usuário. Nesta forma de abordagem do posicionamento de mercado, observa-se uma clara evidência de elementos como estilo de vida dos consumidores, para o qual o produto ou serviço se destina, procurando identificar um segmento de potenciais compradores ou consumidores.
3. **posicionamento em relação à concorrência** - a imagem de um concorrente bem posicionado, ou de sucesso, pode ser explorada para comunicar a intenção de uma empresa, ou ainda, para construir uma imagem desejada junto aos seus potenciais compradores ou consumidores.

Tabela 1.4: Estratégias de posicionamento Competitivo

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Posicionamento por atributos específicos do produto2. Conforme as necessidades que os produtos satisfazem3. Benefícios desejados pelos consumidores4. Ocasão de uso do produto5. Posicionamento em função dos usuários6. Posicionamento contra a concorrente7. posicionamento em relação à concorrência8. Posicionamento em contraste com o seu concorrente |
|---|

Fonte: Kotler(1998). Administração de Marketing, São Paulo: Atlas

Porter (1985:234) sugere quatro estratégias de posicionamento competitivo que as empresas podem adotar e destas considera que uma é perdedora e as restantes vencedoras que geram vantagens competitivas:

1. **Liderança de custos gerais** – a empresa preveligia a produção e distribuição a baixo custo o que consequentemente garante uma oferta dos seus produtos a

preços extremamente baixos em relação aos seus concorrentes e conquistar grande quota de mercado.

2. **Diferenciação** – as empresa que apostam nesta estratégia concentram seus esforços na criação de linhas de produtos e programas de marketing altamente diferenciados por forma a se tornarem líderes de classe no mercado. É uma abordagem voltada para o desenvolvimento da imagem da marca e criação de uma vantagem competitiva que seja rápida e facilmente percebida pelo consumidor.
3. **Enfoque** – a empresa define alguns segmentos de mercado e concentra-se no seu atendimento, em vez de tentar atender todo o mercado. É, esta estratégia que se baseia na segmentação de mercado e atender um grupo restrito de segmentos que permite melhor atendimento ao grupo alvo.

2.3 Posições competitivas

São várias as características que criam diferenciação entre as empresas que actuam num determinado mercado, estas podem diferir em seus objectivos perseguidos e em recursos ao seu alcance. Algumas empresas são grandes, outras são de média dimensão e outras ainda são pequenas, algumas tem recursos e outras não, algumas são de âmbito nacional e outras são multinacionais.

Os posicionamentos mais comumente promovidos são: melhor qualidade, melhor serviço, preço mais baixo, melhor valor, mais seguro, mais personalizado, mais conveniente e tecnologia mais avançada e se uma empresa optar por um destes posicionamento e cumprí-lo de forma convincente aliando-a a uma forte estratégia de comunicação poderá incrementar as suas vendas com muito sucesso (Porter, 1985:45).

2.4 Escolha e implementação das estratégias de posicionamento

Definida a estratégia de posicionamento, cada empresa selecciona e implementa a estratégia que possa lhe conferir vantagens competitivas em relação aos seus directos concorrentes. Para o seu posicionamento de mercado a empresa deve proceder a uma certa análise de cada estratégia de posicionamento que consiste em: (i) identificação de vantagens competitivas; (ii) selecção das vantagens competitivas certas e; (iii) comunicação e apresentação eficientes do posicionamento escolhido para o mercado.

2.5 Vantagens Competitivas

Os consumidores ganham motivação de compra e consumo quando estão perante produtos que lhes oferecem valor superior. Portanto as empresas que compreendem as necessidades e o processo de compra dos consumidores melhor que a concorrência garantem o seu sucesso comercial a longo prazo. As empresas que assumem a posição de fornecedor de valor superior através de preços baixos, maior desempenho do produto ou maiores benefícios para os segmentos seleccionados, melhor que os concorrentes ganham vantagens competitivas.

Uma empresa possui uma vantagem competitiva quando a taxa de rentabilidade a longo prazo é superior à média da indústria num dado mercado ou segmento de mercado (Freire, 2002:224).

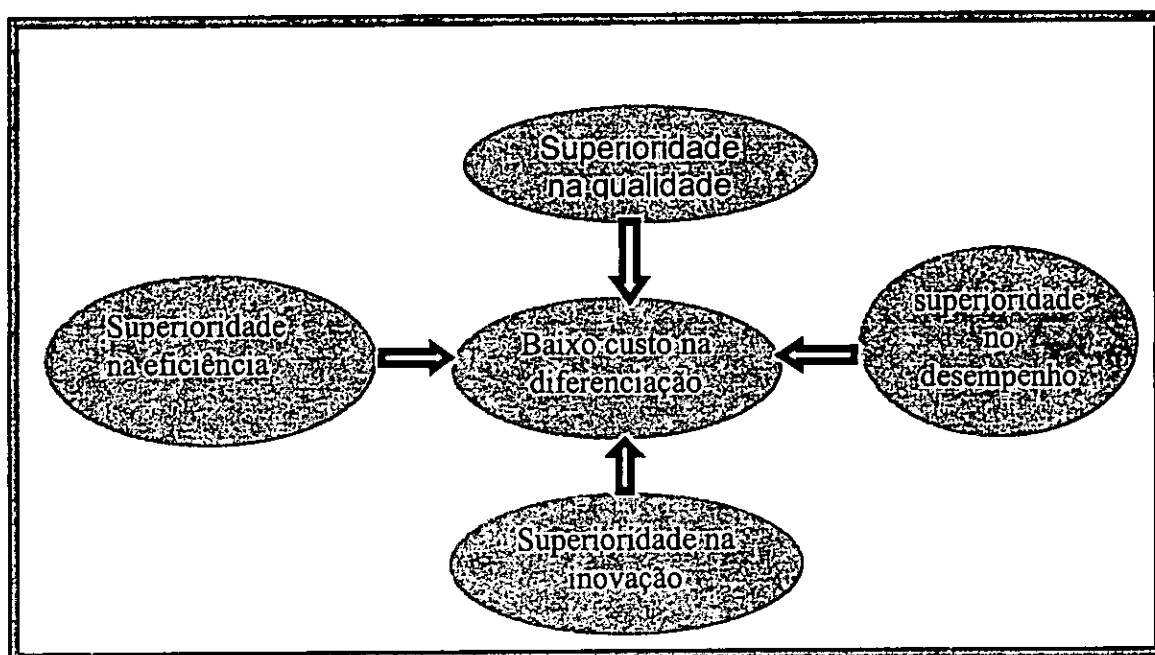
A avaliação do nível de vantagem competitiva dos vários concorrentes deve ser baseada na respectiva rentabilidade operacional, calculada em função das vendas ou dos activos afectos à actividade de exploração da empresa (Ibidem).

Uma vez que a vantagem competitiva é função do diferencial dos resultados de uma empresa em relação à média do sector onde actua, a competitividade relativa de cada concorrente pode ser simplesmente deduzida da sua capacidade de :

- ❖ Praticar preços de venda acima da média com custos equivalentes aos concorrentes;
- ❖ Ter custos operacionais abaixo da média com preços de venda equivalentes aos dos concorrentes, ou
- ❖ Praticar preços de venda acima da média e ter custos operacionais abaixo da média da concorrência.

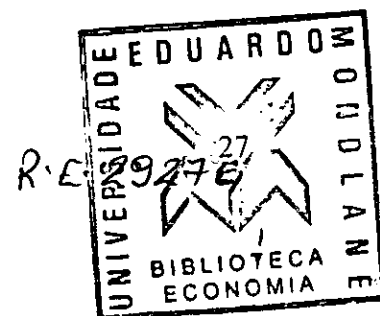
Em última análise, as vantagens competitivas devem sempre traduzir-se numa maior rentabilidade da empresa e valor para o consumidor. Freire (1997:227) sugere as seguintes fontes de vantagens competitivas (vide fig 1): (i) qualidade superior; (ii) baixo custo na diferenciação; (iii) superioridade na eficiência; (iv) desempenho superior; e (v) superioridade na inovação.

Figura 1: Fontes gerais de vantagens competitivas



Fonte : Adaptado de Adriano Freire(1997). *Estratégia Sucesso em Portugal: Verbo*

Refira-se que a natureza das vantagens competitivas a serem explorada pela empresa deve não ser estática, sob risco de deixar de se adequar às necessidades dos consumidores e às investidas dos concorrentes. Sendo assim é importante ajustar sempre a estratégia de posicionamento à evolução do ciclo de vida da indústria e à variação das condições do mercado.



De acordo com a teoria do ciclo de vida, as vendas de uma empresa passam por quatro estágios ao longo do tempo nomeadamente: (1) introdução, (2) crescimento, (3) maturidade, e (4) declínio. Entretanto a estratégia de posicionamento competitivo deve constantemente estar sincronizada com a dinâmica competitiva de cada estágio do ciclo de vida (Freire, 1997:249).

2.6 Segmentação de mercado & posicionamento competitivo vs desempenho comercial da empresa

2.6.1 Desempenho Comercial da Empresa

As empresas, ao se depararem com a competitividade do mercado, necessitam adotar estratégias que as diferenciam dos demais concorrentes. Essas estratégias fazem com que o desempenho de cada empresa seja diferente, isto é, o volume de vendas alcançado seja diferente de empresa para empresa. Sempre a pretensão dos gestores de cada empresa é vender mais que a concorrência (McKenna, 1989: 66).

A análise do desempenho tanto económico assim como financeiro de uma empresa pode ser efectuada segundo uma abordagem qualitativa e outra quantitativa. McKenna (1989:65) sugere como indicadores qualitativos de desempenho comercial competitivo: o posicionamento dos produtos da empresa no mercado em relação aos da concorrência e a imagem de marca que uma determinada empresa no mercado possui que pode ser medido pelo grau de penetração no mercado e pela facilidade de ser reconhecida pelos clientes.

