

BRUNO DE MAGALHÃES SCARANELLO

**ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO DO
SETOR DE BEBIDAS**

**Trabalho de Formatura
apresentado à Escola Politécnica
para a obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção**

**São Paulo
2004**

BRUNO DE MAGALHÃES SCARANELLO

**ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO DO
SETOR DE BEBIDAS**

**Trabalho de Formatura
apresentado à Escola Politécnica
para a obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção**

**Orientadora: Prof^a Dr^a. Marly
Monteiro de Carvalho**

**São Paulo
2004**

FICHA CATALOGRÁFICA

Scaranello, Bruno de Magalhães

Análise da concorrência : um estudo de caso do setor de bebidas / Bruno de Magalhães Scaranello. -- São Paulo, 2004.
p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Administração estratégica 2. Pressões competitivas
I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II. t.

*À minha família e
À Bruna Paladini Hodas.*

AGRADECIMENTOS

À minha amiga e orientadora, Profª Marly Monteiro de Carvalho, pelo aprendizado e experiência transmitidos, pela maneira que trabalhamos juntos e pelo auxílio e interesse durante a etapa final.

Aos meus pais, Maria Alice e Valdemir Scaranello, pelo amor dedicado a mim e pelo modelo de educação madura que tenho como exemplo e que vou tentar transmitir aos meus filhos, quando os tiver.

À minha eterna fonte de inspiração e admiração, Bruna Paladini Hodas, que além do carinho dedicado diariamente foi uma grande conselheira nos momentos de dificuldade e até revisora ortográfica.

Ao meu irmão e meu primo, pela companhia do dia-a-dia.

Aos meus grandes amigos do Colégio da Companhia de Maria pela compreensão da minha ausência na turma nesse ano corrido de 2004.

A todos os amigos que fiz durante esses cinco anos inesquecíveis de POLI pelas risadas que demos juntos.

À Escola Politécnica, por ter me engrandecido como pessoa.

Aos amigos da empresa DIAGEO, em especial à Lídia Mota, pela colaboração com seu conhecimento do mercado de vodca e por ter sido sempre prestativa e atenciosa.

Ao Osni e à Cristina do Xerox da Produção, pela amizade, carinho e pelos bons momentos que vivi lá.

E a você, leitor da biblioteca, que alugou meu trabalho num momento de desespero.

RESUMO

Este trabalho apresenta uma análise do ambiente competitivo no mercado brasileiro de bebidas alcoólicas através da aplicação real de técnicas de mapeamento e monitoramento do ambiente. O trabalho contém um panorama da indústria e um estudo detalhado do mercado de vodca, no qual é realizado o mapeamento da concorrência e um estudo de caso sob o ponto de vista da empresa líder DIAGEO, detentora da marca **Smirnoff**. Parte-se inicialmente de aspectos mais abrangentes até chegar aos mais específicos, como o mapeamento de pressões competitivas no Estado de São Paulo, que ilustra as diferenças regionais de participação das principais marcas do país e destaca a contribuição desse estado para o mercado nacional. Por fim, a aplicação simultânea dessa ferramenta em três diferentes regiões do Brasil proporciona uma visão interessante sobre o posicionamento dos competidores e a utilidade do mapa de pressões no dia-a-dia das empresas.

ABSTRACT

This paper presents an interesting analysis of the competitive environment on the Brazilian alcoholic beverage market through the application of mapping and monitoring tools. It contains an industry overview and a detailed study on the vodka category, followed by a study case of the market leader company DIAGEO, owner of the **Smirnoff** brand. The analysis begin with broad aspects of the industry until it reaches the competitive pressure map system of São Paulo state, which illustrate regional market differences of the players and it shows the state contribution for the country. The simultaneous application of this tool in three different Brazilian regions at the same period brings an interesting output about the competitor's positioning and the utility of the pressure map on the companies.

ÍNDICE

LISTA DE FIGURAS LISTA DE TABELAS

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 1 |
| 1.1. Metodologia Utilizada..... | 1 |
| 1.2. Sobre a Empresa..... | 4 |
| 1.3. Produtos da DIAGEO | 5 |
| 1.4. Estrutura Organizacional da empresa | 6 |
| 1.5. Visão e Valores..... | 8 |
| 1.6. Panorama Financeiro e Social..... | 9 |
| 1.7. Sobre o estágio | 9 |
| PARTE I - REVISÃO TEÓRICA E ESTUDO DO MERCADO..... | 11 |
| Introdução e Metodologia da Parte I:..... | 12 |
| 2. ESTRATÉGIA COMPETITIVA | 13 |
| 2.1. Estratégia competitiva genérica..... | 15 |
| 2.1.1. Liderança no Custo | 17 |
| 2.1.2. Diferenciação | 17 |
| 2.1.3. Enfoque | 18 |
| 3. ANÁLISE AMBIENTAL..... | 19 |
| 3.1. Mapeamento de Pressões Competitivas | 20 |
| 3.1.1. Funcionamento do Mapa de Pressões | 22 |
| 3.1.2 Analisando o Mapa de Pressões | 23 |
| 3.1.3. Aprimorando o Mapa de Pressões:..... | 24 |
| 3.1.4. Utilidades do Mapa de Pressões:..... | 25 |
| 3.2. Matriz de Rivalidade (Rivalry Matrix) | 25 |
| 3.2.1. Teoria dos Jogos (<i>Game Theoretic Modeling</i>): | 27 |
| 3.2.2. Cenários, Simulação e Modelagem dinâmica do sistema (<i>Scenarios, Simulations, and System Dynamic Modeling</i>): | 29 |
| 3.2.3. Guerra (<i>Warfare</i>): | 33 |
| 3.2.4. Análise Estrutural (<i>Frameworks</i>): | 34 |
| 3.3 Grupos Estratégicos:..... | 36 |
| 3.3.1. Dimensões da Estratégia Competitiva: | 37 |
| 3.3.2. O Mapeamento de Grupos Estratégicos:..... | 39 |
| 4. PANORAMA DO MERCADO DE BEBIDAS ALCÓOLICAS..... | 42 |
| 4.1. O Mercado de Bebidas Alcoólicas no Brasil | 43 |
| 4.2. Cenário Financeiro e Tendências do Consumidor Brasileiro | 46 |
| 4.3. O Mercado de Vodka Brasileiro | 50 |
| 4.3.1. Principais Concorrentes | 52 |
| 4.3.2. Classificação e Porte das Empresas | 58 |
| 4.3.3. A DIAGEO no Mercado de Vodka Brasileiro | 60 |

| | |
|--|------------|
| PARTE II - APLICAÇÃO DA TEÓRICA: O CASO DA DIAGEO | 63 |
| Introdução e Metodologia da Parte II: | 64 |
| 5. ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA | 65 |
| 5.1. As cinco forças competitivas de Porter | 65 |
| 5.1.1. Ameaça de Novos Entrantes: Força FRACA | 66 |
| 5.1.2. Poder de Negociação dos Compradores: Força FORTE..... | 66 |
| 5.1.3. Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos: Força FRACA | 67 |
| 5.1.4. Poder de Negociação dos Fornecedores: Força MÉDIA..... | 68 |
| 5.1.5. Rivalidade entre as Empresas existentes: Força MÉDIA | 68 |
| 5.1.6. Potencial de Lucro da Indústria..... | 69 |
| 5.2. Estratégia Competitiva Genérica da DIAGEO | 69 |
| 6. ANÁLISE ESTRUTURAL DENTRO DA INDÚSTRIA..... | 71 |
| 6.1. Grupos Estratégicos no Mercado de Vodca | 71 |
| 6.1.1. Análise dos Grupos Estratégicos | 76 |
| 6.1.2. Análise dos Canais de Distribuição | 77 |
| 6.1.3. Importância dos Grupos Estratégicos nas Regiões..... | 80 |
| 6.1.4. Evolução dos Grupos Estratégicos: | 82 |
| 6.2. Mapa de Pressões Competitivas | 84 |
| 6.2.1. Aplicação do mapa no Estado de São Paulo | 85 |
| 6.2.2. Aplicação do mapa no Brasil | 90 |
| 6.2.3. Aplicação do mapa no Brasil excluindo o Estado de SP..... | 94 |
| PARTE III - CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS | 99 |
| 7. CONCLUSÃO..... | 100 |
| 7.1. Considerações Finais sobre a Empresa | 101 |
| <u>ANEXO I: AS 7 ÁREAS NIELSEN</u> | <u>103</u> |
| <u>ANEXO II: CONCORRENTES REGIONAIS NO MERCADO DE VODCA</u> | <u>104</u> |
| <u>ANEXO III: REFORMULAÇÃO DA EMBALAGEM</u> | <u>105</u> |
| <u>ANEXO IV: CAMPANHA PUBLICITÁRIA</u> | <u>106</u> |
| <u>ANEXO V: PARTICIPAÇÃO DE VENDAS NOS CANAIS AUTO-SERVIÇOS E PEQUENO VAREJO</u> | <u>109</u> |
| <u>ANEXO VI: REPORTAGEM SOBRE O MERCADO ATUAL DE VODCA BRASILEIRO</u> | <u>111</u> |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:..... | 112 |
| Internet: | 113 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1.1 Metodologia do Trabalho de Formatura | 3 |
| Figura 1.2 <i>Portfolio</i> de produtos da DIAGEO por categoria | 6 |
| Figura 2.1 Contexto onde a Estratégia Competitiva é formulada | 14 |
| Figura 2.2 As três Estratégias Competitivas Genéricas | 16 |
| Figura 3.1 Mapa das Pressões Competitivas no momento 1 | 21 |
| Figura 3.2 Mapa das Pressões Competitivas no momento 2 | 22 |
| Figura 3.3 Matriz de Rivalidade..... | 26 |
| Figura 3.4 Árvore de Decisão | 28 |
| Figura 3.5 Matriz de Possibilidades de Retorno | 29 |
| Figura 3.6 Elementos da Decisão de Expansão de Capacidade..... | 32 |
| Figura 3.7 Modelagem Dinâmica do Sistema. | 33 |
| Figura 3.8 Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria..... | 35 |
| Figura 3.9 Mapa ilustrativo da indústria de serra norte-americana | 39 |
| Figura 4.1 Participação em volume das categorias no grupo de bebidas destiladas | 44 |
| Figura 4.2 Principais grupos do mercado de bebidas alcoólicas no Brasil | 45 |
| Figura 4.3 Índices de Inflação e Rendimento Médio | 47 |
| Figura 4.4 Variação % 2003 x 2003 - Volume nos canais de venda - Brasil. | 49 |
| Figura 4.5 Participação das áreas e das principais marcas no Brasil..... | 57 |
| Figura 4.6 Evolução de Vendas x <i>Market Share</i> de Smirnoff de Ago/2001 a Set/2004..... | 61 |
| Figura 5.1 Atuação das forças competitivas de Porter na indústria de bebidas alcoólicas.. | 65 |
| Figura 5.2 Posicionamento da DIAGEO na matriz de vantagem estratégica de Porter..... | 70 |
| Figura 6.1 Mapa dos Grupos Estratégicos dentro do Mercado de Vodka Brasileiro | 72 |
| Figura 6.2 Evolução de Vendas dos Grupos Estratégicos | 82 |
| Figura 6.3 Evolução de <i>Market Share</i> dos Grupos Estratégicos. | 83 |
| Figura 6.4 Evolução de <i>market share</i> das 3 principais marcas de vodka no Estado de SP... | 86 |
| Figura 6.5 Evolução de Vendas das 3 principais marcas de vodka no Estado de SP | 87 |
| Figura 6.6 Evolução de Preço Médio das 3 principais marcas de vodka em São Paulo | 87 |
| Figura 6.7 Mapa de Pressões Competitivas no mercado de vodcas de SP. | 89 |
| Figura 6.8 Evolução de Market Share das 3 principais marcas de vodka no Brasil..... | 91 |
| Figura 6.9 Evolução de Vendas das 3 principais marcas de vodka no Brasil..... | 92 |
| Figura 6.10 Evolução de Preço Médio das 3 principais marcas de vodka no Brasil | 92 |
| Figura 6.11 Mapa de Pressões competitivas no mercado de vodcas de SP. | 93 |
| Figura 6.12 Evolução de Market Share no Brasil excluindo-se o Estado de São Paulo | 95 |
| Figura 6.13 Evolução de Vendas excluindo-se o Estado de São Paulo..... | 96 |
| Figura 6.14 Evolução de Preço Médio no Brasil excluindo-se o Estado de São Paulo | 96 |
| Figura 6.15 Mapa de Pressões competitivas, excluindo o Estado de SP..... | 97 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 4.1 Dados de Consumo de Bebidas Alcoólicas no Brasil | 45 |
| Tabela 4.2 Participação de Mercado por Volume e Valor - 2003 | 50 |
| Tabela 4.3 Principais Concorrentes no Mercado de vodcas Importadas | 54 |
| Tabela 4.4 Principais Concorrentes no Mercado de vodcas Nacionais | 55 |
| Tabela 4.5 Principais Empresas concorrentes no mercado de Vodca | 60 |
| Tabela 6.1 Grupos Estratégicos e Preço Médio por Marca | 74 |
| Tabela 6.2 Principais Empresas dentro de cada Grupo Estratégico. | 76 |
| Tabela 6.3 Participação dos Grupos Estratégicos no Mercado Brasileiro | 77 |
| Tabela 6.4 Participação dos Grupos Estratégicos nos Canais de Distribuição..... | 79 |
| Tabela 6.5 Representatividade dos Grupos Estratégicos por Áreas Nielsen..... | 81 |
| Tabela 6.6 Cálculo de Pressões no Mercado de São Paulo | 88 |
| Tabela 6.7 Cálculo de Pressões no Mercado Brasileiro de vodca | 93 |
| Tabela 6.8 Cálculo de Pressões, excluindo o Estado de São Paulo | 97 |

1. INTRODUÇÃO

O segmento de bebidas alcoólicas tem uma enorme variedade de produtos e atinge todas as classes sociais do Brasil. É um mercado repleto de concorrentes, no qual as empresas enfrentam constantes batalhas para manterem suas posições. Em se tratando de um segmento tão complexo e com tantas peculiaridades, uma estratégia competitiva bem definida é fundamental para se obter sucesso.

