



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

SANTIAGO ZANON

## **ESTUDO DE CASO AMBEV x FEMSA**

Professor Orientador: Luiz Carlos Lund

Porto Alegre  
Novembro, 2007

## RESUMO

O caso descrito a seguir faz referência à entrada da cerveja Sol, fabricada pela empresa Femsa, no mercado gaúcho de cervejas. Todos os fatos descritos estão diretamente ligados a antecipação de mercado realizada pela Ambev com intuito de combater o novo entrante. Ainda é possível identificar as ações realizadas por cada empresa para redimensionar em seu favor os pontos de *share* disponíveis no mercado. Ocorre em meio a esse cenário de intensa disputa a dúvida sobre que atitude deveria tomar a Ambev para não ser surpreendida e manter sua fatia de mercado estável. A Ambev viu-se na dúvida de reposicionar o preço praticado junto aos seus clientes ou investir no lançamento de novos produtos combinados com ações de parceria de mercado.

Palavras-chave: Cerveja. Mercado gaúcho. Concorrência.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Consumo de Cerveja no Brasil entre 1990 – 1999 .....	6
Tabela 02 – Evolução de market share no estado do RS (maio 2006 – março 2007) .....	9
Tabela 03 – Evolução de <i>market share</i> no estado do RS no segmento bar na embalagem 600ml (maio 2006 – março 2007) .....	10
Tabela 04 – Evolução de market share após ações da Ambev (maio 2007 – setembro 2007). 12	

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Gráfico Produção de Cerveja no Brasil.....	7
Figura 02 - Crescimento no volume de vendas refrigerantes no Rio Grande do Sul de 1986 a 2003 – em milhões de hectolitros – observações anuais .....	7
Figura 3 – Matriz de vantagem competitiva BCG.....	16
Figura 4 – Forças preponderantes na competição de um setor.....	18
Figura 05 – Esquema de blindagem de preço.....	20

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	4
EVOLUÇÃO DOS FATOS.....	8
REVISÃO DE LITERATURA.....	13
QUESTÕES REFERENTES AO CASO.....	18
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	21

## INTRODUÇÃO

Esse caso busca descrever algumas ações elaboradas e executadas por duas empresas concorrentes do segmento de bebidas, no caso Ambev e Femsa.

Diante de um cenário extremamente competitivo, onde cada ponto de market share representa um montante considerável de dinheiro, a Ambev conseguia uma liderança inabalável junto ao mercado gaúcho, porém o surgimento de uma nova marca de cerveja, pôs fim a essa tranquilidade, e muitas ações junto aos clientes passaram a fazer parte das rotinas de ambas empresas, criando um cenário belicoso na disputa de cada caixa de cerveja vendida no mercado.

A Companhia de Bebidas das Américas (AmBev) é uma empresa de grande porte, atuando no segmento de bebidas. Realiza operações em grande parte do mundo e possui uma quantidade elevada de empresas parceiras. Situa-se em um ambiente que atinge um grande número de pessoas, presentes na maioria das classes sociais existentes. Ambev atua em um mercado de grande concorrência, onde marcas de forte reconhecimento também estão presentes.

Razão Social: Companhia de Bebidas das Américas

Nome Fantasia: AmBev - Companhia de Bebidas das Américas

Ramo da Atividade: Indústria de Bebidas.

Negócio: Desenvolvimento, produção, comercialização e distribuição de bebidas.

Número de Funcionários: aprox. 20 mil em todo o Brasil.

Órgão Regulador: Ministério da Agricultura.

Faturamento: Receita líquida fechou 2004 em R\$ 12 bilhões.

Empresa de capital aberto com ações na Bovespa e Bolsa de Nova Iorque.

Produtos: A Ambev possui em seu portfólio cinco tipos de bebidas: cerveja, refrigerante, chá, isotônico e água.

Cervejas: Linha Brahma, Miller, Linha Skol, Caracu, Carlsberg, Linha Antarctica, Linha Bohemia, Linha Polar, Original, Kronenbier, Serra Malte, Liber e Chopp.

Refrigerantes: Linha Pepsi, Linha Antarctica, Linha Brahma.

Chá: Lipton Ice Tea.

Isotônicos: Gatorade e Marathon.

Água: Fratelli Vita e Fontana di Fadhó.

Serviços: A empresa presta serviço de atendimento ao cliente através do SAC (Telefones e endereços eletrônicos onde os clientes podem tirar dúvidas, solicitar informações sobre os produtos da AmBev). Conta também com o SAV (Serviço de Atendimento ao Varejo) que são telefones disponíveis para televendas.

#### **Locais de Atuação:**

- *No Brasil:* A empresa possui 13 fábricas mistas, 12 de cerveja, 4 de refrigerante, 3 de matérias-primas (concentrados, rolhas e rótulos), 1 maltaria e a fazenda do guaraná, totalizando 33 fábricas.
- *No mundo:* Após integrar suas operações com a Cervejaria Quilmes, a Ambev passou a estar presente na Argentina, Bolívia, Chile, Paraguai e Uruguai, com um total de 12 fábricas de refrigerante, cerveja e malte.

Também possui três fábricas na Venezuela, Equador e Guatemala.

A AmBev exporta seus produtos para o Paraguai, Uruguai, Argentina, Colômbia, Chile, Bolívia, Estados Unidos, Portugal, Espanha, Itália, França, Inglaterra, Alemanha, Suíça, Angola e Japão. Foi aprovada, recentemente, a Aliança Estratégica entre a Cervejaria Belga Interbrew e a AmBev, aumentando, assim, sua área de atuação (Europa, Estados Unidos, Canadá, México e Cuba) tornando-se a maior cervejaria do mundo com 15% do mercado mundial.