Não sendo fácil e consensual a análise de indicadores qualitativos importa referir que esta abordagem limitar-se-à aos indicadores quantitativos que estão directamente relacionadas com as vendas da empresa que é o elemento chave pra medir a *performance* de uma empresa. Como sugere Freire (2002:224), a avaliação do impacto das estratégias de mercado deve se basear nos rácios de rendibilidade operacional da empresa no determinado intervalo de tempo. Gitman (2001:129) sugere quatro métodos para avaliar o desempenho de uma empresa: O método dos indicadores, *cross-sectorial*, séries temporais e análise combinada (*cross-sectorial* e séries temporais).

Desempenho comercial é cumprimento ou execução das metas comerciais (vendas) estabelecidas no plano de actividades da empresa podendo este, ser positivo ou negativo, considera que o desempenho comercial foi positivo quando conseguimos executar os objectivos acima da média exigida.

2.6.2 Indicadores de Desempenho Comercial

Os indicadores económico-financeiros constituem um espelho que visualiza a relação das vendas com os resultados líquidos de uma empresa e outros elementos do balanço e demonstração de resultados de uma empresa. Da abordagem teórica observou-se que a segmentação de mercado e o posicionamento competitivo concorrem para o crescimento da empresa em termos de vendas e consolidação da sua quota no mercado. As vendas são o elemento chave para qualquer análise de desempenho que se pretenda realizar e sendo assim limitar-se-à aos indicadores económicos- financeiros da CCS com maior ênfase aos de lucratividade.

Brigham (2000:57) e Gitman (2001: 98) sugerem os seguintes rácios de lucratividade para análise da *performance* das vendas de uma empresa em relação a alguns elementos do seu balanço e demonstração de resultados: margem bruta; margem operacional; margem líquida; retorno do investimento realizado (ROI); taxa de retorno sobre o património líquido (ROE); poder de ganho de mercado (PGM); rotação do activo total (RAT) .

3. INDÚSTRIA DE REFRIGERANTES

3.1 Análise sectorial

Segundo estudos da KPMG, este sector cresceu significativamente durante a última década do século xx como resultado do investimento directo estrangeiro realizado no sector, que permitiu a redução de importações de produtos do género. A concorrência no sector é bastante dinâmica resultdo da aposta na inovação tecnológica e expansão territorial dos principais operadores.

Em 1998, o volume de negócios do sector cresceu em 27% e em 1999 decresceu para 18% correspondendo a uma redução de 9 pontos percentuais em relação a 1998. Em 2000 este crescimento manteve-se na faixa 21%. Em 2002 o crescimento do sector foi de 23% e em 2003 atingiu 26%.

3.2 Coca Cola Sabco

3.2.1 Historial da CCC vs Sabco

A coca cola foi inventada em 1886 em Atlanta no Estado da Georgia (EUA) pelo *Dr. John S. Pemberton* um farmacêutico que se dedicava a venda de xarope na *Jacob's Pharmacy*. O *Dr. Pemberton* inventou a fórmula do xarope (uma caramelada e colorida solução misturada com água para curar todos os males da alma e do corpo).

Dr. Pemberton e o seu contabilista *Sr. Frank M. Robinson* associaram-se e criaram o logotipo da marca, patentearam o produto e o nome. Nascia desta forma a marca mais conhecida do mundo " coca-cola ". O nome e o logotipo foi uma criação do sr. *Frank M. Robinson*. Em 1891, o *Dr. Pemberton* enfrenta dificuldades financeiras e vende a sua famosa fórmula para um outro farmacêutico de Atlanta , *Asa Candler*, que adquire assim os direitos para criar a "*The Coca-Cola Company*".

Hoje a coca cola apresenta um sabor fascinante e único que só pode ser fornecida pela *The CCC* e suas franchisadas. Este sabor e esta qualidade que atravessa mais de um século não depende somente de uma fórmula secreta e de uma bem sucedida campanha de marketing, mas também de outros fatores observados durante o processo de produção que dão um toque no sabor final do xarope como:

- ❖ **Água:** a água mesmo que tratada pela empresa de águas passa por quatro estágios de purificação, até chegar ao estágio final onde não tem impurezas, micro-organismos ou gostos.
- ❖ **Açúcar:** o açúcar mesmo sendo da mais alta qualidade passa por um tratamento para eliminar qualquer cor ou sabor estranho.

- ❖ **Garrafas:** depois de lavadas mecanicamente, as garrafas passam por uma rigorosa inspeção visual.
- ❖ **Tampinhas:** as tampinhas também passam por um rigoroso controle, elas devem ser idênticas e perfeitas.
- ❖ **Dióxido de Carbônico:** o gás carbônico usado no refrigerante passa por inúmeros testes que asseguram sua qualidade.
- ❖ **Concentrado:** é uma mistura de vários ingredientes necessários à bebida.
- ❖ **Fórmula Secreta:** o xarope original é produzido em Atlanta e distribuído por quase duzentos (200) países, somente dois homens no mundo inteiro conhecem a verdadeira fórmula da coca cola (CCSnews & www.thecoca-colacompany.com: 2003)

Em 1985, e em resposta à perda de quota de mercado que vinha registando nos últimos anos, a *The Coca-Cola Company* muda a fórmula original de Pemberton, pela primeira vez em 99 anos. Todavia passados 79 dias do lançamento e a pedido dos consumidores, a antiga fórmula é reposta no mercado, sob a designação de coca-cola *classic*. O resultado desta operação superou todas as expectativas e traduziu-se no maior aumento anual de vendas da marca. Em 1991 a Coca-Cola adopta o slogan "Sensação de Viver" (You can't beat the feeling") que só viria a ser substituído em 1993 por "Sempre Coca-Cola" (Always), que reflecte o carácter de longividade da marca (CCS News, 2003:20).

A SABCO foi fundada em Abril de 1940, por *Sr William D. Hyde* e em junho do mesmo ano começava as suas primeiras operações em *Port Elizabeth*. A Sabco é uma franchise ⁷ da *The Coca Cola Company*.

Em Novembro de 1995, a *SABCO* depois da autorização pela *The Coca Cola Company* muda de nome para *Coca Cola Sabco*. A CCS opera em sete países no continente africano (Africa do Sul, Mozambique, Namibia, Kenya, Uganda, Tanzania, Etiopia) e três na Asia (Vietnam, Nepal, Sri Lanka) com vinte e uma fabricas. Em Maio de 1995, a CCS inicia as suas operações em Moçambique primeiramente com uma fabrica na Machava província de

⁷ Franchise- Franquia Empresarial consiste em uma autorização de nome e marca que uma empresa faz à outra, mediante contrato de licenciamento e transferência de know-how, com prestação de serviços, conservando esta última sua individualidade jurídica, sem contudo, manter individualização mercadológica própria (que é do franquizador)".

Maputo (1994) e posteriormente em Chimoio província de Manica (1997) e Nampula província de Nampula (2000) e conta com mais 1000 trabalhadores (Vide anexo 1).

3.2.2 Objectivos estratégicos da CCS (Moçambique)

Tabela 1.5: Objectivos da CCS

Missão	✓ Produção e distribuição dos produtos da The CCC, proporcionando valor ao consumidor
Valores	✓ Integridade e honestidade
Visão	✓ Ser a melhor engarrafadora da coca cola (to the best coca cola bottler of the world)
Propósitos	✓ Exceder as expectativas dos consumidores ✓ Orientado para o consumidor e geração de resultados.

Fonte: CCSnews (2003)

3.2.3 Análise da Empresa (vide tabela: 1.6)

O desenvolvimento dos transportes e as tecnologias de informação e comunicação tornaram o mundo pequeno. Em termos de compartimentos porém, os padrões, valores e atitudes que guiam a interacção humana não se modificam. A inovação tecnológica tem provocado a internacionalização dos negócios, e todos os níveis de funcionários acabam se envolvendo com a interacção cultural (Viana, 1997:45).

Empresas que se expandem internacionalmente passam a lidar com clientes e empregados estrangeiros, com os quais é preciso se comunicar, nas operações quotidianas, para alcançar os resultados previstos. Com a globalização de mercados, é comum que os gerentes de marketing encontrem dificuldades ao se defrontar com culturas diferentes da sua. É preciso desenvolver estratégias de marketing internacional, funções e processos que levem em consideração factores ambientais poderosos e interdependentes como a política, a economia, as leis, a tecnologia, a cultura e, sobretudo, a ética em relação às nações hospedeiras (Freire, 1997:549).

A CCC é exemplo de uma empresa que se beneficiou desses desenvolvimentos e se expandiu a nível mundial e é uma das se não a maior empresa do mundo da actualidade pois tem parceiros de grande importância a nível mundial.

3.2.3.1 Analise interna

Concorrência – A CCS tem vários concorrentes e cada um deles é muito forte mas o que se distingue muito é a *PEPSICO* pois é a eterna rival da Coca-Cola, no caso concreto do mercado moçambicano o seu concorrente directo é a Refrigerantes Spar (produtor e distribuidor de produtos da Schwepes) e Indústrias Pilivi, mas a Coca-Cola esta já implementada no mercado e já tem o seu público bem definido pois o sabor de uma coca cola é sempre o sabor de uma coca cola. Aqui também podem ser considerados concorrentes indirectos as empresas produtoras de sumos, pois estes apresentam-se com substitutos dos refrigerantes da CCS. A CCS e a Refrigerantes Spar são concorrentes directos apenas na região Sul pois a CCS distribui os produtos (apenas em lata) da Spar nas regiões Centro e Norte.

Fornecedores – A CCS (Moçambique), que produz e distribui produtos para The CCC, em colaboração com os seus clientes⁷ da área de distribuição para identificar a economia de custos que pode obter em toda a cadeia de fornecimento existente entre os centros de produção e o consumidor. Em Moçambique a CCS é responsável pela distribuição dos seus produtos, isto é, transporta os produtos dos centros de produção aos seus clientes da área de distribuição.

Clientes – A coca cola é um produto para todo o tipo de clientes desde individuais como industriais.

3.2.3.2 Analise externa

Economia – o preço de uma coca cola e outros produtos da empresa tendo em conta a estrutura de renda da população moçambicana são bastante acessíveis para qualquer moçambicano.

⁷ A CCS considera Clientes aqueles que compram os seus produtos para revenda

Política – a CCS dificilmente é alvo de política pois tem um mercado muito vasto e é uma empresa muito consagrada no mundo.