Este trabalho de formatura tem como objetivo a aplicação de um tema da engenharia de produção, em especial a disciplina de estratégia competitiva, em um estudo de caso real dentro do mercado de bebidas alcoólicas. O foco deste trabalho será a análise do ambiente competitivo no ramo de “*bebidas premium*” (whiskies, vodcas, licores, vinhos, gim, entre outros), buscando entender o posicionamento dos principais competidores (*players*) .

Após um estudo inicial do ambiente competitivo desse ramo como um todo, a análise se aprofundará no mercado de vodcas, no qual será realizado um estudo de caso onde serão aplicadas algumas técnicas de mapeamento e monitoramento do ambiente.

A empresa objeto desse estudo é a DIAGEO, uma das principais participantes desse mercado, na qual o aluno faz estágio. Espera-se com esse trabalho obter um melhor entendimento da dinâmica do mercado de vodcas, avaliar a aplicabilidade das ferramentas utilizadas e aferir se elas permitem a geração de recomendações relevantes no que se refere à estratégia competitiva da companhia.

1.1. Metodologia Utilizada

Para abordar eficazmente os assuntos relacionados ao tema do trabalho de forma estruturada, optou-se pela abordagem metodológica de estudo de caso (YIN, 2001). A estratégia de pesquisa adotada está ilustrada na Figura 1.1. Nesta metodologia, são percorridas três grandes etapas, a saber:

- 1a Etapa: a primeira etapa é composta pelos capítulos 2, 3 e 4 nos quais são apresentadas as teorias a serem aplicadas no decorrer do trabalho, bem como uma descrição completa do mercado de vodca através da análise de dados secundários, que servirá como base para as análises promovidas nas partes II e III.
- 2a Etapa: Análise do ambiente competitivo para o ramo estudado, utilizando-se o modelo de análise estrutural da indústria (Porter, 1987) e análise estrutural dentro da indústria, com ênfase nas ferramentas de mapeamento do ambiente competitivo
- 3a Etapa: Conclusão e Considerações finais sobre a empresa

Na Figura 1.1 mostra a estrutura do trabalho, com os assuntos abordados em cada um dos capítulos, o fluxo de execução seguido e o relacionamento entre eles.

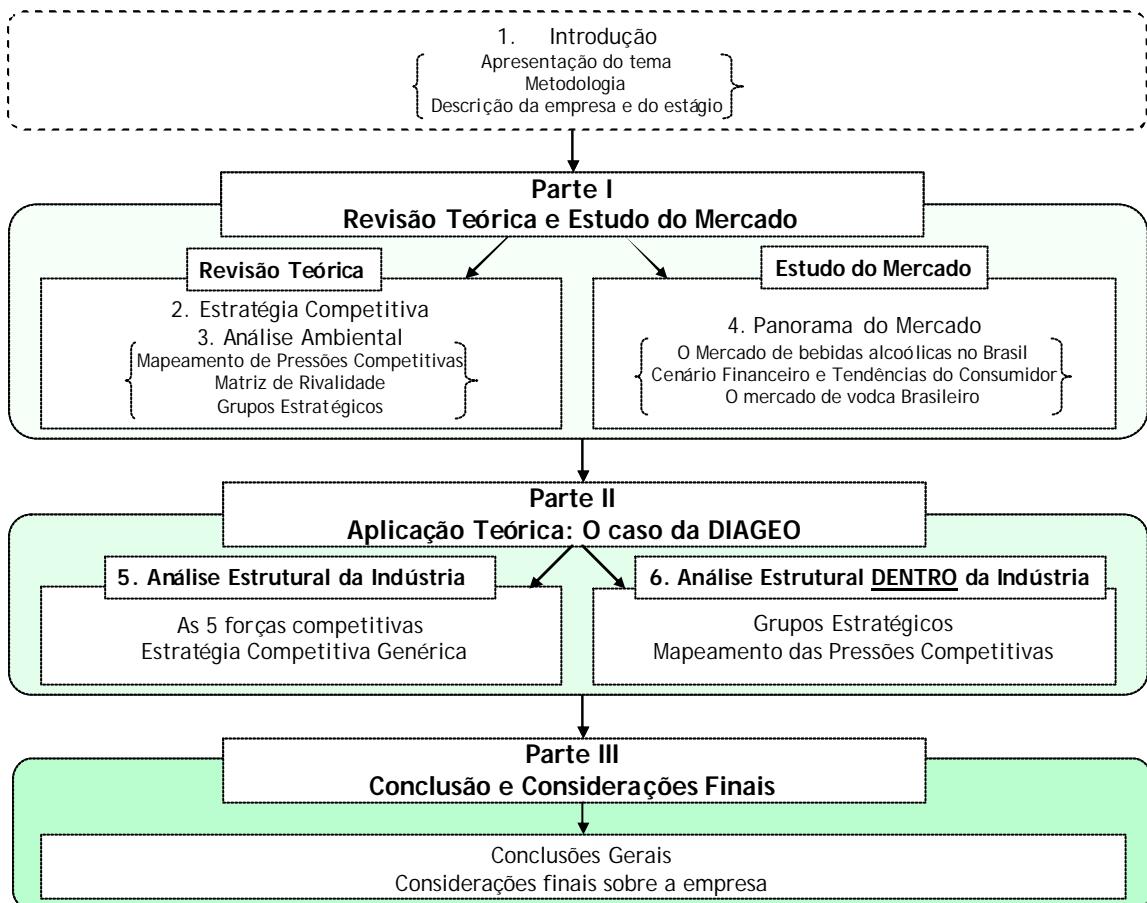


Figura 1.1 Metodologia do Trabalho de Formatura (Elaborado pelo autor)

1.2. Sobre a Empresa

A DIAGEO é a maior companhia nacional e mundial do setor de bebidas alcoólicas *Premium*. Ela está presente em mais de 180 países, detendo marcas líderes globais, como Johnnie Walker, Smirnoff e Baileys.

A empresa era conhecida anteriormente como Guiness UDV, nome que herdou de uma fusão em 2000 entre as empresas UDV (United Distillers & Vintners) e Guiness (líder mundial no segmento de cerveja preta). O grupo atuava também no setor de alimentos através das empresas Pillsbury (fabricante do sorvete Häagen Dazs) e Burger King.

O nome DIAGEO surgiu em julho de 2002 em consequência de uma mudança estratégica do grupo, que decidiu focar seus negócios no setor de bebidas alcoólicas, mais precisamente em marcas *premium* globais e em mercados-chave. Devido a essa decisão a empresa se desfez de seu setor alimentício (Burger King e Pillsbury) e no Brasil ela foi responsável pela venda de algumas marcas populares tais como os whiskies nacionais Old Eight, Drury's e o conhaque Dreher para a empresa italiana Campari.

Atualmente a empresa conta com um *portfolio* de mais de 50 produtos. A DIAGEO é líder mundial com 9 dos 20 destilados *premium* mais consumidos. As marcas prioritárias – Johnnie Walker Red Label, Johnnie Walker Black Label, Smirnoff, Baileys, Guiness, J&B e Tanqueray - respondem por mais de 50% do volume global total comercializado.

No Brasil, além de produzir e comercializar o *portfolio* global, a empresa é a segunda maior importadora de vinhos do país, com marcas como Periquita, Mouton Cadet e Baron Philippe. A empresa tem seu escritório central na cidade de São Paulo, e possui centros de distribuições e funcionários espalhados pelo país inteiro conectados remotamente à sede.

1.3. Produtos da DIAGEO

O portfolio da DIAGEO Brasil conta com mais de 50 produtos, distribuídos em cerca de 17 categorias, comercializados em todo país. A Figura 1.2 apresenta os produtos classificados por categoria.

| | | | |
|---------------------------|--|----------------------------------|---|
| Whiskies Super DeLuxe | Johnnie Walker Pure Malt Johnnie Walker Blue Label Johnnie Walker Gold Label Johnnie Walker Swing Buchanan's 18 years Dimple 15 years J&B Reserve 15 years | Gins | |
| Whiskies DeLuxe | Johnnie Walker Black Label Buchanan's Logan Old Parr | Whisky Engarratado Bell's | Cerveja Guinness |
| Single Malt Whiskies | Talisker 10 years Craggnmore 12 years Glenkinchie 10 years Dalwhinnie 15 years | Cava Espanha | Freixenet Brut Barroco Freixenet Gran Carta Nevada Freixenet Cordon Negro Freixenet Carta Nevada |
| Whiskies Standard | Johnnie Walker Red Label White Horse J&B Rare Black & White | Vinhos Chile | Baron Philippe Cabernet Sauvignon Baron Philippe Merlot Baron Philippe Sauvignon Blanc Baron Philippe Chardonnay |
| Licores Islanda | Baileys Sheridan's | Vinhos Argentina | San Telmo Malbec San Telmo Cabernet Sauvignon San Telmo Chardonnay Blossom Hill Red Blossom Hill White |
| Vodkas | Smirnoff (nº21) Smirnoff Black Smirnoff Citrus Twist Smirnoff Orange Twist Smirnoff Red Fruits Twist Ciroc | Cachaças | Nêga Fulô Nêga Fulô Terracota |



Figura 1.2 Portfolio de produtos da DIAGEO por categoria (Elaborado pelo autor)

1.4. Estrutura Organizacional da empresa

As operações da DIAGEO BRASIL estão estruturadas em seis áreas principais, quais sejam:

- *Vendas:* Equipe de campo distribuída pelo país inteiro, responsável pela venda dos produtos aos principais distribuidores e às grandes redes de supermercado. Trabalham conectados remotamente ao escritório central em SP.

- *Promotores:* A equipe de promotores trabalha visitando as principais casas noturnas e delicatessens, pois são dois canais importantes para a empresa. As principais funções da equipe são: manter um relacionamento forte com o cliente, treinar a brigada de garçons e *barmans*, garantir a visibilidade dos produtos da empresa e auxiliar no desenvolvimento de material promocional específico para a casa.

- *Supply:* Responsável pela importação e logística daqueles produtos que são produzidos pela matriz no exterior (como os whiskies escoceses) e pela fabricação de alguns produtos no Brasil (como Smirnoff e Smirnoff Ice) que é realizada em terceiros. Esta área também participa de projetos de inovação e de lançamento de

novos produtos e é responsável pela negociação com os fornecedores de insumos e com os terceiros (*Co-Packers*).

- *Marketing*: A área de marketing é responsável pela estratégia da empresa. Ela gerencia todas as marcas da companhia, estabelecendo as metas de crescimento para cada uma delas e a partir daí desenhandando o cronograma de atividades e de comunicação que será seguido. Ela mantém o contato com as agências de publicidade que farão o plano de mídia, e também com todas as outras áreas da empresa para alinhar a estratégia e as ações de cada marca. É a área responsável por criar identificação de marca junto ao consumidor.