A marca Brahma é comercializada na Argentina e na Venezuela. No Paraguai, é vendida em conjunto com a marca Ouro Fino. No Uruguai, as principais marcas são Patrícia e Norteña; na Guatemala, Brahma; no Equador, Biela.

Entre os seus objetivos encontra-se a intenção ser reconhecida como a maior e mais competitiva companhia de bebidas do mundo, com um crescimento anual de 15% no EVA (*Economic Value Added* ou Valor Econômico Agregado). Ela pretende atingir esse objetivo recrutando, treinando, mantendo pessoas excelentes, antecipando os desejos do consumidor, fabricando e distribuindo produtos de qualidade e ao menor custo mundial.

Em relação ao mercado pode-se dizer que o potencial de consumo brasileiro evolui à medida que aumenta a população da faixa etária que começa a consumir cerveja e também devido ao aumento do poder aquisitivo.

- **Cerveja:**

O mercado mundial de cerveja, principalmente na Europa Ocidental e Estados Unidos, apresenta tendência de estagnação, enquanto que os países da América do Sul, China e Leste Europeu aumentam seu consumo per capita.

A produção brasileira de cerveja soma aproximadamente, segundo Matthias Reinold , 84,5 milhões de hectolitros por ano (2003), colocando o Brasil em quarto lugar em nível mundial, atrás apenas dos Estados Unidos (236,5 milhões de hectolitros/ano), China (209 milhões hectolitros/ano) e Alemanha (112,8 milhões hectolitros/ano).

Os maiores consumidores *per capita*/ano são a República Tcheca (163 litros), a Irlanda (150 litros) e a Alemanha (127,5 litros). Apesar do consumo brasileiro não se apresentar entre os maiores do mundo (atualmente está em torno de 50 litros *per capita*/ano), o mercado apresenta um crescimento médio anual de 4%, enquanto a Europa Ocidental no mesmo período (1990 – 1999) apresentou uma redução média anual de -0,7%, e os Estados Unidos de - 0,3%.

Tabela 01 – Consumo de Cerveja no Brasil entre 1990 – 1999

ANO	MILHÕES HL	VARIAÇÃO %
1990	58	
1991	61	5,2%
1992	50	-18,0%
1993	51	2,0%
1994	60	17,6%
1995	74	23,3%
1996	76	2,7%
1997	79	3,9%
1998	82	3,8% 5,2% de crescimento médio/ano
1999	80	— 2,5% 4,2% de crescimento médio/ano

Fonte: ABRABE (Associação Brasileira de Bebidas)

A distribuição da produção de cerveja no Brasil não é feita de modo uniforme de modo que existe uma concentração mais acentuada nos estados mais industrializados da União, como os da Região Sudeste, que contam com 57,5% da produção e 46 milhões de hectolitros anuais, como pode ser visto na figura 01:

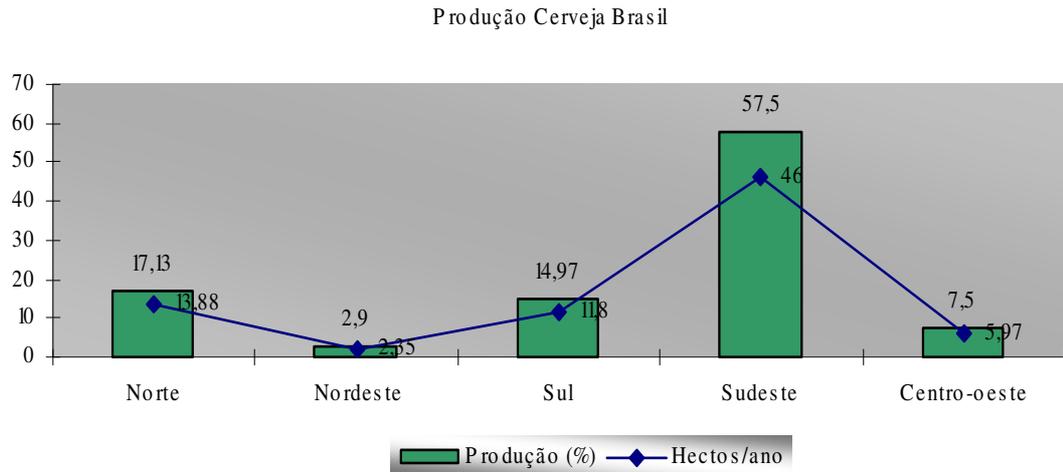


Figura 1 – Gráfico Produção de Cerveja no Brasil  
Fonte: ABRABE (Associação Brasileira de Bebidas)

#### - Não-alcoólicos:

No mercado dos não-alcoólicos o cenário é um pouco diferente, pois o seu crescimento não depende muito da idade das pessoas, mas sim de sua situação econômica.