Cultura – a nível cultural a coca cola não traz assim nada para cultivar as pessoas pois é um refrigerante e tem o objectivo de matar e satisfazer a sede do seu consumidor.

Mercado - o mercado alvo é um mercado de varias idades pois a coca cola não escolhe idades mas sim gostos e quem gosta de uma coca cola pode sempre beber uma e esta completamente a vontade para o fazer a não ser que não possa beber uma boa coca cola. A análise de mercado é alargado a outro produtos da empresa, todos tem como alvo todo o mercado.

Ideologia – a Coca-Cola tenta trazer uma ideia de refrescar os consumidores com uma coca cola dai que a Coca-Cola é uma das empresas com melhores slogans e formas de publicidade.

Ambiente – não tem um ambiente próprio para o seu consumo, pois pode se beber uma coca cola onde quer que seja, debaixo de um sol escaldante como debaixo de um frio intenso pois sabe sempre bem a coca cola.

Publicidade - o investimento da CCS, durante o período em estudo, foi de cerca 250 milhões de contos durante. Actualmente está a patrocinar o campeonato de futebol de 11 entre as escolas secundárias de todo país colocando mais de 20 milhões de dolares americanos em prémios os vencedores, também tem se empenhado no desenvolvimento do basketball infantil cujo objectivo é a promoção da marca sprite. Em 2002, a CCS lançou no mercado as primeiras garrafas de Coca-Cola de um (1) litros e, mais tarde, são postas à venda as variedade da coca cola (Diet Coke e a coca cola sem cafeína), nos finais de 2003 lança-se a coca cola light que tem como objectivo substituir a Diet Coke e a previsão é conseguir uma quota de 5% das vendas.

Tabela 1.6: Perfil dos maiores clientes

	Perfil dos clientes	% de contribuição nas vendas
1	Supermercados	25
2	Armazenistas	15
3	Restaurantes	10
4	Barracas ou Quiosque	30
5	Bombas de Combustíveis	20

Fonte: Relatórios de vendas da CCS (2003)

Tabela 1.7: Aplicação da análise SWOT a CC S

Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Forte rede de distribuição ✓ Excelente rentabilidade e autonomia financeira ✓ Possui um modelo de gestão de qualidade eficiente ✓ Um SAC dos melhores no sector ✓ Produção em Maputo, Manica e Nampula ✓ Qualidade superior dos produtos ✓ Possui um grande portfólio de produtos o que permite a diversificação do risco de mercado ✓ Prestígio das suas marcas no mercado ✓ Boa cultura organizacional
Pontos Francos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elevados custos de distribuição ✓ Excessiva dependência do sistema marketing da The CCC ✓ Depedência da The CCC em termos de inovação tanto no sistema de produção, como na introdução de produtos novos. ✓ Altos custos de Marketing
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Investimento em infra-estruturas; ✓ Investimento na produção de sumos ✓ Mercados emergentes nas zonas rurais
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> ✓ aumento do consumo de sumos; ✓ Protocolo comercial da SADC ✓ Inflação: agravamento dos custos de matérias-primas; ✓ Concorrência desleal

Fonte: Constatções observadas pelo autor do trabalho

Em relação aos pontos fracos uma das sugestões que se avança é a passar a distribuição exclusivamente a outras empresa e a CCS responder apenas pela produção e implementação das políticas comerciais.

Para reduzir o risco da inflação que culmina com a depreciação da moeda nacional (Metical) em relação ao Rand⁸ que é usada na compra de matéria prima e outros materias, a CCS deve reformular a sua política de rotação de *stocks*.

Constata-se que a CCS possui pontos fortes que lhe garantem vantagens competitivas e manutenção da sua posição de lider de mercado a longo prazo. O ambiente interno permite-lhe enfrentar com sucesso as estratégias dos concorrentes, pois todos trabalhadores identificam-se com os valores da empresas.

As ameaças e alguns pontos fracos não são muitos relevantes para as suas operações da empresa no mercado moçambicano por causa do forte impacto dos seus pontos fortes.

3.3 Segmentação de mercado e posicionamento competitivo da CCS

3.3.1 Segmentação de mercado

Os produtos da CCS (incluindo o tradicional coca cola) tem como segmentação todo o mercado desde crianças passando pelos jovens e aos mais idosos, é um produto para todas as idades. Refira-se que todos os produtos da empresa atendem a todo tipo de consumidor.

A empresa usa a estratégia de cobertura ampla de mercado abastecendo o mercado com todo tipo de refrigerante e o nível de segmentação de mercado adoptado actualmente pela CCS é o *marketing Global* que é a mesma usada pelo grupo CCC. Refira-se que inicialmente usava o marketing de massa quando vendia seus refrigerantes em uma embalagem.

Os critérios de segmentação de mercado mais comumente utilizados pela CCS são os de tipos de produtos criando assim varias linhas de produtos; de marketing-mix onde o sistema de distribuição e de marketing jogam um papel importante (vide tabela 1.4), segmentação geográfica, a CCS dividiu o mercado moçambicano em três grandes segmentos sendo segmento que compreende a região Sul (Maputo, Gaza e Inhambane) com

⁸ Rand-moeda Sul-Africana

a fabrica em Maputo e pontos de vendas na Macia e Maxixe, segmento que compreende a região Centro (Manica, Sofala e Tete) com a fabrica em Chimoio e pontos de vendas em Tete e Beira , e o segmento que compreende a região Norte.

Na segmentação por marketing- mix a CCS a dimensão de segmentação preferencialmente usada é o tipo de canal de distribuição. A CCS possui três (3) tipos de distribuição:

(1) **Distribuição por rota** (em todas regiões) em que os carros de vendas seguem uma rota pre-estabelecida e entrega o produto na porta do cliente;

(2) **Distribuição dos armazenista** (todas regiões) em que os armazenistas tem descontos e facilidades de pagamento mas tem mas tem por obrigação vender ao preço da fabrica e em certas ocasiões também tem rotas pre-definidas pela empresa.

(3) **Distribuição pre-venda** onde os gestores de venda da CCS vão ao encontro dos clientes para obter as encomendas e depois é que se faz a entrega do produto.

Não obstante, a CCS declarar que os seus produtos atendem todo tipo de cliente, procura desenvolve produtos para segmentos especificos como é o caso da Powerable que é direccionado para atletas e o Bibo para crianças. A empresa assume que cada produto seu é um segmento específico pois o seu desenvolvimento visou satisfazer uma faixa de consumidor.

3.3.2 Posicionamento Competitivo

A CCS ocupa a posição de lider de mercado no sector de refrigerantes em Moçambique (KPMG, 2003:112) e a suas grandes vantagens competitivas são a qualidade superior oferecida ao consumidor à um custo acessível, um serviço de atendimento ao cliente (SAC), e um sistema de distribuição bastante que permite os seu produtos estejam disponível em qualquer ponto de venda.

A grande estratégia de posicionamento competitivo usada pela CCS em relação a concorrência é a diversificação do seu portfólio de produtos, isto é, atende o mercado com todo tipo de refrigerantes, possuindo mais de 230 marcas de refrigerantes espalhadas pelo

mundo e em Moçambique apenas comercializa algumas (coca cola, minute maid, fanta, tab, bibo, sprite, e sparletta). Esta estratégia em muitos casos consiste na diversificação das embalagens dos seus produtos.

Os produtos da CCS encontram-se na fase de maturidade exceptuando o Bibo que teve uma penetração de mercado bastante forte mas que não passou pelas fases de crescimento e maturidade, estando actualmente na fase de declínio. Esta situação foi provocada pelas condições do próprio mercado.

Para reforçar a sua posição de líder do sector a CCS possui um modelo de gestão de qualidade dos seus produtos que garante que em qualquer parte do país a qualidade seja sempre a mesma. Isto é, Colocando perante um consumidor três garrafas de qualquer produto da coca coca sabco, este não será capaz de identificar a sua proveniência pelo sabor, isto é, se o produto que consumiu vêm da fabrica da Machava em Maputo ou de Chimoio em Manica ou de Nampula em Nampula. O Sistema de Qualidade da Coca Cola foi concebido pela *The Coca Cola Company* e difundido pelas restantes empresas espalhadas pelo mundo fora.

Modelo de Gestão de Qualidade

Em 1997, a direcção da *The Coca-Cola Company* publicou a Declaração da Qualidade, formalizando a postura da empresa em relação à qualidade em todas as suas actividades. A partir dessa filosofia, a empresa desenvolveu um programa de gestão denominado sistema de qualidade da Coca-Cola (SQCC).

O SQCC sistematiza o planeamento, a formulação e a operacionalização das acções necessárias para garantir a uniformidade dos processos de produção da Coca-Cola em todo o mundo e a busca contínua da excelência empresarial.

O SQCC é um sistema dinâmico de gestão de qualidade que permite actualizar padrões e procedimentos de acordo com as necessidades do negócio. Embora o SQCC apresente uma estrutura compatível com a série de normas *ISO* e outros sistemas consagrados, além de ser específico para a indústria de bebidas, possui a vantagem de ser flexível, permitindo a adequação aos diferentes estilos de gestão dos vários grupos fabricantes.

O sistema de qualidade da Coca-Cola é orientado por três princípios básicos:

i) O símbolo da Qualidade

Tudo que está associado às marcas da *The Coca Cola Company* reflecte a posição de liderança e qualidade da empresa.

ii) Satisfação dos Clientes e dos consumidores

O desejo de obter o mais alto nível de satisfação dos clientes e dos consumidores está, por natureza, vinculado aos produtos e serviços associados à *The Coca-Cola Company*.

iii) Cidadão Mundial Responsável

A *The Coca-Cola Company* é um cidadão corporativo responsável em todas as actividades associadas às pessoas e aos seus produtos e marcas registradas. Cada unidade de produto comercializada representa uma promessa implícita de qualidade para os nossos clientes e consumidores em todo o mundo: um produto com a qualidade da *The Coca-Cola Company* é diferente, melhor e especial. E quando se faz inúmeras promessas por dia, é fundamental o esforço colectivo de todo o Sistema Coca-Cola para garantir que, em qualquer lugar do planeta, uma coca cola tenha o visual e o mesmo sabor incomparáveis, a todo instante. E que, ao adquirir um produto da empresa, o consumidor tenha a certeza de ter feito a melhor escolha.