- *Trade Marketing*: Cabe à área de *Trade Marketing* executar a estratégia desenvolvida junto à área de marketing para o ano fiscal através de atividades destinadas ao consumidor. Esta área é dividida em duas: “*On Trade*” (ou “*On Premise*”), que gerencia as ações em locais em que a bebida é comprada e consumida no mesmo instante (Ex.: casas noturnas, bares e restaurantes) e “*Off Trade*”, que é voltado para lojas onde o produto é comprado para ser consumido em outro local (como supermercados, lojas de conveniência, mercearias e *delicatessens*). Para todos esses clientes são desenvolvidos diversos materiais promocionais, atividades e promoções que promoverão a marca aos olhos do consumidor. A área de Trade Marketing tem também participação ativa com todos os vendedores, transmitindo a eles as atividades da companhia e gerenciando seus resultados.

- *Finanças*: A área de finanças tem diversas funções dentro da empresa. Dentre elas pode-se destacar: medir e avaliar financeiramente o resultado das atividades realizadas, compilar os dados e informações sobre volume de vendas e resultados, analisar custo dos produtos, além de fornecer suporte à Marketing na viabilização das atividades, dentre outros.

Finalmente, destaca-se que além das áreas acima apresentadas a DIAGEO também conta com outras áreas de extrema importância que fornecem a base para o bom funcionamento da empresa, mas que não serão aprofundadas por não apresentarem relevância ao tema desenvolvido nesse trabalho. São elas: Recursos Humanos, Departamento Jurídico, Comunicação, *External Affairs* e T.I..

1.5. Visão e Valores

O nome DIAGEO é formado pela combinação do termo latim “DIA” (referente ao tempo) e do grego “GEO” (mundo) que pode ser traduzido como "todo dia, em toda parte" e reflete a visão da companhia: ‘*Celebrando a vida todos os dias, em todo lugar*’.

O objetivo da empresa é que toda pessoa adulta adore pelo menos uma de suas marcas. Seus valores são: “Paixão pelos consumidores”, “Sermos os melhores”, “Liberdade para o sucesso” e “Orgulho do que fazemos”.

A filosofia da empresa é de que seus funcionários sejam verdadeiros embaixadores das marcas da DIAGEO, zelando por elas e garantindo que suas imagens não estejam sendo feridas ou que seus produtos não estejam sendo servidos incorretamente ou ainda sofrendo algum tipo de injustiça no ponto de venda.

Recentemente, a empresa vem se esforçando para que seu ambiente de trabalho seja o mais agradável possível. Para tanto, está mudando o layout do escritório para conter apenas divisórias mínimas entre as áreas a fim de aumentar o contato entre os funcionários e diminuir o número de reuniões. A DIAGEO oferece aos seus funcionários diversos tipos de benefícios como horário flexível no verão (com término do expediente às 13:00hs às sextas-feiras), cotas de bebidas gratuitas a cada seis meses, com descontos em academia de ginástica, aluguel semanal de quadras de futebol e de vôlei, organização de festas e eventos, entre outros.

1.6. Panorama Financeiro e Social

Sob o prisma financeiro a empresa vem apresentando ótimos resultados desde seu novo posicionamento estratégico. Conforme resultados preliminares publicados no *site* da empresa o faturamento mundial no ano fiscal de 2004 (período compreendido de julho de 2003 a junho de 2004) foi de aproximadamente R\$35 bilhões, e o lucro operacional girou em torno de R\$9,8 bilhões, representando um aumento de 6% em relação ao resultado obtido no período anterior. No Brasil, o faturamento do ano fiscal de 2004 foi de aproximadamente R\$200 milhões.

No aspecto social a empresa patrocina um projeto de capacitação profissional e formação para a cidadania, chamado “Projeto Bartender”, realizado em parceria com o SENAC e com a Fundação DIAGEO. O curso forma jovens de baixa renda para profissionalização no ramo de serviços em bares, restaurantes, casas noturnas e hotéis. Essa iniciativa conta com o trabalho voluntário de funcionários da DIAGEO, acadêmicos, gastrônomos e *bartenders* de todo o país.

1.7. Sobre o estágio

O estágio realizado na DIAGEO teve início em Janeiro de 2004, com carga horária de trinta horas semanais, dentro da área de marketing. A função do estagiário é fornecer apoio ao gerente de produto responsável por algumas marcas da categoria de whisky. As principais atividades realizadas são: o controle de verba das marcas, análise do volume de vendas, participação em um projeto de desenvolvimento de embalagem além da participação em algumas atividades de marketing.

Dentro da empresa o estagiário é bastante valorizado, tendo funções e responsabilidades como as de qualquer outro funcionário e sendo cobrado como tal. Por não existir processos de *trainee* na DIAGEO, a empresa apenas realiza seus processos seletivos de contratação de estagiários quando existem vagas para efetivação dos mesmos e espaço para seu crescimento e desenvolvimento. Ultimamente, devido ao acelerado ritmo de crescimento vivido na empresa, a DIAGEO está recrutando novos funcionários a cada dois anos.

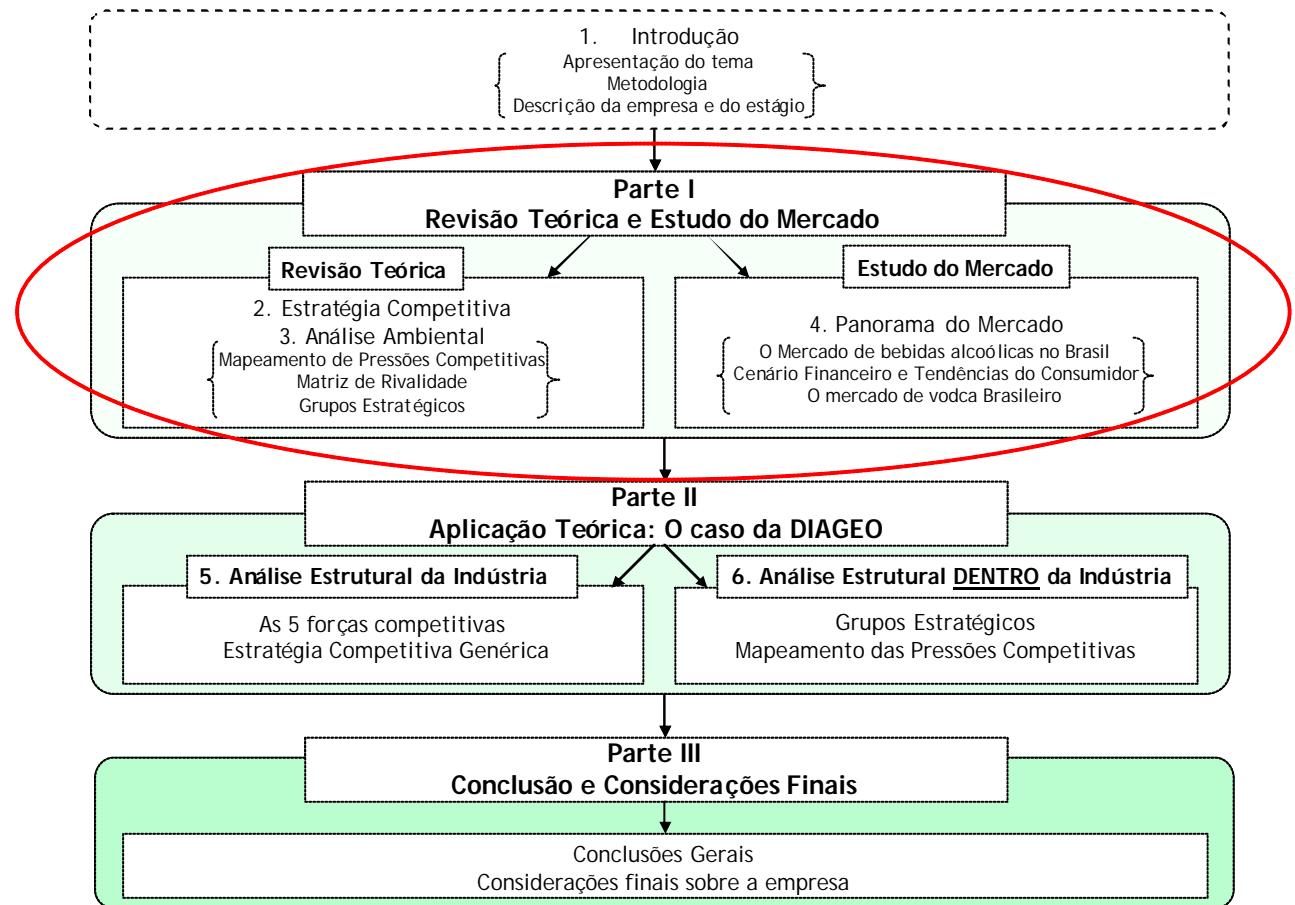


PARTE I – REVISÃO TEÓRICA E ESTUDO DO MERCADO

Introdução e Metodologia da Parte I:

Nesta primeira etapa do trabalho realizou-se a Revisão Teórica (Capítulos 2 e 3) e também um Estudo do Mercado (Capítulo 4). O objetivo da Parte I é fornecer ao leitor todo o embasamento teórico e contextualizar a situação atual do mercado para facilitar a análise da estratégia que será realizada na segunda parte.

A figura abaixo ilustra como a Parte I se relaciona com as demais etapas do trabalho.



Detalhamento Parte I (Elaborado pelo autor)

2. ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Diferente do estudo de uma ciência exata, em que se pode conseguir chegar a uma resposta precisa para o problema apresentado, estudar estratégia exige uma visão mais ampla da situação e atenção a todos os fatores presentes. Existe uma infinidade de variáveis que devem ser levadas em consideração e pequenos detalhes, como uma mudança de cargos na empresa ou a entrada de um novo fornecedor, podem ser responsáveis pela alteração de rumo em sua estratégia.

Para obter sucesso em uma estratégia deve-se conhecer muito bem os concorrentes e o ambiente competitivo que os cerca. Sun Tzu, em seu livro "*A Arte da Guerra*" cita que "o estrategista vitorioso apenas procura o combate depois da vitória, considerando que está destinado a perder os primeiros combates para procurar depois a vitória". Da mesma forma, uma empresa bem-sucedida busca efetuar movimentos competitivos que a encaminhem em um rumo positivo, como reflexo de uma estratégia bem elaborada.

De acordo com Porter (1991), o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para conseguir concretizá-las.

Analizando de uma maneira mais abrangente, a formulação de uma estratégia competitiva deve considerar quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma companhia pode realizar com sucesso, como mostra a Figura 2.1.

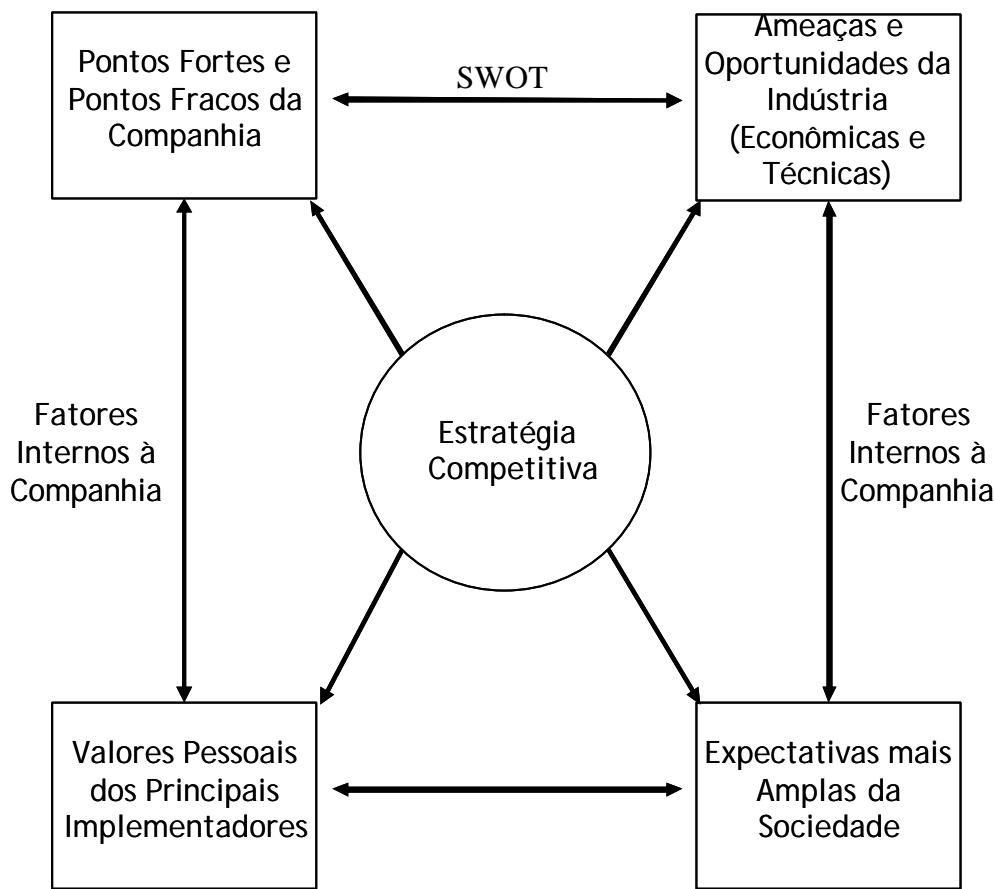


Figura 2.1 Contexto onde a Estratégia Competitiva é formulada (PORTER 1991)

Os pontos fortes e fracos da companhia correspondem à sua estrutura e sua qualificação perante a concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca e assim por diante. Os valores pessoais da organização são a motivação e a necessidade dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida. A união desses dois fatores correspondem ao contexto interno da estratégia competitiva que uma empresa pode adotar.