Após o lançamento do plano real e a abertura da economia brasileira no governo de Fernando Henrique Cardoso, a renda média da população brasileira passou a auferir rendimentos médios domiciliares per capita gradativamente maiores de 1994 a 1996, sendo perceptível uma estabilidade entre 1996 e 2001, acarretando, no Rio Grande do Sul, um aumento nas vendas de não-alcoólicos, como pode ser visto no cenário 2 da figura 2:

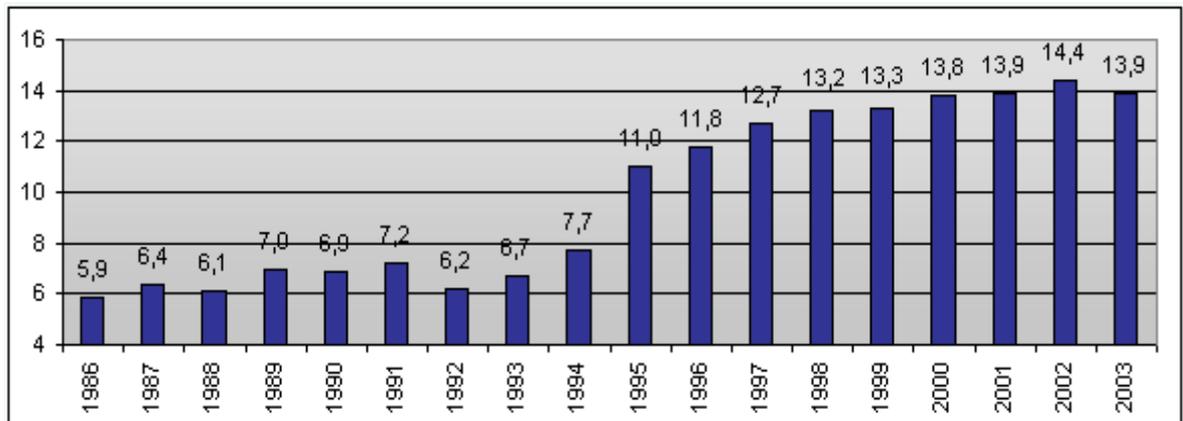


Figura 02 - Crescimento no volume de vendas refrigerantes no Rio Grande do Sul de 1986 a 2003 – em milhões de hectolitros – observações anuais  
Fonte: Associação Brasileira de Refrigerantes e de Bebidas não Alcoólicas (ABIR).

Os refrigerantes, que não são considerados bens de primeira necessidade, passaram a ser vendidos numa proporção de 62,5% maior em 1995 se comparado ao volume de vendas de 1993, sendo um dos fatores responsáveis pela entrada de novas empresas potenciais na Indústria Brasileira.

## **EVOLUÇÃO DOS FATOS**

Em setembro de 2006, a cerveja Sol entrava no mercado brasileiro, prometendo causar impacto nas vendas e combater a liderança de mercado da Ambev. Porém no cenário que se apresentava a Ambev não ficou olhando e preparou uma série de ações para blindar o mercado e frustrar os planos da Femsa.

Diante da eminência de enfrentar um novo concorrente a Ambev viu-se em uma situação de precaução e reestruturação das suas estratégias junto ao mercado nacional de cervejas. Sempre levando em consideração os perigos que rondam a entrada de um novo concorrente no mercado a Ambev passou a elaborar um planejamento de combate para surpreender o mercado e inibir o novo concorrente.

Baseando-se na estratégia adotada pela Femsa de posicionar a cerveja Sol como concorrente da atual líder no mercado Skol, a Ambev viu-se em um dilema onde deveria optar por um reposicionamento de preço aos seus clientes, ou realizar uma blindagem junto ao mercado com o lançamento de novos produtos e parcerias com seus clientes.

Tendo em vista o interesse dos acionistas a Ambev descartou a possibilidade de uma redução de preço em função de que essa ação acarretaria numa diminuição da margem de contribuição do seu produto, fazendo com que os resultados pudessem ter um fechamento inferior ao do ano anterior.

Compreendendo que a melhor alternativa seria a adoção de um pacote de novidades que fizesse frente ao novo entrante e criasse de forma econômica uma vantagem competitiva sustentável a Ambev passou a bolar uma nova estratégia. Dentro desse pacote de novidades estava incluído o lançamento de novos produtos e a criação de uma ação de parcerias de médio e longo prazo junto ao mercado. Parcerias essas que a empresa passou a chamar de contratos de exclusividade. Para ambas, as propostas a Ambev contaram com investimento baixo, o foco da sua força de vendas teve que se flexibilizar para dar conta da rotina e executar com perfeição as ações propostas.

Dentro do cenário do Rio Grande do Sul, as leituras do instituto AC Nielsen mostravam um rápido crescimento da marca Femsa dentro do estado. Crescimento esse que se apoiou basicamente no posicionamento utilizado pela empresa. Ao colocar sua marca ao lado da Skol, a Femsa surpreendeu e criou uma alternativa para o mercado consumidor daquele segmento de cerveja. Segundo um dos gerentes de venda do centro de distribuição de Porto Alegre, a grande dificuldade estava na blindagem necessária junto aos clientes de menor potencial, quantidade de caixas de cervejas 600ml compradas pelo ponto de venda, pois os mesmos representavam uma parcela significativa na base de clientes do segmento que mais interessa nesse mercado, no caso o bar. O bar é considerado todo local onde o consumidor pode apreciar o produto na temperatura ideal e com todos atributos favoráveis ao seu consumo, a briga para vender cerveja no bar, ocorre pelo fato de que nesse tipo de ponto de venda o produto comercializado é a cerveja na embalagem retornável de vidro de 600 ml, que possui uma participação significativa na margem de contribuição dentro do mix de produtos.