Declaração de Qualidade

Para *The Coca-Cola Company*, Qualidade é mais do que algo que provamos, vemos, medimos ou gerenciamos. A Qualidade está presente em todas as acções, englobando tudo que fazemos. Partindo do processamento até ao consumo, qualquer resultado inferior a 100% é inaceitável. Os nossos consumidores merecem as bebidas com a mais alta qualidade que possamos produzir em todo o mundo.

Política de Qualidade da CCS (Moçambique)

A CCS traduz as suas economias de escala e experiência em qualidade superior a oferecer aos consumidores que são cada vez mais exigentes. É orientado na satisfação das necessidades dos seus clientes e consumidores que a sua política de qualidade visa:

- ✓ Normalizar os processos de produção das fabricas da CCS (Moçambique) segundo o sistema de qualidade da *The Coca Cola Company* (SQCCC).
- ✓ Sincronizar a gestão das empresas que constituem o Sistema Coca-Cola Sabco em Moçambique ao modelo de gestão do Instituto Nacional de Normalização e Qualidade, incorporando fundamentos essenciais para a obtenção da excelência no desempenho.

Sistema de Atendimento ao Cliente (SAC)

Implantado desde novembro de 1998 em todas as unidades regionais, o SAC da Coca-Cola recebe dos clientes para reclamação ou pedidos de esclarecimentos. A CCS tem o orgulho de ser a primeira empresa moçambicana no sector de refrigerantes a disponibilizar um número telefónico gratuito e exclusivo para ouvir seus consumidores.

O principal objetivo do SAC é atender cada consumidor dentro da sua expectativa em relação ao que é questionado, através de um compromisso que se traduz, resumidamente, nas seguintes etapas:

- ✓ Atendimento respeitoso, cordial e personalizado;
- ✓ Retorno rápido e eficaz;
- ✓ Registo das opiniões que são recebidas;
- ✓ Encaminhamento para as várias competências da empresa

Na verdade, a CCS (Moçambique) procura estar sempre e cada vez mais próxima de seus consumidores, seja tirando suas dúvidas, fornecendo informações mais precisas ou, caso o consumidor venha a comunicar alguma irregularidade, em algum dos seus produtos, estando pronta para realizar a reposição. Se o consumidor desejar, a Coca-Cola tem condições de realizar as análises necessárias para identificação do problema, uma vez que

cada fábrica possui um laboratório próprio para o acompanhamento de todas as fases de seu processo produtivo. O resultado é posteriormente comunicado e a visita do consumidor à fábrica é sempre muito bem-vinda.

Para garantir a satisfação de seus consumidores, o SAC da CCS (Moçambique) promove vários treinamentos e conta com os Coordenadores de atendimento ao consumidor que atuam junto a cada fábrica, para assegurar um atendimento rápido e eficaz em todo o território nacional. Este sistema também preconiza visitas dos gestores da empresas aos seus distribuidores espalhados pelo país. Nestas operações operações os técnicos devem explicar aos clientes como efectuar compras na empresa e como realizar a *stockagem* dos produtos com sucesso.

3.3.3 Vantagens Competitivas da CCS(Moçambique)

A CCS possui vantagens competitivas na qualidade superior dos seus produtos, rede de distribuição muito forte e eficiente não obstante os elevados custos da sua efectivação, atendimento personalizado aos clientes, imagem de marca. Possui o melhor sistema de marketing do sector de refrigerantes em Moçambique e está entre as 10 maiores empresas no ranking das 100 maiores empresas realizando pela empresa KPMG. A marca Coca-Cola está actualmente avaliada em 46 milhões de dolares o que lhe confere uma imagem de qualidade superior e lider de mercado.

As fontes de vantagens competitivas da CCS são a superioridade na qualidade fornecida e na inovação onde o P&D é elemento chave e a sua declaração de qualidade mostra o quão a CCS está enganjada em fornecimento produtos de maior qualidade que a concorrência.

3.4 Análise do desempenho comercial da CCS

O desempenho competitivo a longo prazo de qualquer empresa depende da correcta formulação e implementação das estratégias comerciais.

A análise financeira consitui uma importante ferramenta para visualizar a evolução do seu desempenho de uma empresa e é nessa abordagem que a análise financeira da CCS torna-

se relevante para a medição do impacto da segmentação de mercado e do posicionamento no seu desempenho comercial.

Esta análise será feita com ajuda dos dados dos balanços e mapas de demonstração de resultados referentes aos anos de 1999 a 2003. A avaliação será feita através dos métodos de rácios de lucratividade e *cross-sectorial* como forma de evidenciar o impacto das estratégias em estudo no desempenho da CCS, a escolha deste tipo de rácios pretende-se com o facto de estarem directamente ligadas as vendas líquidas da empresa.

A CCS é uma das empresas que opera no sector de refrigerantes em Moçambique e assume a posição de líder de mercado e procura manter esse estatuto através de várias estratégias de mercado que permitem sempre o crescimento das suas vendas. Desde o início das suas operações em 1995, a CCS tem registado um acentuado crescimento das suas vendas mercê de grandes investimentos em Marketing e na oferta de produtos de grande qualidade. O seu eficiente sistema de distribuição que permite levar o produto a porta do cliente tem contribuído também para o reforço da posição de liderança no sector de bebidas sem álcool.

A CCS situou-se em 10º lugar entre as cem maiores empresas moçambicanas, segundo ranking das >100 da KPMG em 2000. A CCS registou um volume de vendas de 519575 milhões de meticais em 1999 e em 2000 o volume de vendas atingiu 723540 milhões de meticais, representando um crescimento de 39 % (vide gráfico 2). Durante o período de estudo a CCS posicionou-se sempre em segundo lugar no sector de alimentação e bebidas no ranking das >100 da KPMG (vide anexo 2)

3.4.1 Desempenho das vendas

A coca cola é produto que lidera as vendas da empresa com 47% do total das vendas, seguida pela fanta com 25% e em terceira posição a sprite com 12% (vide tabelas 1.5 e 1.6 abaixo). As vendas da CCS em 1999 cresceram em 13% comparativamente ao ano anterior e em 2000 este crescimento atingiu 39% representando uma variação de 26 pontos percentuais, para em 2001 estar na faixa de (0.01963%) significando uma queda das vendas em 38.8%. Esta queda foi originada pelo encerramento da fabrica de Maputo devido as

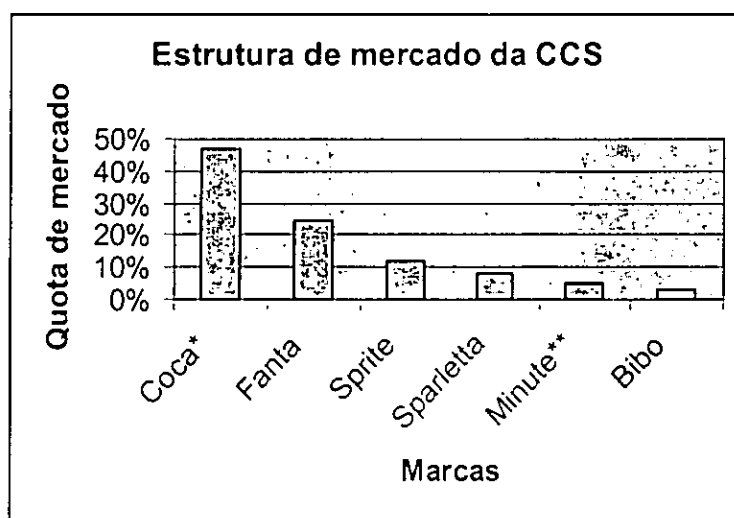
cheias de 2000 e agravada pela acentuada depreciação do Metical face ao dólar americano. Em 2002 cresceriam em 18.26% em relação ao ano anterior e em 2003 atingiu 6.06% (vide tabela 1.7). A zona Sul lidera em termos de vendas da empresa com 50% do total da venda da empresa (vide tabela 1.6). A queda nas taxas de crescimento deve-se ao agravamento da concorrência desleal no sector e a valorização do Rand, mas em média as vendas cresceram relativamente aos períodos anteriores. Este desempenho positivo das vendas da CCS mercê do forte investimento na publicidade, promoção dos produtos da empresa. A introdução do Bibo nos finais de 2002 e da Coca Cola Light no início de 2003 contribui de forma significativa para o aumento da quota de mercado da empresa.

Tabela 1.5: Percentagem de vendas por marca

marca	% Volume de vendas anuais
Cola Cola	47
Fanta	25
Sprite	12
Sparletta	8
Minute Maid	5
Bibo	3
Total	100

Fonte: Relatórios de vendas da CCS (CCS news)

Gráfico 1: Quota de mercado de cada produto



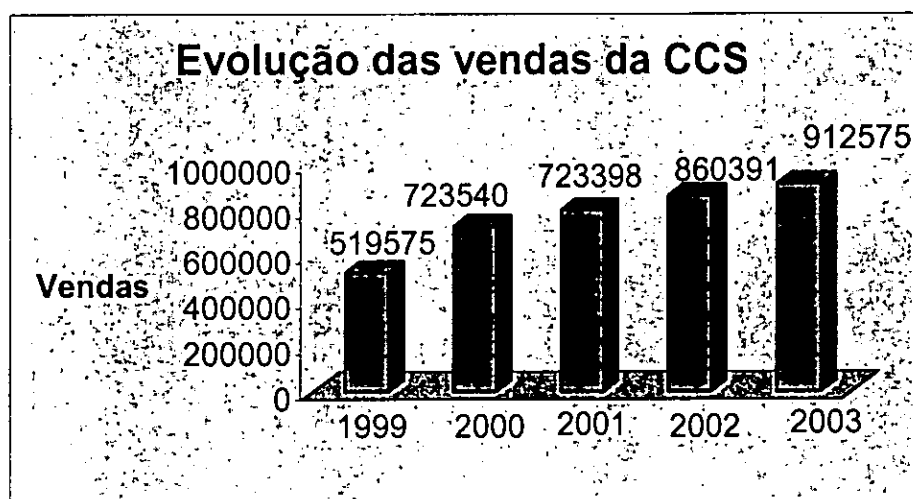
Fonte: Relatório de contas da CCS (2003)