O contexto externo é determinado pela indústria e pela sociedade que a cerca. As ameaças e oportunidades da indústria representam o meio competitivo, enquanto que as expectativas da sociedade refletem o impacto sobre a companhia causado por fatores como a política governamental, os interesses sociais, dentre muitos outros.

Na parte superior da Figura 2.1, encontram-se os elementos da análise chamada de SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities and Threats*), que tem como objetivo

reconhecer as limitações, maximizando os pontos fortes da organização enquanto monitora oportunidades e ameaças no ambiente competitivo (Carvalho e Laurindo, 2003).

Porter (1992) aponta duas questões centrais nas quais uma empresa deve-se basear para a formulação da estratégia competitiva a ser empregada: a atratividade das indústrias (rentabilidade à longo prazo) e os fatores determinantes do posicionamento competitivo relativo da empresa dentro de uma indústria.

A atratividade é um fator inerente a cada indústria, ou seja, nem todas as indústrias oferecem as mesmas possibilidades de rentabilidade. Cada indústria, ou setor industrial, tem um potencial que varia de acordo com a fase de evolução da indústria e da composição das forças competitivas, como será visto no Capítulo 3. A rentabilidade de cada indústria à longo prazo é um fator essencial na determinação da estratégia competitiva da empresa.

O posicionamento competitivo relativo de uma empresa dentro da indústria também é responsável por sua rentabilidade, por isso que dentro de uma mesma indústria existem empresas muito mais rentáveis que as outras. Portanto, é preciso identificar quais fatores determinam esse posicionamento e como tirar o melhor proveito da posição estratégica da empresa.

2.1. *Estratégia competitiva genérica*

O posicionamento de uma empresa dentro de sua indústria é o fator que determinará se sua rentabilidade ficará abaixo ou acima da média de seu setor. Uma empresa bem posicionada é capaz de obter altas taxas de retornos, mesmo atuando numa indústria desfavorável que possua uma rentabilidade média modesta.

A base fundamental para se conseguir esse desempenho acima da média é o que Porter (1992) aponta como *vantagem competitiva sustentável*, que são os pontos fracos e fortes das empresas em relação aos seus concorrentes. Embora existam

inúmeros tipos de vantagens que um competidor pode possuir sobre seu concorrente. Porter destaca dois tipos básicos de vantagem competitiva: *baixo custo* ou *diferenciação*. Qualquer ponto fraco ou forte que uma empresa possui é, em última estância, uma função de seu impacto sobre o custo relativo ou à diferenciação.

Quando se juntam os dois tipos básicos de vantagem competitiva com o escopo de atividades que a empresa traça para obtê-las chegamos a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: *liderança de custo*, *diferenciação* e *enfoque*, que possui as variantes de *enfoque no custo* e *enfoque na diferenciação*. As estratégias competitivas genéricas estão apresentadas na Figura 2.2 a seguir:

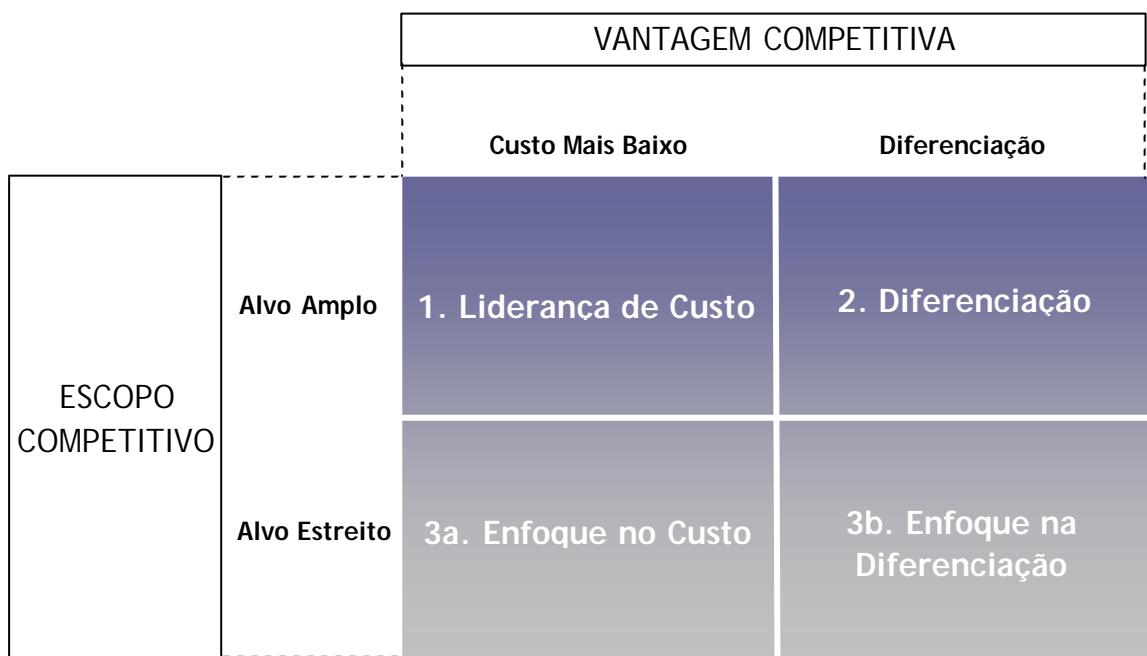


Figura 2.2 As três Estratégias Competitivas Genéricas (PORTER, 1992)

Enquanto que as estratégias de liderança no custo e diferenciação buscam suas vantagens competitivas num limite amplo de segmentos industriais a estratégia do enfoque, seja em custo ou diferenciação, foca apenas num segmento estreito.

O que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é o fato de que para se obter a vantagem competitiva, é necessário que a empresa faça uma escolha sobre o tipo de

vantagem que ela deseja alcançar e sobre qual escopo ela irá alcançá-la. A empresa generalista que busca produzir de tudo para todos não têm definida qual é o seu diferencial competitivo e certamente terá um desempenho abaixo da média do mercado.

A seguir temos um breve resumo de cada uma das estratégias competitivas genéricas definidas por Porter.

2.1.1. Liderança no Custo

A estratégia de liderança no custo é aquela onde a empresa têm como objetivo tornar-se o produtor de baixo custo em sua indústria. Geralmente este tipo de empresa atua em um escopo mais amplo e busca atender muitos segmentos industriais, uma vez que para se conseguir baixo custo é importante possuir uma vasta carteira de clientes e ganhar escala de produção.

Uma empresa que consegue alcançar e sustentar a liderança no custo total pode ser um competidor acima da média de sua indústria, desde que consiga ter a confiança do mercado e possuir preço perto da média do mercado. Uma armadilha comum que ocorre muitas vezes é quando uma empresa busca a todo custo oferecer o menor preço e acaba perdendo em qualidade e credibilidade, ficando mal posicionada na indústria.

2.1.2. Diferenciação

Nessa estratégia a empresa busca ser única em sua indústria, priorizando um ou mais atributos considerados importantes por seus compradores e visando atingir excelência neles. Sua recompensa vem no preço diferenciado aplicado em relação à concorrência.

Para a empresa que utiliza essa estratégia conseguir posicionar-se acima da média da indústria ela deve conseguir balancear o seu preço em relação ao seu diferencial e conseguir uma margem que sustente os custos extras causados pela diferenciação.

2.1.3. Enfoque

A estratégia de enfoque é diferente das outras duas apresentadas anteriormente porque está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. O enfocador seleciona um segmento ou um grupo de segmentos e adapta sua estratégia para atendê-los com eficiência. Apesar de não conseguir uma vantagem competitiva geral a empresa consegue obtê-la para o segmento-alvo.

Na variante de *enfoque no custo* a vantagem selecionada para atingir o segmento alvo é o custo, onde a empresa explora as diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos. Já o *enfoque na diferenciação* procura concentrar seus esforços nas necessidades especiais dos compradores em certos segmentos.

Estas diferenças ilustram que os segmentos são atendidos de uma forma insatisfatória pelos concorrentes que têm como escopo competitivo um alvo mais amplo.

3. ANÁLISE AMBIENTAL

Devido às constantes mudanças do mercado, torna-se cada vez mais necessário obter respostas ágeis. Sendo assim, o mapeamento do ambiente e seu monitoramento constante é peça fundamental para a elaboração de uma boa estratégia competitiva (CARVALHO e LAURINDO, 2003).

Neste trabalho será realizada a análise ambiental na indústria de bebidas alcoólicas, mais precisamente entre as empresas que têm participação no mercado de bebidas destiladas. A fim de enriquecer essa análise será realizado o mapeamento do ambiente, através da aplicação de algumas ferramentas.

Existem hoje diversos estudos e tentativas de elaborar ferramentas que forneçam informações pertinentes e que permita à empresa basear-se nelas para planejar suas atividades futuras. Essas ferramentas são a aplicação de informações do mercado de uma maneira estruturada e organizada, tornando mais simples o entendimento de sua dinâmica, de seus competidores, etc. Elas servem, portanto, como uma forma de monitoramento constante dos movimentos competitivos, podendo colaborar para viabilizar oportunidades ou neutralizar ameaças.

Cabe ressaltar que por serem a aplicação de informações de mercado as ferramentas não são excludentes, ou seja, a aplicação de uma determinada ferramenta para análise de estratégia não implica na impossibilidade de aplicação de outra ferramenta, uma vez que as diferentes ferramentas de mapeamento apresentam os dados e informações vistos sob um ângulo diferente. Assim, fica a cargo do analista a incumbência de escolher a ferramenta mais apropriada e que lhe traga informações mais relevantes levando-se em conta a facilidade de obter os dados necessários para seu uso.

Existem diversas ferramentas de mapeamento do ambiente competitivo disponíveis na literatura, das quais três foram escolhidas como objeto de estudo desse trabalho por apresentarem mais proximidade e relevância ao tema discutido, quais sejam:

1. Mapeamento das Pressões Competitivas
2. Matriz de Rivalidade (*Rivalry Matrix*)
3. Mapa de Grupos Estratégicos

Essas ferramentas permitem situar a empresa perante seus concorrentes e facilitam o entendimento da dinâmica do mercado em questão. Após uma revisão e aprofundamento dessas ferramentas serão selecionadas as mais pertinentes para a aplicação no estudo de caso.

3.1. Mapeamento de Pressões Competitivas

O mapeamento das pressões competitivas é uma ferramenta que busca através de informações de *market share* e de faturamento das empresas elaborar um mapa do ambiente competitivo, indicando a posição relativa de cada empresa e em quais concorrentes estão sendo aplicadas “pressões”.

Os mapas de pressão podem ser utilizado não só como um indicador da atual condição das empresas em cada mercado, mas também como uma ferramenta de auxílio na tomada de decisão de diversos fatores estratégicos como planos de crescimento, *portfolio* de produtos, alocação de recursos, estratégias de fusões e aquisições, processo de planejamento de cenário, dentre outros.

Quanto mais sobrepostos duas empresas tiverem seus mercados, maior a pressão que elas exercerão uma na outra. A pressão exercida é proporcional à importância do mercado para a empresa assim como o seu grau de penetração neste mercado. Destaca-se que a pressão pode ser “assimétrica”, ou seja, a pressão exercida pela empresa A sobre a empresa B não é necessariamente igual a que B exerce sobre A.

O sistema de pressões é um sistema dinâmico, ele nunca está “congelado”. O que pode acontecer é uma certa estabilidade dinâmica, contudo isso não significa que ele seja estático (D'AVENI, 2002).

As Figuras 3.1 e 3.2 apresentam exemplo de mapa de pressões aplicado em dois momentos distintos no mercado de mortadelas na Região Metropolitana de São Paulo, denominada Região IV pela empresa AC Nielsen. Estes mapas apresentam uma fotografia dos movimentos competitivos dos *players* ocorrido entre os momentos 1 e 2, correspondentes a setembro de 2000 e janeiro de 2001, respectivamente, como também a aplicação de pressões de diferentes intensidades por seus participantes. O mapa fornece uma idéia do interesse de cada empresa no mercado em questão naquele momento e da situação do mercado como um todo.