É em meio a essa combinação belicosa que o interesse pela evolução do *market share* passa a ser vital, cada ponto retirado do concorrente passa a contar como uma vitória na luta do mercado e tem representatividade significativa na flutuação das estratégias adotadas para disputa. Na tabela 02 podemos observar a variação de *market share* das marcas disponíveis para o consumidor gaúcho em todos os canais de distribuição e em todas as embalagens existentes; a seguir, na tabela 03, a visão do desdobramento no segmento do bar referente à embalagem de cerveja 600 ml:

Tabela 02 – Evolução de market share no estado do RS (maio 2006 – março 2007)

<b>Mercado RS</b>	<b>AMBEV CIA FEMSA CIA SCHIN CIA</b>		
<b>MAI-06</b>	70,63%	17,89%	9,23%
<b>JUN-06</b>	71,21%	17,16%	9,33%
<b>JUL-06</b>	70,56%	17,88%	9,59%
<b>AGO-06</b>	71,19%	17,80%	9,16%
<b>SET-06</b>	71,01%	17,78%	9,32%
<b>OUT-06</b>	71,15%	18,62%	8,48%
<b>NOV-06</b>	70,95%	18,92%	8,24%
<b>DEZ-06</b>	70,03%	20,24%	8,14%
<b>JAN-07</b>	70,02%	20,13%	8,27%
<b>FEV-07</b>	69,03%	19,69%	9,60%
<b>MAR-07</b>	68,48%	19,19%	10,68%

Fonte: AC Nielsen

Tabela 03 – Evolução de *market share* no estado do RS no segmento bar na embalagem 600ml (maio 2006 – março 2007)

<b>Mercado RS - Seg. Bar</b>			
	<b>AMBEV CIA</b>	<b>FEMSA CIA</b>	<b>SCHIN CIA</b>
<b>MAI-06</b>	73,68%	12,49%	12,17%
<b>JUN-06</b>	73,41%	11,55%	13,46%
<b>JUL-06</b>	72,14%	12,78%	14,50%
<b>AGO-06</b>	73,35%	12,70%	13,14%
<b>SET-06</b>	71,94%	12,07%	14,73%
<b>OUT-06</b>	71,74%	13,08%	13,82%
<b>NOV-06</b>	72,13%	14,07%	12,51%
<b>DEZ-06</b>	73,60%	14,13%	11,01%
<b>JAN-07</b>	72,32%	15,25%	11,62%
<b>FEV-07</b>	69,97%	16,80%	12,55%
<b>MAR-07</b>	70,66%	14,42%	14,40%

Fonte: AC Nielsen

Surpreendida pela queda do seu *market share*, a Ambev lançou suas cartadas e preparou-se para defender e ampliar o seu market share. Diante de um cenário que não apresentava evolução mediante a atual forma de atuação da empresa, a Ambev apostou no lançamento de alguns produtos, para surpreender o seu consumidor e formar um conceito novo junto ao mercado.

Dentro da primeira cartada a Ambev lançou simultaneamente as cervejas Skol Lemon e Puerto del Sol, que, posteriormente, em função de questões judiciais, teve seu nome alterado para Puerto del Mar, ambos produtos traziam traços de vínculos com o público latino e buscavam estreitar os laços com esse mercado. A Skol Lemon traz a particularidade de ser uma cerveja misturada com suco de limão e algum toque de açúcar, a combinação foi feita buscando atender uma parte do público feminino que não aprecia o amargor da cerveja normal.

Já a cerveja Puerto del Sol, foi introduzida no mercado para causar uma dúvida no consumidor e fazer com que o mesmo não diferenciasse as marcas concorrentes (nome da principal cerveja do concorrente era Sol). O resultado foi alcançado, a semelhança nos nomes teve impacto positivo para Ambev, porém mais tarde como citado anteriormente, por uma ordem judicial, a empresa foi obrigada a modificar o nome e retirar a cerveja do mercado.

Tendo obtido o resultado esperado com os lançamentos de seus novos produtos a Ambev iniciou seu segundo ataque. Buscando eliminar a presença da cerveja Sol no ponto de venda a empresa adotou uma ação de parceria, onde a Ambev entrava com valores em

bonificação de produtos, verbas de melhoria e material de *merchandising*, enquanto o cliente deveria comprar durante um período acordado exclusivamente produtos da marca Ambev. A exclusividade poderia ser total, que englobava refrigerantes e cervejas, ou parcial somente em uma linha de produtos. O pagamento da Ambev era feito através de bonificação de produtos, que representava produtos distribuídos gratuitamente para o cliente como forma de pagamento, verbas de melhorias, que significa um valor (dinheiro) para compra de luminosos, elaborar novas fachadas, pintura de pontos de ponto de venda, etc e por último material de *merchandising*, que nada mais é do que o comodato de materiais da Ambev como: jogos de mesa plástica, equipamento de refrigeração (freezer, caixas térmicas, etc) entre outros para o ponto de venda.

Entre os pontos considerados positivos pela Ambev com a ação dos contratos de exclusividade, podemos verificar que a empresa rapidamente fechou com uma base significativa de clientes um acordo de parceria, fechando as portas do mercado para entrada da cerveja concorrente. Outro ponto positivo foi o crescimento no curto prazo do potencial de compra dos clientes exclusivos. Podemos citar um cliente que havia firmado parceria de dois anos com a empresa, seu potencial era na época da assinatura do contrato de dez caixas de cerveja 600ml por semana, o valor fechado foi o de R\$ 1.200,00 em bonificação de produtos e o comodato de um freezer da marca Skol, porém em quatro meses o cliente reinvestiu no bar e rapidamente ampliou o potencial para quinze caixas de cerveja e já esta preparando uma estimativa de giro para o verão de aproximadamente vinte e cinco caixas.