Tabela 1.6: Vendas anuais por marca

marca	Vendas anuais em 10 ⁶ Meticais					
	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Cola Cola	216.106	244.200,25	340.063,80	373.826,25	404.383,77	428.750,45
Fanta	114.950	129.893,75	180.885,00	198.843,75	215.097,75	228.058,75
Sprite	55.176	62.349,00	86.824,80	95.445,00	103.246,92	109.468,20
Sparletta	36.784	41.566,00	57.883,20	63.630,00	68.831,28	72.978,80
Minute Maid	22.990	25.978,75	36.177,00	39.768,75	43.019,55	45.941,75
Bibo	13.794	15.587,25	21.706,20	23.861,25	25.811,73	27.367,05
Total	459.800,00	519.575,00	723.540,00	795.375,00	860.391,00	912.575

Fonte: Relatórios de vendas da CCS

Gráfico2: Vendas da CCS

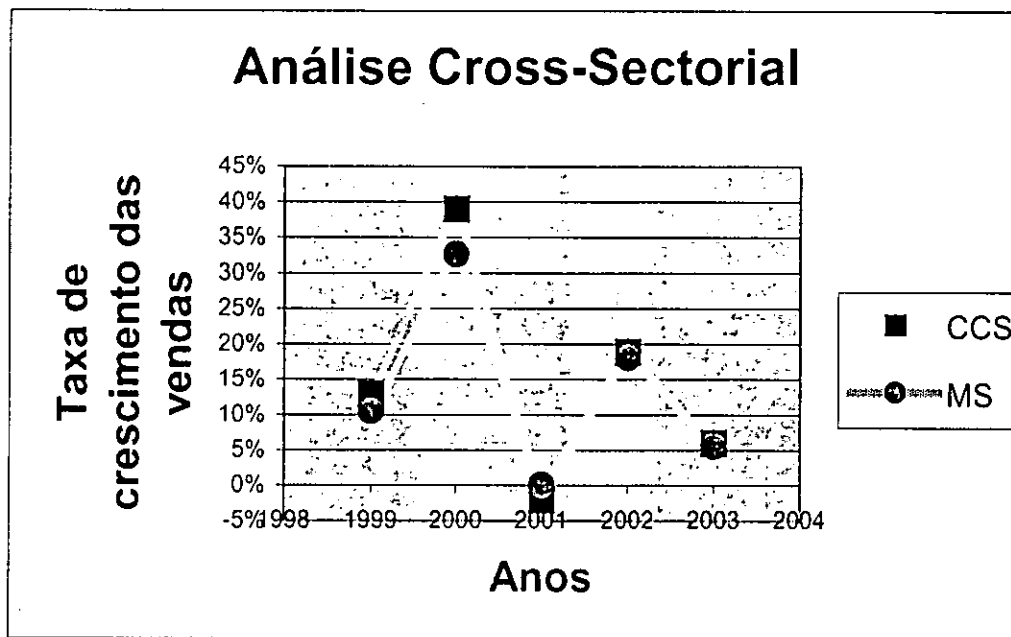


Fonte: Relatórios de contas da CCS 2002/03

Tabela 1.7: Taxa de crescimento das vendas

Ano	1999	2000	2001	2002	2003
Vendas	519575	723540	723398	860391	912575
Taxa de crescimento das vendas	13%	39%	(0.01963%)	18.9%	6.06%
Média do sector	10.5%	32.65%	0.125%	18.10%	5.56%

Gráfico3: Evolução percentual das vendas



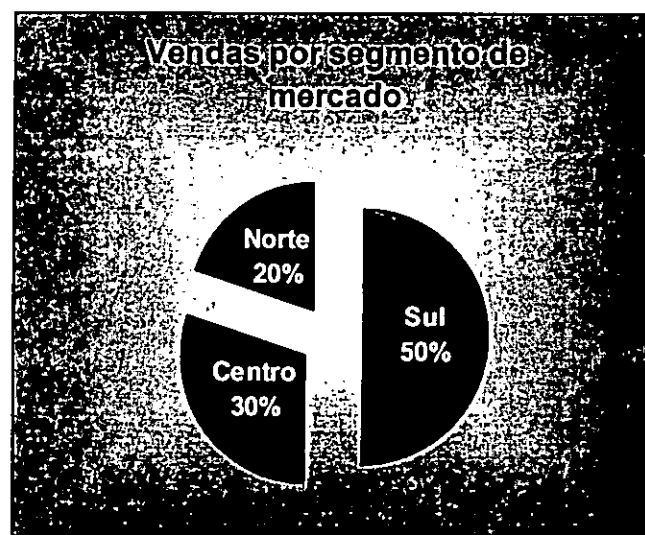
Fonte: Relatório de vendas da CCS(2003)

Tabela 1.8: Vendas anuais por região

Região	Vendas anuais em 10 ⁶ Meticais						%
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	
Sul	229.4	2597875	36177	361699	4301955	456287.5	50
Centro	137.64	1558725	217062	217019.5	2581173	273772.5	30
Norte	91.76	103915	144.708	144679.6	1720782	182515	20
Total	458800	519575	723540	723398	860391	912575	100

Fonte: Relatórios de vendas da CCS

Gráfico 4: Principais segmentos de mercado e seu desempenho



Fonte: CCSnews (2003)

3.4.2 Análise dos rácios de lucratividade da CCS

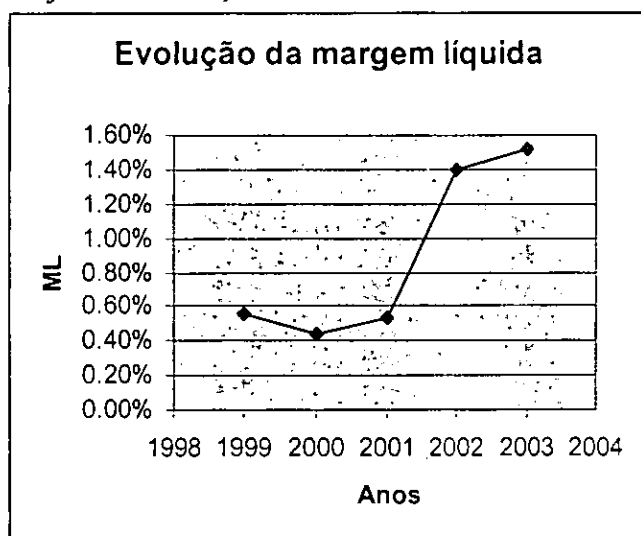
Os resultados obtidos através dos rácios de lucratividade indicam que a empresa obteve um bom desempenho durante o período em estudo. Através da margem líquida a empresa foi capaz de gerar lucros e a proporção das vendas que se transformaram em lucro é aceitável. Em relação as médias do sector de refrigerantes a CCS apresenta rácios acima da média resultado de um forte controle de custos e um incremento do investimento em Marketing que se traduziu em maior volume de vendas. Em 1999 a margem líquida foi de 0.58% e em 2000 atingiu 0.44% representando uma queda em 0.14 pontos percentuais, estes valores estão abaixo da média do sector (Vide gráfico5). Em relação ao retorno do investimento realizado , a CCS apenas em 2000 não conseguiu um rácio acima da média.

Os resultados de exploração no mesmo período foram positivos contribuindo para uma margem operacional também positiva e crescente (vide anexos 3 e4). Em 1999 a margem operacional foi de 2.78% estando abaixo da média do sector.e em 2002 registou uma ligeira redução para 2.32%. Em 2002 e 2003 este rácio superou a média do sector.

Tabela 1.8: Rácios de Lucratividade da CCS (%)

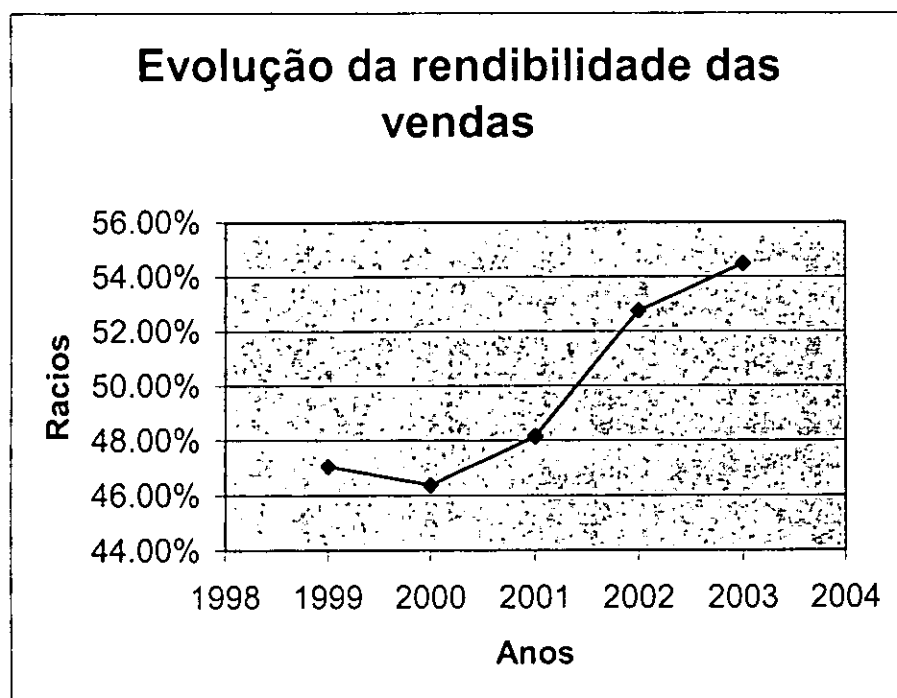
Nº	Raácios	1999	2000	2001	2002	2003	Média do sector (2003)
1	MB (B/A)	47.05	46.37	48.14	52.76	54.48	45
2	MO (D/A)	2.78	2.32	2.66	12.64	13.29	9.75
3	ML(E/A)	0.56	0.44	0.53	1.40	1.52	1.23
4	ROI (E/F)	0.42	0.41	0.64	1.23	12.37	0.42
5	ROE(E/G)	0.86	0.84	0.814	2.56	2.56	1.75
6	PGM (D/F)	2.08	2.12	3.17	11.15	10.79	2.01
7	RAT (A/F)	74.69	91.25	119.02	88.08	81.24	60.02

Gráfico 5: Evolução da ML



Fonte : Cálculos do autor

Gráfico 6: Evolução da Rendibilidade das vendas



Fonte: Cálculos do autor

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

4.1 Verificação das hipóteses

Antes da abordagem conclusiva sobre o estudo importa tecer algumas considerações sobre a testagens das hipóteses. O teste de hipóteses levantadas no ponto 4 da primeira parte do trabalho não irá comportar um modelo estatístico por se considerar muito trabalhoso e não necessariamente imprescindível, basear-se-á apenas na análise do autor fundamentado pelos dados e factos observados na empresa em estudo (CCS), segue-se uma abordagem qualitativa e não quantitativa com sugerem os modelos estatísticos.