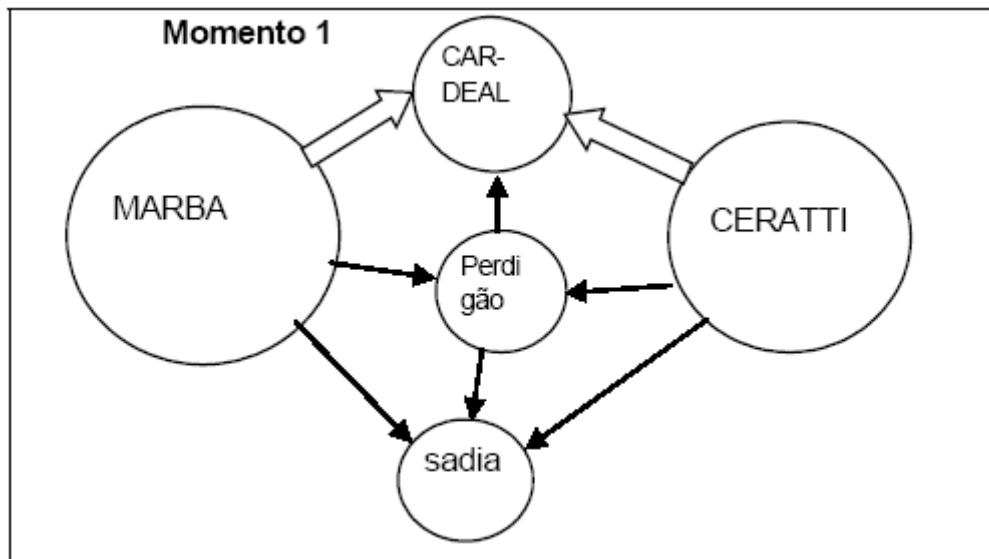


Figura 3.1 Mapa das pressões competitivas no momento 1 (setembro 2000)
(PEREIRA *et al*, 2004).

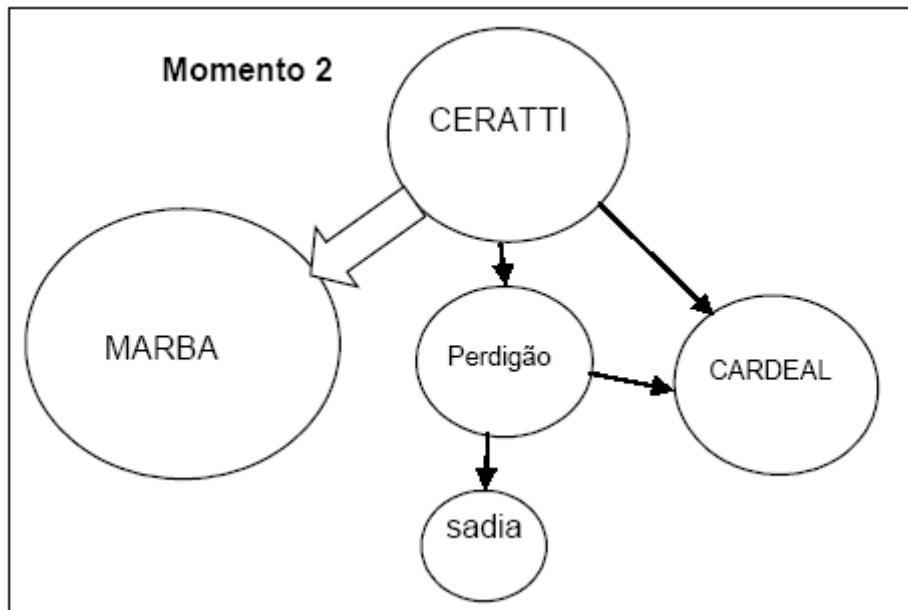


Figura 3.2 Mapa das pressões competitivas no momento 2 (janeiro 2001)
(PEREIRA *et al*, 2004).

3.1.1. Funcionamento do Mapa de Pressões

Medir e mapear o sistema de pressões não é simples. Primeiramente é preciso definir os principais *players* e delimitar as fronteiras do mapa, portanto, o mais aconselhável é inicialmente mapear todos os competidores que tem seu mercado sobreposto de alguma forma com a empresa foco do estudo.

O propósito inicial do mapa é reconhecer quais empresas possuem potencial para exercer ou evitar o uso das pressões. Mapear o sistema inteiro permite encontrar possíveis aliados e identificar oportunidades de aquisições ou ainda de entrada em novos mercados, o que pode mudar o equilíbrio e a direção da pressão aplicada a certos rivais (D'AVENI, 2002).

Uma vez identificados os competidores e quantificadas as pressões, o mapa é criado através da seguinte simbologia:

- **Empresas** são representadas por círculos. O tamanho relativo dos círculos representa o tamanho relativo da empresa.
- **Aliados** (implícitos ou explícitos) são representados por linhas que os conectam.
- A **pressão** é representada por setas que indicam sua direção. Setas largas e contínuas indicam maior pressão enquanto que setas mais finas e pontilhadas representam menor pressão.

Para minimizar o número de cruzamentos de linhas e setas costuma-se colocar no centro do mapa a empresa mais agressiva ou então a mais atacada por seus rivais. Outra alternativa é colocar as empresas líderes no topo do mapa. Para simplificar o mapa e torná-lo mais legível pode-se omitir pressões muito fracas e empresas que sejam muito pequenas ou que não estejam interagindo com a empresa em foco do estudo.

Todo esse mapeamento é baseado em informações de *market share* e de receita das empresas. A intensidade da pressão é calculada da seguinte maneira:

$$\text{Pressão} = (\text{Importância do mercado para a empresa}) \times (\text{Penetração nesse mercado});$$

A *importância do mercado* é calculada através da porcentagem da receita que esse mercado representa em relação à receita total da empresa e a *penetração* é representada pelo *market share* da empresa nesse mercado (D'AVENI, 2002).

3.1.2. Analisando o Mapa de Pressões

Ao analisar qualquer mapa de pressões é sempre recomendável observar o atual posicionamento e comportamento dos líderes. Além disso, também é útil perceber onde estão sendo aplicadas as pressões; se há alguma empresa excessivamente

agressiva ou muito atacada; se os líderes evitam aplicar pressão entre eles e se as pressões trocadas são assimétricas ou equilibradas. Essas observações já podem conduzir a algumas conclusões, tais como:

- Quais estratégias estão sendo utilizadas por certas empresas;
- Porque as companhias estão agindo de certo modo recentemente;
- Qual é a empresa central que está influenciando fortemente nas ações e no posicionamento dos concorrentes;
- Quais empresas apresentam certos aspectos de aliança e formação de blocos unidos.

Alguns tomadores de decisão costumam enxergam suas empresas como “vítimas” do sistema de pressões quando o correto seria enxergá-las como “participantes ativas” que podem mudar o quadro em que se encontram através de pressões por elas mesmo aplicadas ou de alianças formadas com outros participantes. A maioria das organizações percebe as pressões intuitivamente, e têm dificuldade de entender o sistema de pressões competitivas como um todo (D'AVENI, 2002).

3.1.3. Aprimorando o Mapa de Pressões:

É possível enriquecer o mapa de pressões com diversas informações de uma maneira concisa. Isto só ocorre quando se tem facilidade de acesso a informações e quando se faz necessário transmitir uma análise completa sobre o mercado de estudo. Eis algumas maneiras de incorporá-las ao mapa:

- Mostrar graficamente alianças formais
- Codificar os círculos através de cores que representem o poder financeiro de cada companhia
- Incluir círculos interiores indicando o quanto aquele mercado é importante em relação ao tamanho da empresa.
- Utilizar cores nas setas, indicando vantagem em preço, propaganda ou inovação.

- Adicionar setas pontilhadas para indicar a migração de empresas para mercados fora da indústria ou do mercado estudado. O tamanho destas setas representa os recursos investidos nessa movimentação.

3.1.4. Utilidades do Mapa de Pressões:

Utilizando os mapas de pressão competitiva as empresas são capazes de realizar um bom plano para neutralizar seus inimigos e alianças com seus semelhantes. Os mapas também ajudam a prever incentivos para ações bem como estratégias para possíveis eventos que venham a acontecer.

O bom uso dos mapas pode levar a um crescimento mais saudável das empresas em novas direções através de competições indiretas e ainda abrir espaço para pequenas empresas que souberem utilizar estratégias que lhes favoreça. Independente da estratégia, as empresas devem utilizar sua capacidade de aplicar pressão para mudar o sistema em busca de maior valor para os *shareholders*, clientes e sociedade como um todo (D'AVENI, 2002).

Os mapas de pressão devem ser revistos constantemente devido ao caráter dinâmico das empresas e de forças externas que agem no sistema. Fazendo a analogia de que *os mapas são uma fotografia do momento em que se encontra o mercado*, poder-se-ia ter uma visão viva das mudanças que ocorrem no mercado se colocássemos diversos mapas em ordem temporal vistos em seqüência, como um filme. Isto proporcionaria um entendimento muito poderoso de como o mercado evolui e como funciona o fluxo de pressões entre as empresas participantes.

3.2. Matriz de Rivalidade (Rivalry Matrix)

A Matriz de Rivalidade é uma ferramenta de direcionamento do uso de diversos modelos de análise do ambiente competitivo. Sua função é indicar ao analista qual o melhor modelo a ser utilizado diante da situação particular que o mercado em estudo se encontra. Ela parte do princípio de que cada um dos modelos existentes só é

efetivo quando aplicado em ocasiões específicas e que o uso combinado dos quatro modelos consegue contemplar a maioria das situações possíveis.

A Matriz de Rivalidade é composta de duas dimensões para enquadrar o mercado em estudo e recomendar qual modelo deve ser utilizado, quais sejam: *número de variáveis de decisão* e a *natureza do ambiente*. (Figura 3.3)

| | | Variáveis de Decisão | |
|----------------------|------------|--|--|
| | | Poucas | Muitas |
| Natureza do Ambiente | Previsível | Teoria dos Jogos (ex: Camerer, 1991, Oster, 1999) | Guerra (ex: Karnani e Wernerfelt, 1985; Chen, 1996, D'aveni, 1994) |
| | Incerto | Cenários, simulação e modelagem dinâmica do sistema (ex: Porter e Spence, 1982, Mezias e Eisner, 1997) | Teoria dos Jogos (ex: Camerer, 1991, Oster, 1999) |

Figura 3.3 Matriz de Rivalidade (Traduzido de FURRER e THOMAS, 2000)

Segundo Furrer e Thomas (2000), o *número de variáveis de decisão* está relacionado com a complexidade do problema estudado. Em casos mais direcionados como a decisão do lançamento de um novo produto, a entrada em um novo mercado ou uma extensão de capacidade, todas as variáveis externas ao problema são assumidas como constantes, enquanto que em casos mais complexos em que a empresa tem que decidir entre diversas alternativas o número de variáveis de decisão se torna maior.

Um exemplo típico de um caso com diversas variáveis de decisão - apresentado pelos autores - é quando uma empresa está buscando combater uma redução de preço de seu concorrente, tendo como opção estratégias distintas: a redução do seu preço, o lançamento de um novo produto ou melhorar o seu próprio produto, a entrada em um

novo mercado ou ainda uma combinação de algumas dessas alternativas. Os autores argumentam que quanto mais complexo se torna o problema e maior o número de variáveis de decisão envolvidas, mais difícil se torna a modelagem da situação e dos movimentos competitivos dos atores.

A outra dimensão utilizada na Matriz de Rivalidade é a *natureza do ambiente*. Para conseguir distinguir quais ambientes são previsíveis ou não, é importante analisar o tipo de mercado e a sua evolução. Em ambientes previsíveis as variações do mercado são muito pequenas ou então apresentam uma evolução constante e orgânica. Por outro lado, os mercados turbulentos e imprevisíveis são caracterizados historicamente por criações de novas tecnologias substitutas ou pela entrada de um novo competidor vindo de uma indústria completamente diferente causando grandes desequilíbrios e acarretando mudanças bruscas na movimentação de seus atores (FURRER e THOMAS, 2000).

A combinação das duas dimensões - *número de variáveis de decisão* e *natureza do ambiente* - formam quatro quadrantes na Matriz de Rivalidade (ver Figura 3.3). O analista deve classificar o mercado em estudo em um dos quadrante, selecionando o modelo indicado como mais adequado para realizar seu estudo.