As ações surpreenderam pelo fato de rapidamente reverter pontos de market share, mas o mercado respondeu e preparou uma surpresa para as empresas do segmento. Em função do posicionamento da cerveja Sol junto a Skol, a Femsa foi surpreendida no mercado gaúcho com uma rejeição a cima do normal e teve de buscar um novo posicionamento para o produto rapidamente. Felizmente para Ambev o consumidor não enxergou os mesmos valores que a cerveja Skol possuía, na cerveja Sol, dessa forma rapidamente o giro do produto ficou mais baixo, obrigando a cervejaria mexicana a baixar o seu preço e com isso transmitindo para o mercado um atestado de que o seu produto não tinha qualidade suficiente para concorrer no mesmo segmento das marcas consagradas.

Com relação ao lançamento dos novos produtos a Ambev conseguiu de forma discreta alcançar alguns dos seus objetivos, mas em função do mercado atual de cervejas já possuir uma quantidade muito grande de marcas na embalagem de 600ml, a entrada da Puerto del Mar no mercado foi bastante discreta. Já a Skol Lemon não foi fabricada na embalagem 600ml, estando disponível para o consumidor somente nas embalagens *long neck* e lata, seu

objetivo era atender uma demanda do mercado enxergada pela Ambev e fazer com que o público que estava consumindo Sol em função do seu vínculo com o Latino passasse a consumir Skol Lemon, já que cerveja com limão é uma combinação típica desse povo.

Com relação aos resultados das estratégias empregadas pela Ambev, foi possível observar uma reversão positiva de *market share*, o vínculo de exclusividade com clientes, aliado com a blindagem de material de merchandising nos pontos de venda, não demoraram a surtir efeitos. De acordo com a tabela 04 baseada na última leitura da Nielsen foi possível identificar esse ganho e avaliar a qualidade das ações da empresa:

Tabela 04 – Evolução de market share após ações da Ambev (maio 2007 – setembro 2007)

<b>Mercado RS</b>		
	<b>AMBEV CIA</b>	<b>FEMSA CIA</b>
<b>MAI-07</b>	70,01%	18,04%
<b>JUN-07</b>	70,37%	17,58%
<b>JUL-07</b>	71,76%	16,72%
<b>AGO-07</b>	71,44%	17,58%
<b>SET-07</b>	72,36%	16,84%

Fonte: AC Nielsen

A Ambev retirou como aprendizado o fato de que antecipar-se a entrada de um novo concorrente pode surpreender, alavancar resultados e principalmente inibir o novo entrante fazendo com que suas estratégias necessitem de revisão, ganhando dessa forma um tempo precioso.

## REVISÃO DE LITERATURA

Em função da competição ferrenha pela disputa de espaço no mercado, as empresas hoje se encontram em um processo constante de estudo umas das outras, nesse contexto convém abordarmos alguns aspectos relevantes encontrados na bibliografia. Esses aspectos dizem respeito a processos de marketing e serão abordados fazendo uma correlação com o caso estudado.

Em primeiro lugar devemos falar de mercado e sua segmentação. De acordo com Kotler (2000), os segmentos de mercado possuem diversas formas de serem identificados. Uma delas é a partir de segmentos por preferência, seria equivalente a questionar o mercado quanto amargor da cerveja, seu aroma, e o seu sabor. O autor ainda separa essas preferências em homogêneas, que mostra um mercado onde todo o consumidor tem praticamente a mesma preferência, os concorrentes nesse mercado apresentam produtos muito similares e possuem notas equivalentes em todos os quesitos dos seus produtos, temos ainda preferências difusas, que representam o oposto, os consumidores desse tipo de preferência possuem diferentes avaliações para os quesitos dos produtos de cada empresa, fazem com que as empresas escolham que grupo de pessoas para focar seu atendimento e de que forma posicionar-se, e por fim as preferências conglomeradas, que segundo autor representa um banco de preferências distintas que ele chama de segmentos de mercados naturais, nesse mercado a empresa pode optar por atender em um quesito específico do seu produto, certo grupo de pessoas ou pode criar uma marca para cada grupo de pessoas atendendo um requisito diferente com relação aos seus produtos.

No caso da Ambev com a Femsa, podemos observar que ambas as empresas disputam o mercado com as mesmas preferências, ou seja, as empresas devem surpreender seus consumidores com estratégias de posicionamento das suas marcas, definições específicas de preços e planejamento de distribuição diferenciada, por exemplo.

As empresas do caso ainda passaram pelo desafio de segmentar o mercado onde pretendiam atuar, quanto aos procedimentos de segmentação de mercado Kotler (2000) divide esse procedimento em três passos:

- 1º. Levantamento de informações: Nessa etapa as empresas realizam um trabalho de verificar junto ao mercado através de entrevistas, coleta de dados, qualificação das marcas, entre outros aspectos comuns de consumo, visando entender o seu cliente potencial e acertar o produto correto para esse grupo de pessoas.

- 2°. Análise das informações: Nesse passo as empresas começam a interpretar os resultados, eliminar variáveis altamente correlacionadas (existentes em todos os grupos identificados) e aplicar uma análise específica para cada grupo identificado através da pesquisa, tendo por objetivo final determinar um número específico de segmentos com diferenciação.
- 3°. Estágio de determinação do perfil: Determinado que cada conglomerado possui um certo perfil em relação a atitudes, comportamento, características demográficas, psicográficas e modelos distintos de consumo, a cada segmento é dado um nome de acordo com sua característica dominante.