Tanto a abordagem teórica , assim como, o estudo confirmam todas as hipóteses levantadas no presente trabalho. A CCS tem incrementado sa vendas mercê de uma segmentação precisa que tem realizado. O vasto portfólio de produtos que a empresa possui confirmam as hipóteses 3 e 4 pois uma empresa que possui várias linhas de produtos com CVP diferentes tem maior *chances* de sobreviver a longo prazo, pois sempre vende o que permite a diversificação do risco de mercado.

O facto de a CCS posicionar-se no mercado como líder e possuir uma imagem de marca, que transmite qualidade superior permite-lhe obter vantagens competitivas que proporcionam um crescimento da sua quota de mercado que se traduz em maior volume de vendas:

Com a segmentação de mercado a CCS obtêm as Vantagens competitivas apresentadas por Richers (1991:17) e pode citar-se como exemplo dessas vantagens as várias marcas de produtos que esta empresa possui. Também através dos rácios foi possível constatar que a segmentação e posicionamento de mercado exerce uma influência significativa sobre as vendas e conseqüentemente na rendibilidade da empresa. Estes resultados vêm confirmar todas as hipóteses do trabalho.

4.2 Conclusões

A dinâmica actual dos mercados e da concorrência que ainda é agravada pela intensificação da globalização dos mercados faz com que as necessidades, os hábitos de consumo, as preferências dos consumidores e as tecnologias usadas estejam sempre em rápida e constante mudança, levando as empresas também a uma reformulação das suas estratégias de gestão dos mercados.

A CCS é uma *franchise* da The CCC e como os contratos de *franchising* preconizam a adopção de todas as práticas de gestão da empresa franchisadora, a maior parte das estratégias de gestão de mercados são traçadas pela The CCC e a CCS só pode adoptar algumas estratégias da sua iniciativa quando estiver a enfrentar uma crise nos mercados onde opera, quando as estratégias da sua franchisadora não são adequadas para um determinado mercado específico.

A CCS incrementa as suas vendas apostando numa segmentação baseada em critérios geográficos e tipos de produtos, adoptando o marketing global para comunicar todas as suas estratégias de mercado. Em termos de produto a CCS comercializa produtos uniformes para todos os mercados optando apenas pela diversificação do seu portfólio de produtos. Durante o período de estudo a CCS apresentou um crescimento significativo das suas vendas e dos principais rácios de lucratividade que estão acima das médias do sector.

A The CCC para escolha e selecção de segmentos de mercado oposta na cobertura ampla de mercado definindo os seus produtos como sendo produtos que não tem segmentos específicos e as estratégias mais comumente adoptados pela CCS no concerner ao mercado são a diversificação e diferenciação dos produtos. No processo de desenvolvimento de novos mercado a CCS aposta fortemente na diversificação de embalagens dos refrigerantes. Veja-se o caso das embalagens de 300 ml garrafa divolvível (coca, sprite, fanta (laranja e ananás), morango), 1000 ml garrafa divolvível (coca, sprite e fanta laranja) disponível apenas na zona sul, 350 ml lata (coca, coca light, Diet Coke, sprite, fanta (laranja, ananás, uva), 200ml embalagem plástica Bibo, 200 ml lata (mistura) todos produtos da marca schweppes somente pra centro e norte, 1000 ml garrafa plástica (sumo concentrado Sunfill –importado da RSA), esta diversificação de embalagens mostra o quão CCS esta engajada em controlar todo tipo de consumidor.

A CCS posiciona-se no mercado como lider do sector de refrigerantes e apoia-se nas suas vantagens competitivas que possui em relação aos seus concorrentes. A CCS possui vantagens competitivas na qualidade , imagem de marca e alta tecnologia no processo de produção possuindo um dos melhores sistemas de controlo de qualidade do mundo.

As estratégias de segmentação de mercado e de posicionamento competitivo contribuem de formas significativa no seu desempenho comercial. A abordagem de segmentação de mercado da CCS permite diversificar seu o risco de mercado pois cada segmento tem características próprias e nesta óptica a CCS procura desenvolver uma segmentação eficaz em função de cada mercado. As estratégias de marketing optadas pela empresa mãe (CCC) não estão a ter um impacto desejado em alguns mercados emergentes como o moçambicano onde há dificuldades na perpção de alguns slogans publicitários da marca.

A abordagem da CCS em relação aos níveis de marketing (Marketing global) não permite conhecer profundamente os consumidores moçambicanos.

4.3 Recomendações

Concluído o trabalho ressaltam algumas recomendações que o autor julga importantes para a consolidação da CCS no mercado moçambicano:

- ✓ A CCS deve procurar uma nova abordagem de segmentação do mercado pois o consumidor o moçambicano é diferente dos consumidores do seu habitual mercado (RSA). Segundo Philip Katoria (2001:153), as empresa na sua abordagem de segmentação de mercado devem considerar a cultura de cada mercado por forma a adequar os seus produtos à cada segmento. A abordagem de Katoria devia ser seguida pela CCS principalmente na definição de estratégias de penetração no mercado moçambicano. Por exemplo a CCS ao introduzir a garrafa de 1000 ml destinado ao segmento familiar, não tomou em conta o individualismo⁶ do consumidor moçambicano. Refira-se também que a CCS teve problema na introdução do Bibo no mercado moçambicano
- ✓ Desenvolver um projecto para reduzir os custos de distribuição e sendo a alternativa viável, a passagem da distribuição para outras empresas ~~empresas~~ com capacidade para maximizar valor com um custo mínimo.
- ✓ Apesar da empresa definir os produtos como sendo de abrangência, isto é, produtos para todas as idades, acontece que os mesmos são não acessíveis para todas faixas de rendimentos, deste modo a empresa devia segmentar o mercado em função da estrutura da renda o que permitiria aumentar as vendas. Também a importação de *slogans* publicitários dificulta o desenvolvimento de esforços de marketing dos consumidores, deste modo a empresa devia identificar personalidades ou estrelas nacionais que facilmente podem induzir ao consumo o maior consumo dos produtos da CCS
- ✓ Apostar nos mercados rurais onde a falta de concorrência pode trazer retornos elevados em relação ao investimento a realizar para atingir mesmos, é neste segmento de mercado que as embalagens de 1000 ml podem ter maior volume de vendas.

⁶ Entende-se por individualismo a posição de não partilha, o consumidor sente-se bem sempre que bebe uma coca sozinho

5. BIBLIOGRAFIA

Aeker & Shansby- *Market Position and Industrial segmentation*, New York : Free Press, 1982.

ARANGUREN, Carlos M.C. - *O posicionamento do Rio de Janeiro em um contexto turístico*. Tese de Mestrado. Rio de Janeiro: Pontificia Universidade Católica, 1992.

BERRIGAN, John & Carl Finkbeiner - *Marketing de segmentação*. São Paulo: McGraw-Hill Ltda, 1994.

BOYD, Harper White e MASSAY, William F. - *Administração de marketing*. São Paulo: Saraiva, 1976.

BONOMA, Thomas e SHAPIRO S. - *Industrial marketing segmentation*. Massachussets: Lexington Books, 1983.

Brigham, Eugene & Weston, Fred-Fundamentos de Administração Financeira.São Paulo:McGraw-Hill Ltda, 2001

CLANCY, Kevin J. - *A revolução no marketing*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos, 1993.

COBRA, Marcos. - *Plano estratégico de marketing*. 3^a.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. *Marketing básico*. São Paulo: Atlas, 1988.

CRAWFORD, C. Merle outros. - *Positioning: a conceptual review an taxonomy of alternatives*. Working Paper, n. 354. University of Michigan. Dec. 1983.

DA ROCHA, Angela e CHRISTENSEN, CAL. - *Marketing - teoria e prática no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1987.

DAY, George S. - *Estratégia voltada para o mercado*. Rio de Janeiro: Record, 1990.

DICKSON, Peter R. e GINTER, James L. - *Marketing segmentation, product differentiation and marketing strategy*, Journal of Marketing, vol. 51, April 1987

FRANK, Ronald E. e outros. - *Marketing segmentation*. New Jersey: Prentice-Hall, 1972

FRANK, Ronald e GREEN, Paul. - *Numerical taxonomy in marketing analysis: a review article*. Journal Of Marketing Research, February, 1968.

Freire, Driano- *Estratégia Sucesso em portugal 1ª Edição Verbo*, 1997

FUNKHOUSER, G. Ray. - *A note on the reliability of certain clustering algoritms*. Journal of Marketing Research, February, 1983.

GREEN, Paul E. e DE SARBO, Wayne S. - *Additive decomposition of perceptions data via conjoint analysis* Journal of Consumer Research, vol. 5, June 1978

Gitman, Lawrence. J- *Princípios de Administração financeira*, Porto Alegre:Bookman Editora:2001.

KHATORA, PHILIP –*International Marketing*, New York : free Press, 2000

KOTLER PHILIP. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1992.

LENDREVIE, Jacques et alii. *MERCATOR - Teoria e prática do marketing*. 2. ed., Lisboa: Dom Quixote, 1992.

LINNEMAN, Robert E. e STANTON JR, John L. - *Marketing de nichos*, São Paulo:McGraw-Hill, 1993.