Os modelos analisados e classificados pela Matriz de Rivalidade são os seguintes:

- Teria dos jogos. (*Game Theoretic Modeling*)
- Cenários, simulação e modelagem dinâmica do sistema. (*Scenarios, Simulations, and System Dynamic Modeling*)
- Guerra. (*Warfare*)
- Análise Estrutural. (*Frameworks*)

Nos tópicos subsequentes será apresentada uma síntese de cada um desses modelos.

3.2.1. Teoria dos Jogos (*Game Theoretic Modeling*):

O modelo da teoria dos jogos é indicado para situações que envolvam um pequeno número de variáveis de decisão e um ambiente mais estável e previsível. Ele auxilia

na tomada de decisão e na formulação da estratégia da empresa, pois permite identificar todos os possíveis movimentos dos atores bem como as consequências financeiras desses movimentos.

Sua aplicação consiste em comparar a situação abordada a um jogo. Dessa forma, torna-se mais simples estudar qual a melhor “jogada” a ser feita. O tipo de jogo é escolhido em função da complexidade do problema. Segundo Furrer e Thomas (2000), o *dilema do prisioneiro* e as *árvores de decisão* são alguns exemplos de jogos que podem ser utilizados, além das matrizes de decisão. Os problemas com poucas variáveis de decisão não são difíceis de parametrizar para o formato de jogo, porém quanto mais complexo se torna o problema, o uso dessa ferramenta fica prejudicado, bem como sua eficiência.

A Figura 3.4 apresenta uma árvore de decisão que ilustra um exemplo fictício de uma empresa A que está analisando se deve ou não entrar no principal mercado em que a empresa B atua e é líder. Utilizou-se ainda neste exemplo uma matriz com as possibilidades de retorno similar à matriz utilizada no *dilema do prisioneiro* para analisar a variável preço (Figura 3.5).

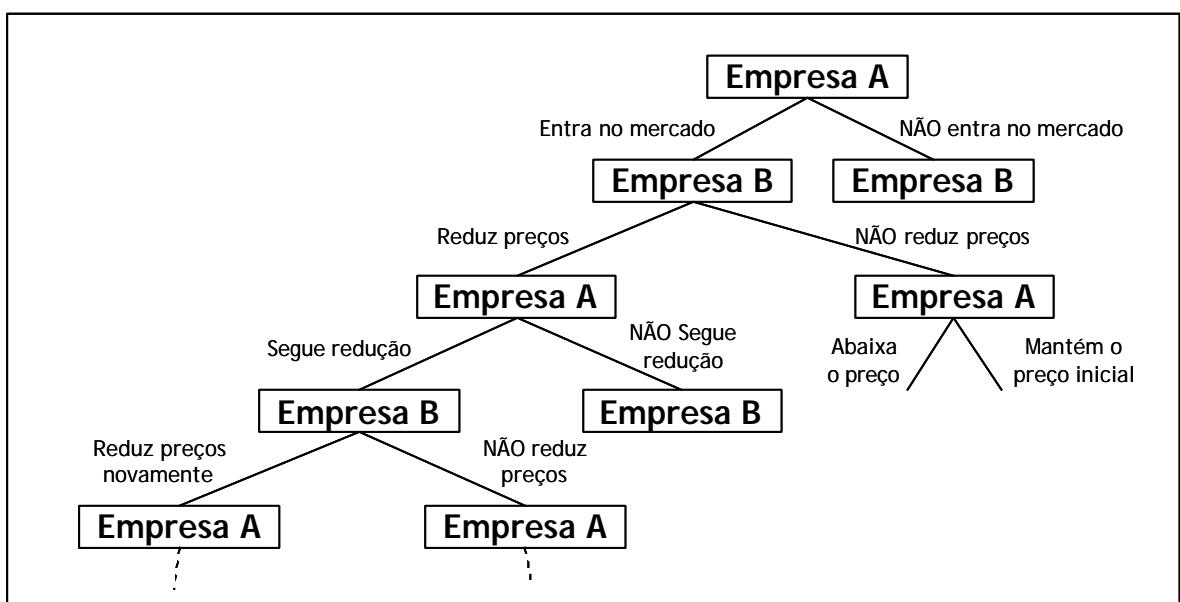


Figura 3.4 Árvore de Decisão (Adaptado de DIXIT e NALEBUFF, Schmalensee apud, FURRER e THOMAS, 2000)

A Figura 3.5 permite analisar todos os cenários possíveis para a situação do problema mencionado anteriormente, porém cabe observar que apenas foram contempladas no modelo duas empresas e o ambiente foi considerado previsível, ou seja, não está previsto neste modelo a possibilidade de novos entrantes ou o desequilíbrio do mercado. Caso a premissa de previsibilidade do ambiente não seja apropriada, a teoria dos jogos começa a se inadequada.

| | | EMPRESA B | |
|-----------|---------------------------|---------------------------|--------------------------|
| | | Entra na guerra de preços | Fica na Retaguarda |
| EMPRESA A | Entra na guerra de preços | Baixos Lucros | <i>Situação Instável</i> |
| | Fica na Retaguarda | Baixos Lucros | <i>Situação Instável</i> |
| | Fica na Retaguarda | | Lucros Moderados |

Figura 3.5 Matriz de possibilidades de retorno (Adaptado de BETTIS e WEEKS, 1987 apud FURRER & THOMAS, 2000)

3.2.2. Cenários, Simulação e Modelagem dinâmica do sistema (*Scenarios, Simulations, and System Dynamic Modeling*):

Quando o número de variáveis de decisão é pequeno e o ambiente é incerto, Furrer e Thomas (2000) aconselham o uso das seguintes ferramentas: *Cenários, Simulação* ou *Modelagem Dinâmica do Sistema*. Estas ferramentas permitem criar algumas hipóteses e previsões, identificando assim possíveis estratégias para a empresa.

O objetivo principal desses modelos é realizar uma previsão de longo prazo da provável evolução do mercado e das possíveis movimentações de seus atores. Dessa maneira o analista terá duas opções para modelar sua estratégia:

1 – Elaborar uma estratégia geral que contemple o mínimo de perdas nas possíveis situações previstas.

2 – Escolher uma das previsões do modelo e montar uma estratégia eficaz para ela, assumindo que esta previsão se concretizará. Nesta alternativa, o risco torna-se maior, bem como o retorno esperado em caso de sucesso.

Para se obter um melhor resultado, deve-se fundamentar a estratégia nas principais capacidades da empresa.

Como o número de variáveis de decisão é pequena a quantidade de cenários ou simulações possíveis também é pequena. Porém, observa-se que na medida em que o número de variáveis aumenta os modelos tornam-se muito complexos e a previsão do futuro fica muito complicada, resultando em inúmeros cenários possíveis.

A seguir apresenta-se um breve resumo das ferramentas.

a) Cenários:

A idéia básica dessa ferramenta é modelar cenários para o futuro baseado em tendências atuais já existentes e nas principais incertezas do mercado, criando dessa forma universos consistentes que contemplem as possíveis combinações desses dois elementos e que sejam realistas.

O propósito dos cenários criados não é cobrir todas as possibilidades de ocorrências, e sim descobrir quais delas são as mais prováveis e identificar quais as fronteiras que separam as possibilidades prováveis das não-prováveis. Segundo Furrer e Thomas

(2000) o objetivo final é aprimorar o processo de decisão dentro dos possíveis rumos que o ambiente tomará.

Na prática, deve-se inicialmente decidir o escopo geral do cenário (internacional, regional, etc), o horizonte de tempo (3 anos, 5 anos, etc) e as principais questões a serem discutidas (qual é o problema em si, qual o mercado analisado, sua situação atual, etc). Baseados nessas informações criam-se os possíveis cenários. Posteriormente, é feita a análise de cada um deles e são elaborados os respectivos planos de ação.

b) Simulação:

Esse modelo consiste em distinguir quais são as principais variáveis de decisão do problema analisado e simular as possíveis alternativas para o futuro. Por se tratar de um ambiente de incertezas, são as diferentes alternativas de decisão que delineiam os diversos cenários. O resultado obtido pelo modelo adotado permite avaliar qual o leque de possibilidades para o futuro do mercado (FURRER e THOMAS, 2000).

A realização do modelo é feita através da criação de diversos passos, cada um deles constituindo alguma variável a ser prevista e o último passo é analisar se a previsão é consistente ou não. A sugestão é de que o modelo seja analisado de uma maneira interativa, ou seja, a cada mudança ocorrida no mercado ou a cada informação nova obtida o modelo deve ser ajustado a fim de se tornar mais preciso. A Figura 3.6 ilustra um exemplo de simulação de uma empresa que deseja aumentar sua capacidade frente a um grande aumento de demanda.

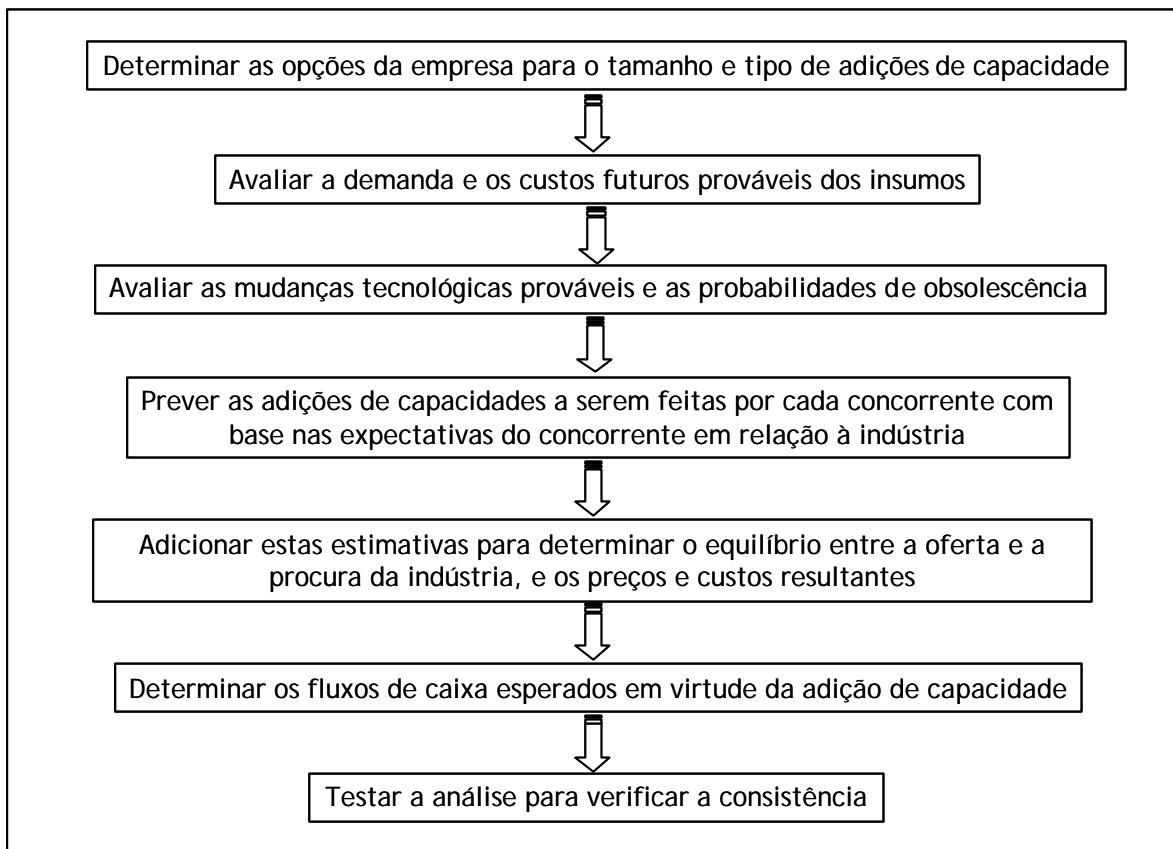


Figura 3.6 Elementos da Decisão de Expansão de Capacidade (PORTER, 1991).

c) Modelagem Dinâmica do Sistema:

A modelagem dinâmica do sistema utiliza-se de redes de causa e efeito bem como de *feedback loops* para analisar a interação entre as variáveis de estudo. Ele permite ao analista documentar sistemas complexos bem como seu comportamento dinâmico. Segundo Furrer e Thomas (2000), os gerentes das empresas, munidos com os resultados do modelo, podem determinar quais os fatores que devem ser modificados a fim de alterar o comportamento do sistema.

Para modelar o sistema é necessário identificar todos os recursos envolvidos e caracterizar suas interações. O resultado é uma ilustração gráfica que descreve a situação competitiva e as relações entre as diferentes variáveis. Ele também pode auxiliar na criação de cenários estratégicos.