Buscando uma melhor compreensão do estudo de caso podemos citar os principais segmentos da Ambev: o segmento “FRIO” representa os pontos de venda com característica de disponibilidade do produto na temperatura ideal para o consumo no local da compra, segmento “AS” representa todos os mercados com característica de alto potencial de compra (Zaffari, Nacional, Makro, etc), “AS ROTAS” representa todos os mini mercados e mercearias de potencial de compra médio e com característica de consumo fora do local de compra e por fim o segmento “SUB DISTRIBUIDOR” que representa os clientes com características de compra específicas para revender ao mercado os produtos da empresa.

Muito relevante para o caso citado é o fato de existir um constante estudo de comportamento dos concorrentes. Ambev e Femsa buscam constantemente avaliarem as forças e fraquezas uma da outra, esperando em cima dessas informações, oportunidades para desenvolver suas ações e estabelecer vantagens competitivas.

Com relação a análise dos concorrentes Kotler (2000) afirma que assim que são identificados os concorrentes devem ser avaliados em suas principais características, suas estratégias, seus objetivos, suas forças, suas fraquezas e seus padrões de reação.

Abordando as estratégias o autor ressalta o fato das empresas necessitarem monitorar constantemente as estratégias dos seus concorrentes, perguntas com relação aos objetivos dos concorrentes devem ser respondidas de acordo com a tendência que a empresa identifica nas ações dos seus concorrentes, “o concorrente esta buscando o que no mercado?”, mapear os fatores que moldam os objetivos do concorrente, tais como: porte, histórico, administração atual e situação financeira. Para finalizar, diretamente relacionado com o caso estudado Kotler coloca que a empresa deve monitorar os planos de expansão dos seus concorrentes, através de um mapa estratégico a empresa passa a controlar os passos do seu concorrente e como ele pode executar suas ações. Com relação à avaliação das forças e fraquezas dos concorrentes o autor coloca que o concorrente poderá ou não realizar suas estratégias e atingir suas metas,

isso dependerá diretamente dos seus recursos e suas capacidades. O concorrente pode ocupar uma posição das posições existentes dentro do mercado alvo de acordo com a competência na realização das suas ações, pode ser uma empresa dominante, forte, favorável, sustentável, fraca e inviável de acordo com a consultoria Arthur D. Little. Completando o que foi dito pelo autor, pode-se entender que o sucesso do posicionamento escolhido para o produto alinhado com o pleno emprego da competência principal da empresa são fatores determinantes na faixa de posicionamento que ela irá ocupar. Empresas com sucesso nessa ponderação são as que obtêm resultados de liderança de participação de mercado.

No caso foi possível observar que a Ambev identificou a entrada da cerveja Sol posicionada como concorrente da Skol e dessa forma foi possível elaborar ações específicas para o segmento de mercado dessa cerveja tornando difícil e inibidor a permanência de mais uma marca no mesmo segmento. Mais adiante foi possível observar que a Sol buscava ampliar a sua distribuição de mercado inicialmente em pontos de venda onde a presença da Ambev era muito pouco expressiva, porém o posicionamento escolhido pelo concorrente era o que mais surpreendia a empresa.

Ao falarmos de posicionamento entramos em outro elemento do *marketing* que foi determinante para o caso estudado. As empresas buscam constantemente diferenciar suas ofertas ao mercado das de seus concorrentes, isso leva a um monitoramento minucioso do ciclo de vida dos produtos, das estratégias e da vantagem competitiva que cada decisão pode gerar para o negócio. De acordo com Kotler (2000) diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas, para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência. O *Boston Consulting Group* apresentou quatro tipos de setores baseados no número de vantagens competitivas disponíveis e no seu tamanho:

1. *Setor de volume*: Setor onde as empresas conseguem poucas, mas sustentáveis vantagens competitivas.
2. *Setor estagnado*: possui poucas vantagens competitivas, as existentes são inexpressivas e não garantem longos benefícios para organização.
3. *Setor fragmentado*: é o setor onde as empresas encontram uma grande quantidade de oportunidades para diferenciar seus produtos, mas todas elas são pequenas em relação à possível vantagem competitiva.
4. *Setor especializado*: as empresas têm muitas oportunidades de diferenciação e todas têm um excelente retorno no que diz respeito à geração de vantagens competitivas.

		Quantidade de abordagem para conseguir vantagem	
		Pouca	Muita
Tamanho da vantagem	Pequena	De volume	Especializado
	Grande	Estagnado	Fragmentado

Figura 3 – Matriz de vantagem competitiva BCG  
 Fonte: Administração de Marketing (Kotler, 2000)

A matriz BCG, como é chamada, possui duas dimensões: a parte referente a crescimento do mercado e outra abordando a participação relativa de mercado, que significa a participação da organização com relação ao seu principal concorrente.