Porter, Michael- *Estratégias Competitivas*, New york :Free Press, 1985

Porter, Michael- Vantagens Competitivas, New york :Free Press, 1985

RICHERS, Raimar e LIMA, Cecília Pimenta. - *Segmentação*. São Paulo: Nobel, 1991.

RICHERS, Raimar. - *Ensaio de administração mercadológica*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1978.

REIDENBACH, Eric R. Bank Marketing. - *A guide to strategic planning*, 1a ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1986.

SAREL, Dan. - *Product positioning - a reassessment, theoretical developments in marketing*, Proceeding Series, American Marketing Association, 1980.

Slack, N.et.al (1997), Administração de Produção,São Paulo: Editora Atlas S.A

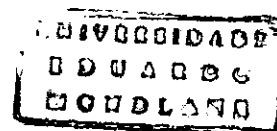
SMITH, Wendell R. - *Product differentiation and marketing segmentation as alternative marketing strategies*. American Marketing Association. *Journal of Marketing*, vol. 21, pp. 3-8, julho, 1956.

TOLEDO, Geraldo Luciano. - *Segmentação de mercado e estratégia de marketing*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 1972.

TOLLEFSON, John O. et alii. - *Marketing segmentation through numerical taxonomy*. Journal of Marketing Research, Fevereiro, 1971.

Viana&Hortinha-Marketing Internacional. 1ªed. Lisboa: Silabo Gestão, 1997

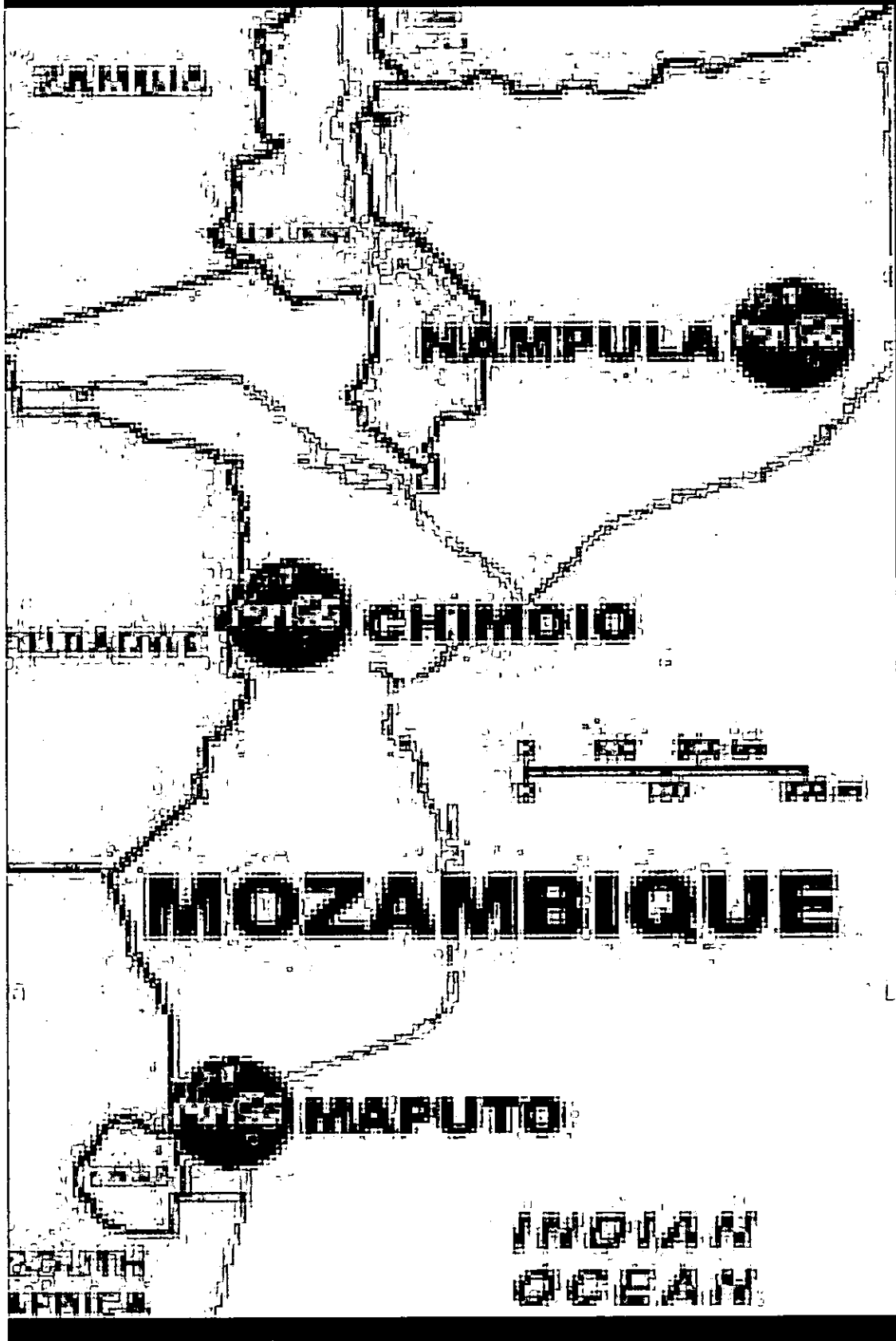
YANKELOVICH, Daniel. - *New criteria for market segmentation*. Harvard Business Review, Março 1964.



Anexos



Coca-Cola Subco



Anexo 1: Localização das fabricas da CCS(Moçambique)

Tabela2.1: Análise sectorial Ranking das >100 empresas

Empresa	Vol.Neg	Res.Liq	Act.Liq	Cap.Pr	Cust.Op	NºTr
1 CDM,SARL	1.626.327	146.382	1.578.354	733.382	1.429.590	692
2 CCS(Moçambique)	860.391	12.086	976.813	483.845	751.479	842
3 Mobeira, SARL	516.841	-25.332	119.799	-27.269	517.352	170
4 Merec Industries, Ltd	266.593	7.015	203.784	-22	259.626	102
5 Águas de Moçambique	255.25	-7.802	216.87	-27.378	236.969	675
6 S.E.Ginwala&Filhos.Lda	60.143	1.883	23.162	-1.368	14.741	98
7 Lusinhos,Lda	28.937	2.545	46.79	4.357	5.99	60
8 Companhia Industrial JFS, Lda	22.457	-8.737	331.866	-11.363	9.201	12

Fonte: KPMG(2003), Ranking das >100 empresas em Moçambique ,Maputo: imagemGlobal

Tabela2.2: Análise sectorial Ranking das >100 empresas

Empresa	Vol.Neg.	Res.Liq.	Act.Liq.	Cap.Pr.	Cust.Op.	Nº Trab
1 CDM	1425092	183106	1022963	530334	1151351	665
2 CCS(Moçambique)	723398	3866	607797	478724	704129	974
3 Mobeira, SARL	242734	-51930	238433	5208	238743	170
4 Águas de Moçambique	163029	32534	23726	-19575	214188	637
5 UGC	92422	1204	410352	115690	117735	1300
6 Refrigerantes SPAR, Lda	87282	-23279	1.9E+07	22129	84243	143
7 Merec Industries, Ltd	70308	354	192730	3017	70198	85
8 S.E.Ginwala & Filhos,Lda	53105	-3679	28541	-3259	15092	101
9 JFS, SARL	25110	-12626	309182	-2626	27224	446
10 Lusovinhos, Lda	21804	1755	24568	2258	19083	32
11 Indústrias Pilivi, Lda	6223	1550	9351	1999	18392	64

Fonte: KPMG(2002), Ranking das >100 empresas em Moçambique ,Maputo: Editando

Tabela2.3: Análise sectorial Ranking das >100 empresas

Empresa	Vol.Neg	Res.Liq	Act.Liq	Cap.Pr	Cust.Op	NºTrab
1 Cervejas de Moçambique	972000	172000	811000	455000	789120	685
2 Coca Cola Sabco	723540	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
3 CIM,SARL	469752	n.d	316576	102704	n.d	445
4 Mobeira, SARL	332197	-34067	234831	57090	325849	167
5 Laurentina Cervejas	201559	(660510)	302200	46300	38367	350
6 Águas de Moçambique,	137266	n.d	114459	n.d	n.d	1143
7 UGC	76630	1166	341971	109093	91260	1313
8 Refrigerantes Spar	59906	-16693	125419	15016	66062	137
9 Merec Industries, Ltd	43610	-943	81371	3000	44568	75
10 S.E.Ginwala&Filhos, Lda	41613	-6629	20098	7527	42419	124
11 Companhia JFS, Lda	26145	223	191593	-2942	24050	446
12 Indústrias Pilivi	19340	6023	1621	1999	12357	64

Fonte: KPMG(2001), Ranking das >100 empresas em Moçambique ,Maputo: Editando

Tabela 2.4: Análise sectorial Ranking >100 empresas

Empresa	Vol.Neg	Res.Liq	Act.Liq	Cap.Pr	NºTrab
1 Cervejas de Moçambique	964079	n.d	n.d	n.d	n.d
2 Coca Cola Sabco(519575	n.d	n.d	n.d	900
3 Mobeira, SARL	263165	2367	208368	82891	146
4 Fasol Saborel	154511	-7924	110484	18594	242
5 Laurentina Cervejas	107040	-10692	191063	16636	371
6 Águas de Moçambique, SARL	106012	-4095	233898	87894	649
7 CIMonapo, SARL	105642	-4397	126127	32177	564
8 Fedics Moçambique	82333	13908	1467	13578	250
9 UGC	77372	394	292971	107535	1370
10 S.E.Ginwala&Filhos, Lda	58236	155	27199	7541	154
11 Moagens de Mocambique	56765	1932	125349	15234	124
12 Alif Química Industrial	34313	411	24201	32162	254
13 SMS	29721	352	10489	3549	146
14 Merec Industries, Ltd	25196	661	39097	3661	77
15 Companhia de cajú do Monapo	24378	-22200	67036	-27689	1078