A Figura 3.7. ilustra um exemplo de Modelagem Dinâmica do Sistema realizado para a análise de uma marca que estava diminuindo suas vendas e perdendo *market share*.

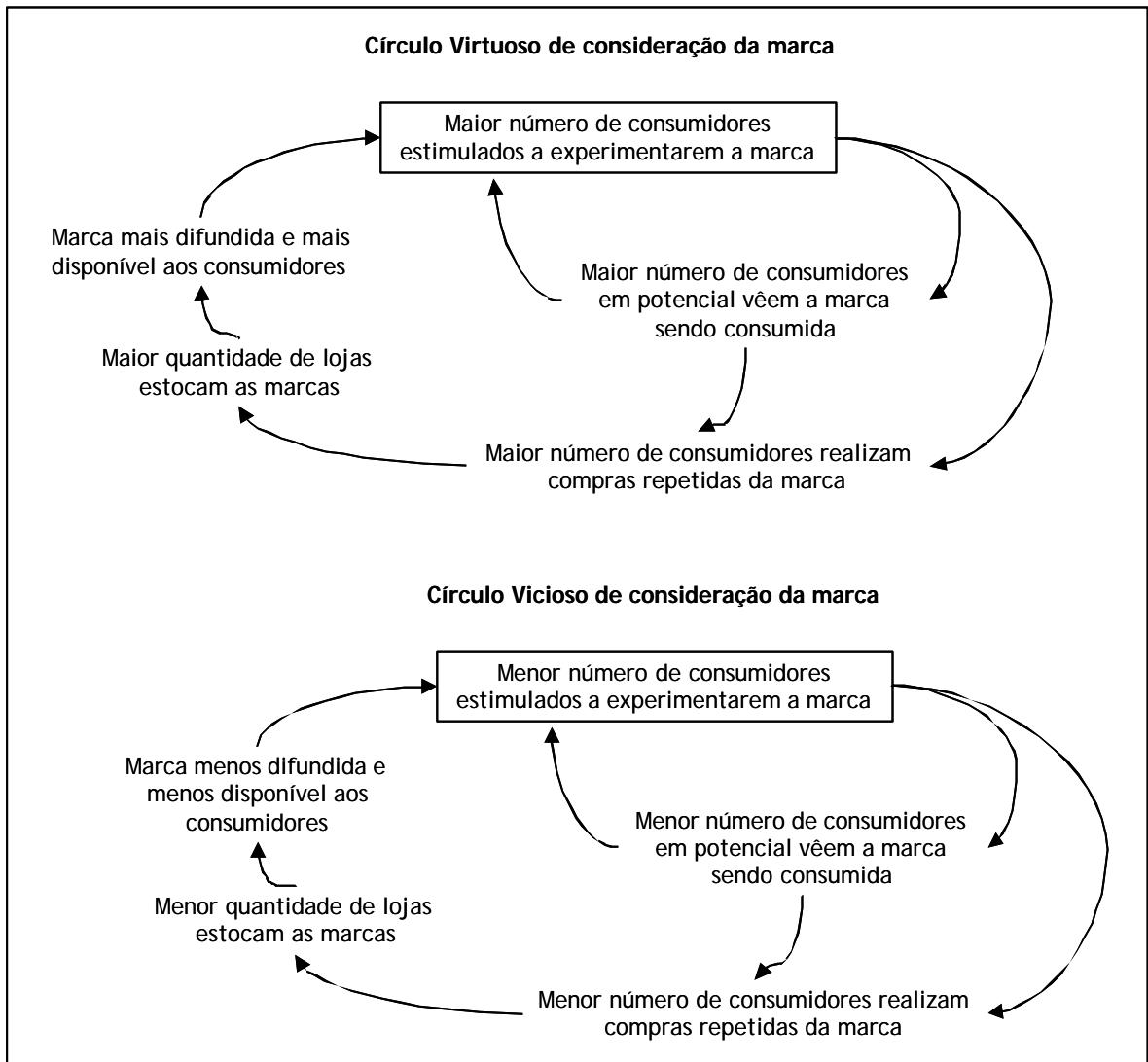


Figura 3.7 Modelagem Dinâmica do Sistema (Adaptado de FURRER e THOMAS, 2000).

3.2.3. Guerra (*Warfare*):

Quando o ambiente de estudo é estável (previsível) e as empresas participantes podem optar por diversas estratégias competitivas o modelo de *Guerra* é adequado. Sua utilização contribui para relacionar e prever os diferentes movimentos possíveis dos atores.

Na prática, esse modelo é indicado para analisar situações de ataque da concorrência e avaliar as melhores estratégias de resposta a esse ataque. Segundo Furrer e Thomas (2000), por se tratar de um ambiente estável fica mais fácil prever quais serão os resultados das ações de cada empresa e assim avaliar quais delas terão o melhor resultado.

Como em uma estratégia de guerra, o analista deverá prever as consequências de suas atitudes, colocando-se no lugar de seu adversário para entender como ele reagirá. Para cada tipo de resposta ao ataque (por exemplo: defender, contra-atacar, entrar em guerra total ou não fazer nada) deverá ser ilustrado o tipo de ação a ser realizada pela empresa (por exemplo: manter o preço, aderir à guerra de preços, atacar a empresa adversária em outro mercado, etc) e a partir daí tentar presumir como ficará o novo ambiente.

Deve-se sempre avaliar se a resposta da empresa levará a uma situação de equilíbrio e se o mercado se tornará estável, pois nos casos de instabilidade é esperada uma nova reação dos adversários e o modelo deverá ser reaplicado.

3.2.4. Análise Estrutural (*Frameworks*):

Em um ambiente imprevisível onde existem muitas variáveis de decisão, torna-se complexo prever os movimentos da concorrência e criar um modelo para analisá-la com rigor de modelagem quantitativa. Nesses casos, Furrer e Thomas (2000) aconselham focar a análise no entendimento da indústria, em suas variáveis estratégicas e suas interações, sugerindo a utilização da análise estrutural.

Um dos tipos de análise estrutural mais utilizados é o modelo de análise estrutural da indústria proposto por Porter (1991). Este modelo apresenta cinco forças competitivas que permitem entender as regras do jogo e ajudam a empresa a se posicionar com maior clareza.

Conforme Porter (1991), as cinco forças competitivas básicas responsáveis pelo grau de concorrência em uma indústria são: ameaça de novos entrantes, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes, conforme ilustra a Figura 3.8.

De uma forma simplificada, pode-se dizer que as forças horizontais representam a batalha por lucratividade dentro da cadeia produtiva, ou seja, o relacionamento da indústria com seus clientes e fornecedores, refletindo o poder de barganha de cada elo (Carvalho e Laurindo, 2003). Na vertical tem-se tanto a concorrência potencial, ou seja, de novos ingressantes como de produtos substitutos e no centro encontra-se a concorrência interna entre as empresas que compõem a indústria.

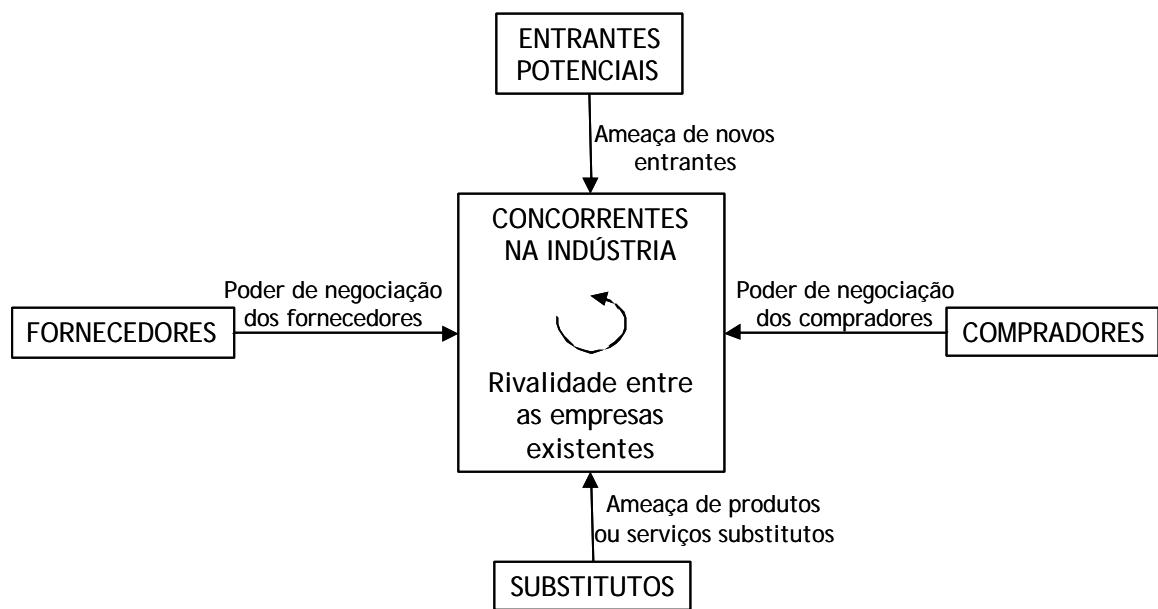


Figura 3.8 Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria (PORTER, 1991).

As pressões de cada uma dessas forças representam a competição e a batalha por lucratividade. O conjunto destas forças e sua intensidade determinam o potencial de lucro final na indústria. A meta ideal para uma estratégia competitiva de uma empresa é conseguir encontrar uma posição dentro da indústria em que possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor.

O conhecimento das cinco forças competitivas de Porter (1991) proporciona uma visão ampla do ambiente e facilita o entendimento de sua dinâmica competitiva. Sua colaboração para as empresas é adequada à medida que destaca as ameaças e oportunidades do ambiente competitivo de forma estruturada, permitindo que o analista melhor posicione a empresa dentro da indústria, além de indicar quais indústrias são mais atrativas para orientar as estratégias de diversificação. É por isso que a análise estrutural é uma base importante para a formulação de uma eficiente estratégia competitiva.

3.3. Grupos Estratégicos:

A estratégia competitiva é o fator fundamental que distingue as empresas umas das outras dentro da indústria, pois ela é responsável pelas diferentes reações frente ao mesmo ambiente competitivo. Como um dos componentes da formulação de estratégias é a análise dos pontos fortes e fracos da companhia, pode-se inferir que empresas que seguem a mesma estratégia competitiva provavelmente apresentarão forças e fraquezas similares. É a partir desta suposição que está baseada a teoria de grupos estratégicos.

De acordo com Porter (1991): “Um grupo estratégico é o grupo de empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas”. Para melhor entendimento dos grupos estratégicos, no tópico 3.3.1 são apresentadas as dimensões estratégicas.

O grupo estratégico é um artefato analítico projetado para ajudar na análise estrutural. Ele é um passo intermediário entre observar a indústria como um todo e os *players* separadamente. É importante também ressaltar que os grupos estratégicos não são equivalentes a segmentos de mercado ou a estratégias de segmentação sendo, portanto, definidos com base em uma concepção mais ampla de postura estratégica (PORTER, 1991).

Agrupar empresas similares em grupos estratégicos facilita a análise da indústria, pois devido à homogeneidade dos grupos pode-se analisá-los como um todo ao invés de fazê-lo empresa por empresa. Esta abordagem permite um melhor entendimento do potencial da indústria e auxilia tanto os participantes internos quanto os investidores em potencial no diagnóstico da situação atual e das mudanças esperadas.

3.3.1. Dimensões da Estratégia Competitiva:

Dentro da indústria as empresas utilizam diferentes estratégias a fim de estabelecerem vantagem competitiva frente a seus concorrentes. Cada opção estratégica pode ser avaliada perante algumas dimensões estratégicas. A seguir tem-se uma lista com as principais dessas dimensões (PORTER (1987) *apud* CARVALHO e LAURINDO, 2003):

- **Especialização:** grau com que a empresa concentra esforços da amplitude de sua linha, segmentos de clientes-alvo e mercados geográficos.
- **Identificação de marcas:** grau com que a empresa busca desenvolver identificação da marca, via marketing.
- **Política de Canal:** grau com que a empresa busca desenvolver identificação de marca diretamente com o consumidor final e o apoio aos canais de distribuição na venda de seu produto.
- **Seleção de Canal:** escolha dos canais de distribuição, variando os canais da empresa de especializados ou gerais

- **Qualidade do produto:** nível de qualidade do produto em termos de matérias-primas, especificações, tolerâncias e características.
- **Liderança tecnológica:** grau com que a empresa procura liderança tecnológica, em vez de comportamento imitativo.
- **Integração vertical:** o montante do valor agregado refletido no nível de integração pra frente e para trás, envolvendo aspectos como canais de distribuição cativos, lojas de varejos exclusivas, entre outros.
- **Posição de custo:** grau com que a empresa busca posição de mais baixo custo na fabricação e na distribuição.
- **Atendimento:** grau em que proporciona serviços auxiliares com a sua linha de produto, como assistência técnica, crédito, etc.
- **Política de preço:** posição relativa de preço no mercado, relacionado a custos e qualidade.
- **Alavancagem:** grau de alavancagem financeira e operacional.
- **Relacionamento com a matriz:** exigências em relação à matriz. Pode ser uma unidade de um conglomerado diversificado, um elo de uma cadeia vertical, parte de um grupo de negócios relacionados em um setor geral, uma subsidiária, influencia os objetivos, os recursos e a divisão de operações.
- **Relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões:** as empresas multinacionais têm relacionamento com governos do país de origem e do país onde estão operando, em termos de fornecimento de recursos, regulamentações e demais tipos de auxílio.