Um outro elemento que foi fundamental para o desfecho do estudo de caso e pode ser identificado como um diferencial competitivo foi o posicionamento dos produtos no mercado. De acordo com Kotler (2000), todos os produtos podem ser diferenciados até certo ponto. Mas nem todas as diferenças são significativas ou valem a pena, o autor coloca que é necessário estabelecer uma diferença até o ponto em que ela satisfaça os seguintes critérios:

- Importância: a diferença oferece um benefício de alto valor a um número suficiente de compradores.
- Destaque: a diferença é oferecida de maneira destacada.
- Superioridade: a diferença é superior a outras maneiras de se obter benefícios.
- Exclusividade: a diferença não pode ser facilmente copiada pelos concorrentes.
- Acessibilidade: o comprador deve poder pagar pela diferença.
- Lucratividade: a empresa deve considerar a diferença lucrativa.

Com relação as diferentes estratégias de posicionamento é possível reconhecer, segundo Kotler (2000) sete diferentes modelos:

- Posicionamento por atributo: uma empresa se posiciona com base em um atributo, como por exemplo, tamanho ou tempo de existência.
- Posicionamento por benefício: o produto é posicionado como um líder em um certo benefício, como por exemplo, sabor, aroma, preço, etc.
- Posicionamento por aplicação ou utilização: posicionamento do produto como o melhor para algum uso ou aplicação.

- Posicionamento por usuário: o produto é posicionado como o melhor para algum grupo de usuários.
- Posicionamento por concorrente: posicionamento onde se alega que o produto oferecido é de algum modo melhor que o do concorrente. Utilizado muito frequentemente pela indústria de bebidas, onde sempre se apresenta a imagem da cerveja com maior leveza, por exemplo, ou refrigerante com sabor refrescante.
- Posicionamento por categoria de produtos: o produto é posicionado como líder em uma determinada categoria de produtos.
- Posicionamento por qualidade ou preço: o produto é posicionado como uma alternativa que oferece o melhor valor.

As diferenças promovidas por cada empresa com relação a quantidade é uma decisão que deve ser tomada cuidadosamente, algumas empresas acreditam que somente um benefício principal é interessante de se promover, outras identificam mais de uma vantagem nos seus produtos e apresentam todas elas para o consumidor.

No caso da cerveja ficou claro, em função do posicionamento interno nos pontos de venda (sempre lado a lado), na semelhança entre os nomes (Sol e Skol) e no preço cobrado do consumidor final que a cerveja Sol estava posicionando-se como concorrente da Skol, isso fez com que o consumidor classificasse a nova cerveja de acordo com os atributos da principal concorrente existente no mercado (no caso a Skol). No curto prazo essa tática se mostrou insuficiente para fazer com que a Sol conquistasse uma posição sólida no mercado.

Com referência às estratégias competitivas, vale ressaltar uma importante teoria elaborada por Porter (1999) quando ele coloca que o estado da competição num setor dependente de cinco forças básicas. A potência coletiva dessas forças determina, em última instância, as perspectivas de lucro do setor. Essa potência varia de intensa em que nenhuma empresa auferir retornos espetaculares sobre o investimento, a moderada, em setores como serviços e equipamento para a exportação de petróleo, bebidas não alcoólicas e artigos de toaletes, onde há expectativa de retornos mais elevados.

Porter (1999) complementa afirmando que no setor “perfeitamente competitivo” dos economistas, as manobras pelo posicionamento são desenfreadas e a entrada é muito mais fácil. Esse tipo de estrutura setorial é o que oferece as piores perspectivas para a rentabilidade a longo prazo. Porém, quanto mais fracas as forças em termos coletivos, maiores as oportunidades para o desempenho superior.

Independentemente da potência coletiva, o objetivo da estratégia empresarial é encontrar uma posição na qual a empresa seja capaz de melhor se defender contra estas forças ou influenciá-las em seu favor. A potência coletiva destas forças talvez seja dolorosamente aparente para todos os antagonistas, mas, para enfrentá-las, os estrategistas devem perscrutar abaixo da superfície e analisar as fontes de cada uma.

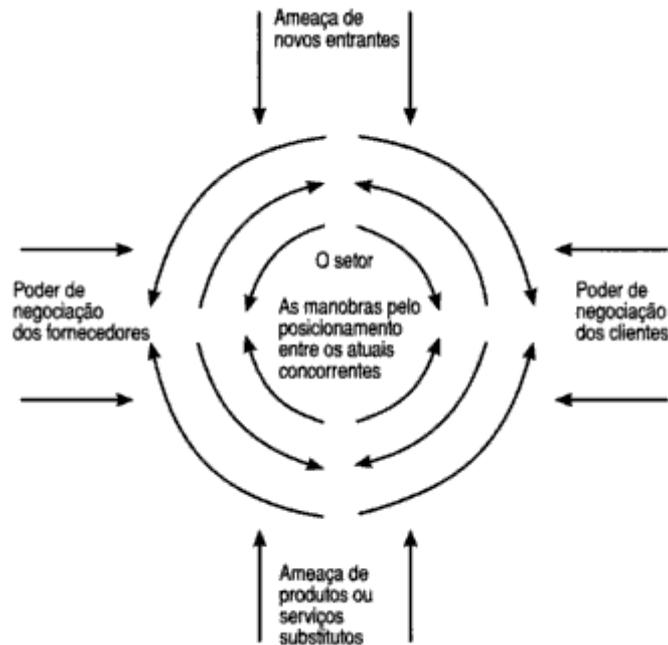


Figura 4 – Forças preponderantes na competição de um setor

Fonte: Competição – Estratégias competitivas essenciais (Porter, 1999)

Complementando o que representa a figura 4 Porter (1999) ainda afirma que novos entrantes no mercado trazem novas capacidades, desejo de ganhar participação no mercado e recursos substanciais. A seriedade da ameaça de entrada depende da expectativa dos entrantes em relação às barreiras existentes e à reação dos concorrentes, se as barreiras de entrada forem altas e os novos entrantes esperarem uma forte retaliação dos concorrentes entrincheirados, evidentemente não representarão séria ameaça.