Fonte: KPMG(2000), Ranking das >100 empresas em Moçambique ,Maputo: Editando

Anexo3: Mapa de Demonstração de Resultados

CC	Descrição	1999	2000	2001	2002	2003
7	Proveitos	519575	723540	723398	860391	912575
7.1	Vendas Líquidas	519575	723540	723398	860391	912575
6	Custos	505100	706715	704129	751479	791311
6.1	Custos de CMCMCV	275121	388045	375152	406433	415362
6.2	Rem.Trab ^{dores}	50251	78625	79152	95021	105232
6.3	Forn. Terceiros	26532	35125	34107	32510	42261
6.4	Serv. Terceiros	15562	20326	21352	22531	25362
6.6	Impostos e taxas	10512	11253	11475	12532	15321
6.7	Amort. Exercício	125300	153026	155352	178242	180261
6.8	Outros Custos	1822	20315	30125	4210	7512
8.1	Raji (7-6*)	14475	16825	19269	108912	121264
6.5	Enc.Finaceiros	9969.2	11868.5	13321	90318	99881.1
	RAI (8.1-6.5)	4505.8	4956.5	5947.7	18594	21382.9
8.8	IRPC(35%)	1577.03	1734.78	2081.7	6507.8	7484.015
	RL (RAI-IRPC)	2928.77	3221.73	3866	12086	13898.89

Fonte: Relatórios de Contas da CCS

Anexo4: Balanços da CCS (em 10⁶ Meticais)

CC	Descrição	1999	2000	2001	2002	2003
	Activo					
1	Meios Circ. Financeiros	267332.46	304759	342853.9	375425	431738.8
1.1	Caixa	37297.302	42518.92	47833.79	52378	60234.7
1.2	Bancos	202319.6	230644.3	259474.9	284125	326743.8
1.3	Clientes	8020.8639	9143.785	10286.76	11264	12953.6
1.4	Devedor Estado	15177.975	17302.89	19465.75	21,315	24512.25
1.5	Devedor Trabalhador	4516.7205	5149.06	5792.69	6343	7294.45
2	Meios Circ. Materiais	73911.008	84258.55	94790.87	103796	119365.4
2.1	Mercadorias	49379.156	56292.24	63328.77	69345	79746.75
2.5	Matérias-primas	8064.3008	9193.303	10342.47	11325	13023.75
2.7	Materiais	16467.551	18773.01	21119.63	23126	26594.9
3	Meios Imobilizados	810417.72	923876.2	1039361	1138100	1308815
3.1	Edifícios	393316.42	448380.7	504428.3	552349	635201.4
3.2	Equipamentos	302858.11	345258.2	388415.5	425315	489112.3
33	Outros Meios Básicos	25154.21	28675.8	32260.27	35325	40623.75
35	Encargos Plurianuais	89088.983	101561.4	114256.6	125111	143877.7
3.9	Amortizações Acumuladas	-456092.64	-519946	-869209	-640508	-736584
	Total do Activo Líquido	695568.56	792948	607797	976813	1123335
	Passivo e F. Próprios					
4	Passivo	351032.43	400177	129073	492968	566913.2
4.2	Créditos banc. para invest ^o	112455.16	128198.9	95263	157925	181613.8
4.3	Fornecedores	152115.14	173411.3	12532	213621	245664.2
4.4	Credor-Estado	16748.823	19093.66	20321	23521	27049.15
4.8	Outros Credores	69713.299	79473.16	957	97901	112586.2
5	Fundos Próprios	344536.12	392771.2	478724	483845	556421.8
5.6	Capital social	284831.82	324708.3	365296.8	400000	460000
5.7	Reservas	45642.2	52149.14	95282.66	56124	64542.6
5.8	Provisões	3859.4711	4399.797	4949.772	5420	6233
5.9	Lucros Líquidos					
5.9.1	Acumulados	7273.8925	8292.237	9328.767	10215	11747.25
5.9.2	Do Exercício	2928.77	3221.73	3866	12086	13898.9
	Total	695568.55	792948.2	607797	976813	1123335

Fonte: Relatório de Contas da CCS(Mçambique)

Anexo5 : Cálculo dos rácios(Indicadores de Rendilidade)

	Dados	1999	2000	2001	2002	2003
A	Vendas Líquidas ^{***}	519575	723540	723398	860391	912575
B	CMCMCV	275121	388045	375152	406433	415362
C	MLB	244454	335495	348246	453958	497213
D	RAJI	14475	16825	19269	108912	121264
E	RL	2928.77	3221.73	3866	12086	13898.89
F	AT	695568.6	792948	607797	976813	1123335
G	CP ^{**}	341607.4	389549.5	474858	471759	542522.9
	Rácios de Rend					
1	MB (B/A)	47.04884	46.36855	48.1403	52.76183	54.48462
2	MO (D/A)	2.785931	2.325372	2.663679	12.65843	13.28811
3	ML(E/A)	0.563686	0.445273	0.534422	1.40471	1.523041
4	ROI (E/F)	0.421061	0.406298	0.636068	1.237289	1.237288
5	ROE(E/G)	0.85735	0.82704	0.814138	2.561901	2.561899
6	PGM (D/F)	2.081031	2.121829	3.170302	11.14973	10.795
7	RAT (A/F)	74.69788	91.24684	119.0197	88.08144	81.23801

Fonte : Cálculos do autor

^{***} Vendas Líquidas de descontos e abatimentos

^{*} Líquido das amortizações

^{**} Capitais próprios no início do exercício

Anexo6: sistema de distribuição da CCS (Moçambique)



Fonte: CCSNews(1994), News strategies, Port Elizabety:CCS Edition

Anexo 7: Formulário para cálculo dos rácios

1. Margem Bruta: $MB = \frac{Vendas - CMCMVC}{VL} * 100$

2. Margem Operacional: $MO = \frac{Lucro.operacional}{VL} * 100 = \frac{Raji}{VL} * 100$

3. Margem Líquida: $ML = \frac{RL}{VL} * 100$

4. Retorno do investimento realizado (ROI): $ROI = \frac{RL}{AT} * 100$

5. Taxa de retorno sobre o património líquido (ROE): $ROE = \frac{RL}{CP} * 100$

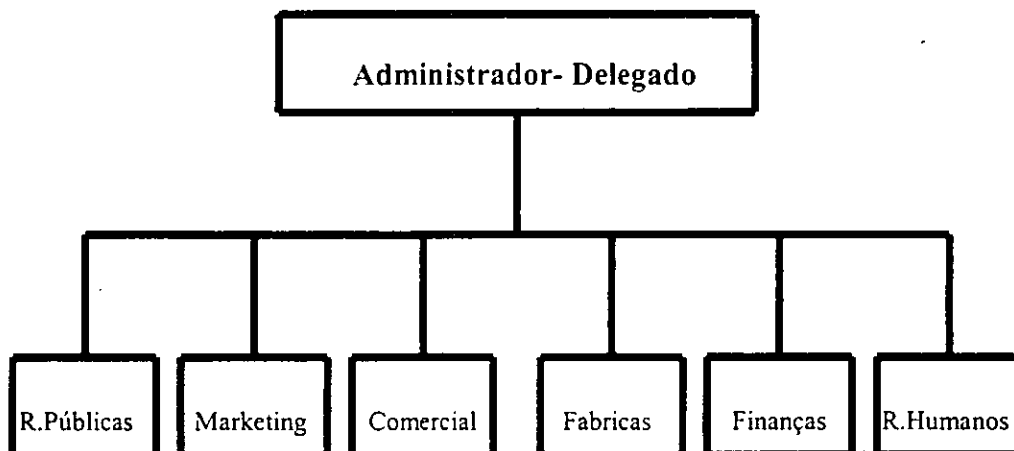
6. Poder de ganho de mercado (PGM): $PGM = \frac{Raji}{AT} * 100$

7. Rotação do activo total: $RAT = \frac{VL}{AT} * 100$

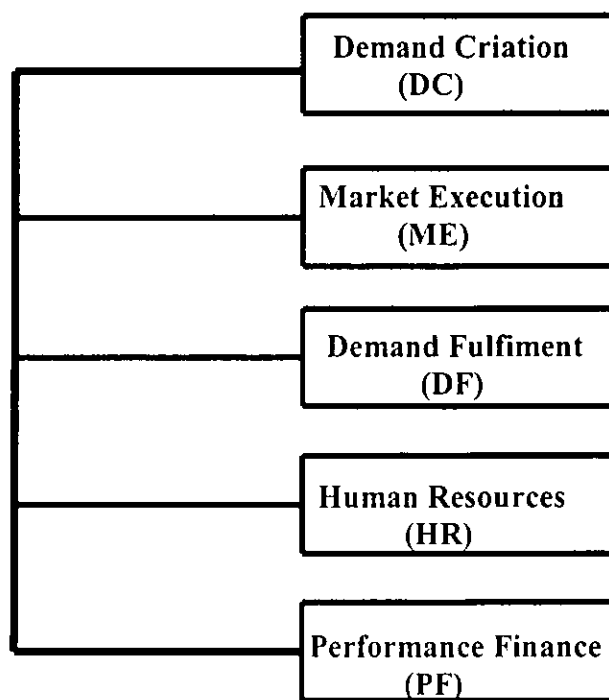
Fonte: Brigham (2000), Administração Financeira, são Paulo: McGraw-Hill

Anexo 8: Organigrama da CCS

1. Direcção Nacional



2. Direcções Regionais



Fonte: CCSnews(2003), PEB Print, Port Elizabeth

Anexo9. Competências de cada Deptº Regional

Departamento	Competências
Demand Creation(DC-Criação da Demanda)	responsável pelo desenvolvimento de mercado, pesquisas, publicidade, pinturas, desenvolvimento de novos produtos e serviços.
Market Execution (ME- Execução de Mercado)	responsável pela distribuição, armazens, vendas e colocação de meios de frio(geleiras e máquinas e gelo.
Demand Fulfiment (DF- satisfação da Demanda)	compete a produção, sistemas de qualidade, oficinas (móveis e imóveis
Human Resources (HR –Recursos humanos),	responsável pelo recrutamento, selecção e gestão dos trabalhadores.
Performance Finance (PF- Desempenho Financeiro)	Administração e Finanças

Fonte: Adaptado de CCS News (2003),PEB Print Port Elizabeth