## QUESTÕES REFERENTES AO CASO

Qual a principal estratégia adotada pela Ambev para enfrentar um concorrente que oferecia menor preço na caixa de cerveja 600ml ao ponto de venda?

A idéia que cercou as estratégias da Ambev sempre foi de que em hipótese alguma ela iria reduzir a sua margem de contribuição junto a marca Skol para marcar presença no ponto de venda. Desde o início a equipe de vendas foi orientada para realizar junto ao cliente um trabalho de vínculo da imagem da cerveja Sol com a marca Kaiser que historicamente possui grande rejeição no mercado gaúcho.

A Ambev aproveitou-se do fato de existir um mercado de potencial médio, muito carente de investimento e iniciou o trabalho de firmar contratos de exclusividade com esses pontos de venda, clientes que possuíam um histórico de compra favorável começaram a aderir a exclusividade por um período de dois anos em média em troca de uma bonificação de produto, algum equipamento de refrigeração (equipamentos que são de posse da Ambev, comodados para o cliente que servem para gelar a cerveja) ou investimentos de melhoria como fachadas novas e luminosos com as marcas da empresa.

A guerra não terminava na briga pelo espaço dentro dos pontos de venda, ambas as empresas incentivaram fortemente suas equipes de vendas para realizar um trabalho de execução de mercado muito criterioso. A distribuição de materiais como cartazes, galhardetes, bandô e faixas promocionais (de todas as marcas principais como: Skol, Brahma, Antarctica, Sol e Kaiser) faziam parte das armas para superar o concorrente dentro do ponto de venda, a briga passou a ser de visibilidade das marcas dentro do ponto de venda. Para constar como curiosidade vale ressaltar que a Ambev reorganizou todo seu gabarito de execução, que significa a forma de organizar a visibilidade das marcas dentro do ponto de venda, que não era modificado há alguns anos.

Que outra estratégia de marketing esteve presente nas ações da Ambev na disputa pelo mercado?

Diante do cenário antecipado pela empresa a Ambev buscou realizar algumas ações de mercado sensibilizando o preço da caixa de cerveja para cada ponto de venda. Essa ação ocorria de forma que a empresa realizava uma proposta de comercialização da cerveja a um preço que ela considerava interessante para o consumidor final. No momento em que o cliente aderisse a essa proposta ele passaria a receber um desconto no valor da caixa de cerveja.

O benefício para o cliente era que através de um preço mais baixo ao consumidor final o ponto de venda poderia atrair mais público e comercializar uma quantidade maior de outros produtos oferecidos pelo estabelecimento, tais como: lanches, refeições, jogos de bar, etc. O benefício para empresa é que ela conseguiria girar seu produto uma maior quantidade de vezes e ampliar a distribuição das suas marcas.

Essa estratégia também auxiliou no combate a cerveja Sol em lugares estratégicos, pois no momento em que um ponto de venda não Ambev praticasse um preço final (TTC) mais baixo na cerveja, imediatamente era cercado por estabelecimentos realizando, se não o mesmo preço, alguns centavos a menos, fazendo com que o consumidor pudesse optar de forma igual em uma das marcas de cerveja, nesse momento a força de cada marca é o ponto relevante na decisão final do cliente, conforme a figura 05 a seguir:

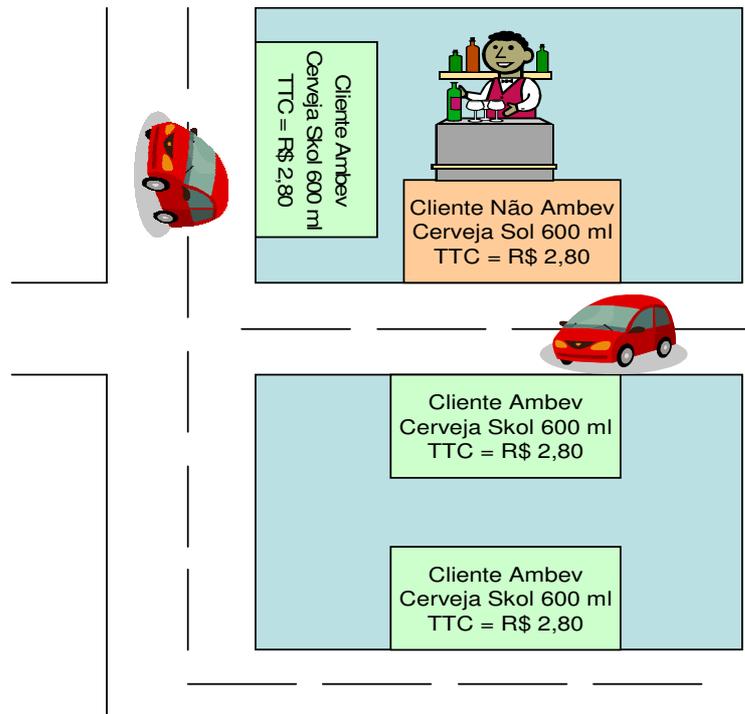


Figura 05 – Esquema de blindagem de preço  
Elaborado: Autor

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

PORTER, Michael E. **Competição: Estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Revista Exame de 11 de abril de 2007.