3.3.2. O Mapeamento de Grupos Estratégicos:

Os grupos estratégicos podem ser dispostos em um mapa (Figura 3.9) no qual seus eixos representam dimensões da estratégia competitiva. As duas dimensões escolhidas devem ser críticas para a análise da indústria em questão e devem representar as principais barreiras de mobilidade da indústria. Dessa forma os grupos estratégicos formados representarão fielmente as empresas que seguem estratégias idênticas ou semelhantes ao longo das dimensões estratégicas, como citado por anteriormente.

A Figura 3.9 apresenta um exemplo de mapa de grupos estratégicos da indústria de serra norte-americana.

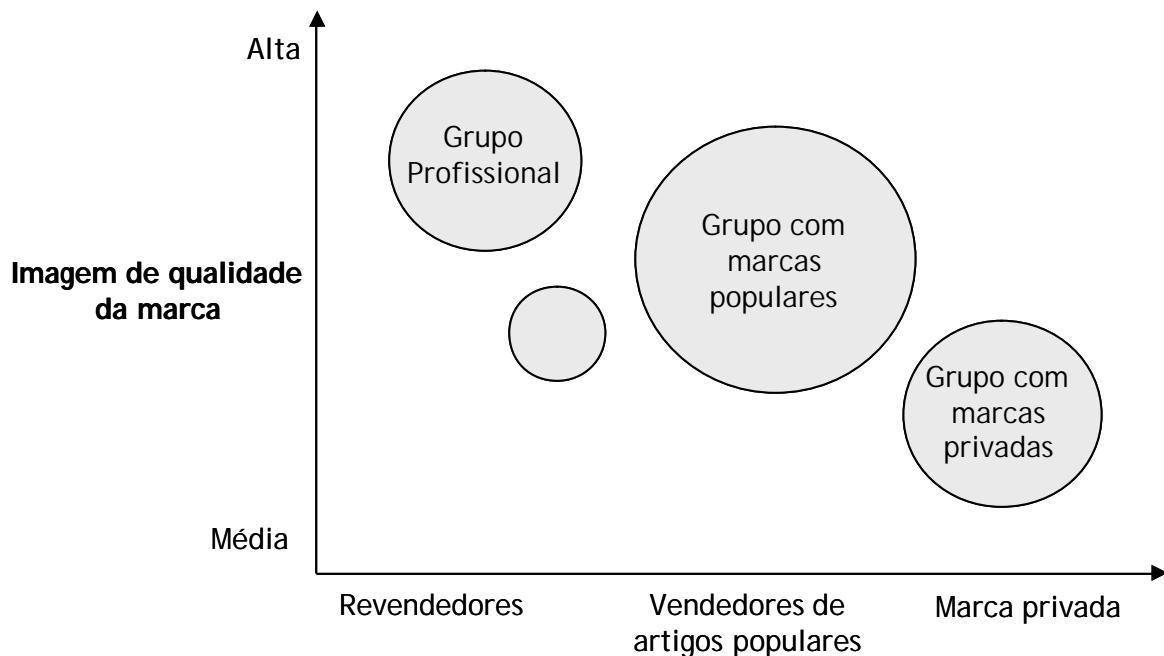


Figura 3.9 Mapa ilustrativo da indústria de serra norte-americana

Fonte: Porter (1987) apud Carvalho e Laurindo (2003)

Embora a abordagem de grupos estratégicos esteja focada no relacionamento entre os grupos formados, não se deve deixar de avaliar a rivalidade dentro de cada grupo, uma vez que cada inovação de uma empresa causa reações imediatas em seus competidores, gerando movimentos competitivos dentro do grupo ou até do grupo como um todo. Outro ponto importante a ser destacado é o de que o potencial de lucro de empresas que estão situadas em diferentes grupos estratégicos geralmente não é o mesmo, uma vez que “as cinco forças competitivas não terão o mesmo impacto sobre grupos estratégicos diferentes” (Porter, 1991).

Dentro da abordagem de grupos estratégicos pode-se avaliar a rentabilidade de uma empresa, de uma forma geral, através da combinação dos seguintes fatores:

a) Características comuns da Indústria: fatores estruturais da indústria que influenciam o comportamento das cinco forças competitivas e que podem ser aplicadas a todas as indústrias, como por exemplo, a taxa de crescimento da demanda, a estrutura das indústrias fornecedoras, os aspectos tecnológicos e assim por diante.

b) Características do Grupo Estratégico: a força das barreiras de mobilidade que protegem o grupo estratégico no qual a empresa está localizada, o poder de negociação do grupo com seus fornecedores e clientes, a vulnerabilidade a produtos substitutos e a exposição à rivalidade de outros grupos concorrentes.

c) Posição da empresa dentro de seu grupo estratégico: a intensidade da concorrência dentro do seu grupo estratégico, a escala da empresa em relação às outras do grupo, os custos de entrada no grupo e a capacidade de execução e implementação da estratégia definida por parte da empresa.

O mapeamento dos grupos estratégicos fornece, portanto, uma visão global da indústria, bem como as barreiras de mobilidade e grupos marginais. Além disso, o mapa permite que o analista identifique a posição da empresa em estudo no mercado, analisando tendências futuras e prevendo reações de seus concorrentes. O mapa permite ainda que as empresas que pretendem entrar em um novo mercado possam melhor se posicionar para competir efetivamente e podem obter um melhor potencial de lucro.

4. PANORAMA DO MERCADO DE BEBIDAS ALCÓOLICAS

A indústria de bebidas alcoólicas apresenta peculiaridades em função dos diversos mercados de atuação, tendo em vista que a cultura local, os gostos de cada população e a legislação são característicos de cada país. Na Rússia, por exemplo, o consumo *per capita* de vodca é de 12 litros ao ano, enquanto que no Brasil esse consumo é aproximadamente 60 vezes menor: apenas 0,19 litros ao ano (NIELSEN, 2003). O clima também tem forte influência, pois em países mais frios costuma-se tomar bebida “para esquentar”, enquanto que em países mais quentes são mais requisitadas as bebidas “refrescantes”. Logo, os hábitos e a história do povo de cada região fazem com que certo tipo de bebida seja mais comum em um país do que em outro.

Além disso, os impostos cobrados sobre os produtos influenciam muito em sua lucratividade, bem como a legislação de propagandas. Conforme o código de auto-regulamentação publicitária é proibido veicular no Brasil propagandas em rádio e TV no período compreendido entre 6:00hs e 21:30hs (*Fonte:* Site do CONAR), enquanto que em países como a Venezuela nenhum tipo de veiculação é permitida nesses meios. Esses elementos fazem com que os produtos bem como suas marcas possuam diferente representatividade em cada região.

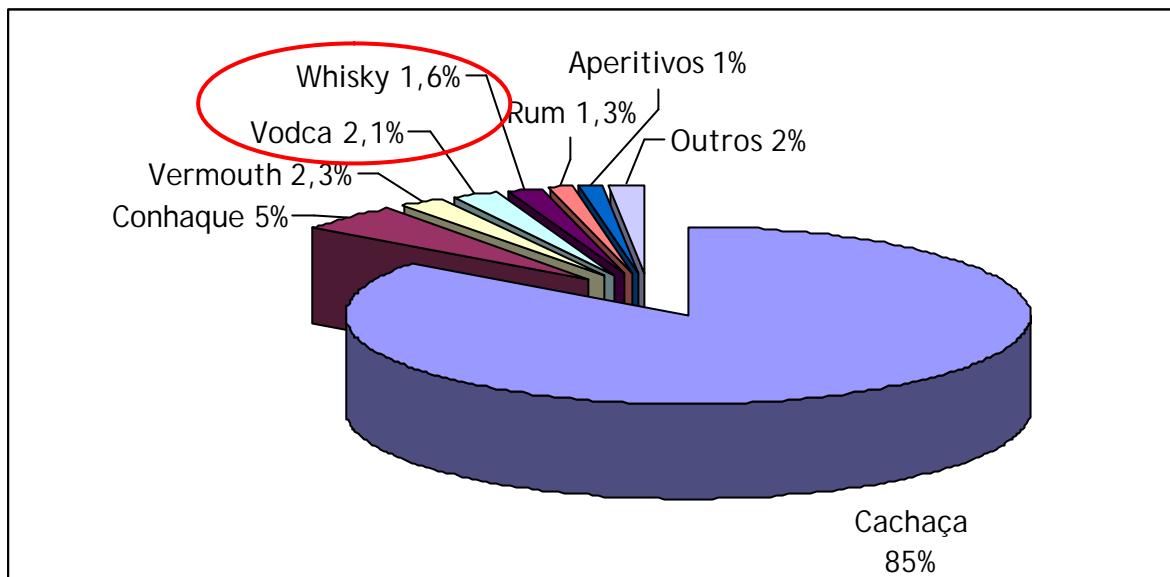
Apesar dessas diferenças regionais, a concorrência ocorre a nível mundial. A globalização da informação tornou as principais marcas tão conhecidas em todo o mundo que algumas empresas foram tornando-se muito fortes e adquirindo outras marcas. Diversas fusões e aquisições ocorrem freqüentemente nesse mercado, como é o caso recente da Ambev e o da própria DIAGEO. Essas multinacionais detêm uma grande porcentagem do mercado mundial de bebidas e possuem um vasto *portfolio* de produtos que concorrem em diferentes segmentos do mercado. Dessa forma a empresa ganha vantagem competitiva, pois consegue um maior potencial de negociação com seus clientes, pode suportar lançamentos de novos produtos, usar a força de seu *portfolio* para atacar um concorrente ou neutralizar ameaças e assim por diante.

As características culturais de cada país podem servir como oportunidade para se explorar uma categoria e também como barreira de desenvolvimento para outras. Apesar das grandes empresas competirem no cenário mundial, cada mercado possui marcas regionais fortes e características de consumo diferentes, portanto, as análises tornam-se mais consistentes quando focadas em um só mercado isoladamente e, por isso, o trabalho será focado no mercado brasileiro.

4.1.O Mercado de Bebidas Alcoólicas no Brasil

O Brasil é um mercado onde a cerveja está incorporada na cultura de seu povo e presente em praticamente todas as ocasiões de consumo. Ela se encaixa perfeitamente com o clima do país e seu preço a torna acessível a todas as classes sociais. A venda de cerveja representa 53% do volume total de bebidas alcoólicas, enquanto que as bebidas destiladas representam 45%. Os 2% restantes ficam entre as categorias de vinho e de “Ready to Drink” (também conhecida como *Bebidas Ice*). (DIAGEO, 2004)

Dentro dos 45% de volume de bebidas destiladas vendidas no Brasil a cachaça é a que tem maior representatividade (corresponde a 85% desse volume), devido a diversos fatores como seu baixo preço, o alto teor alcoólico e a herança histórica de sua fabricação desde os tempos de Brasil Colônia. Pela Figura 4.1 pode-se vislumbrar o tamanho do mercado de atuação da DIAGEO em comparação à cerveja e à cachaça.



**Figura 4.1 Participação em volume das categorias dentro do grupo de bebidas destiladas
(DIAGEO, 2004)**

Levando em conta que os principais mercados de atuação da DIAGEO são o mercado de whisky e o de vodca (que juntos correspondem a apenas 3,8% do volume de bebidas destiladas) pode-se compreender a força que a cachaça e a de cerveja têm no mercado brasileiro.

Observando através das dimensões estratégicas *volume de vendas* e *política de canal utilizada* pode-se segmentar a indústria de bebidas alcoólicas em 3 grupos principais. A Figura 4.2. nos ajuda a compreender diversos aspectos dessa indústria, como por exemplo a diferença de distribuição e do poder de barganha com fornecedores e clientes que existe entre os segmentos de alto volume (cerveja e cachaça) e os de baixo volume (outros destilados com exceção da cachaça).

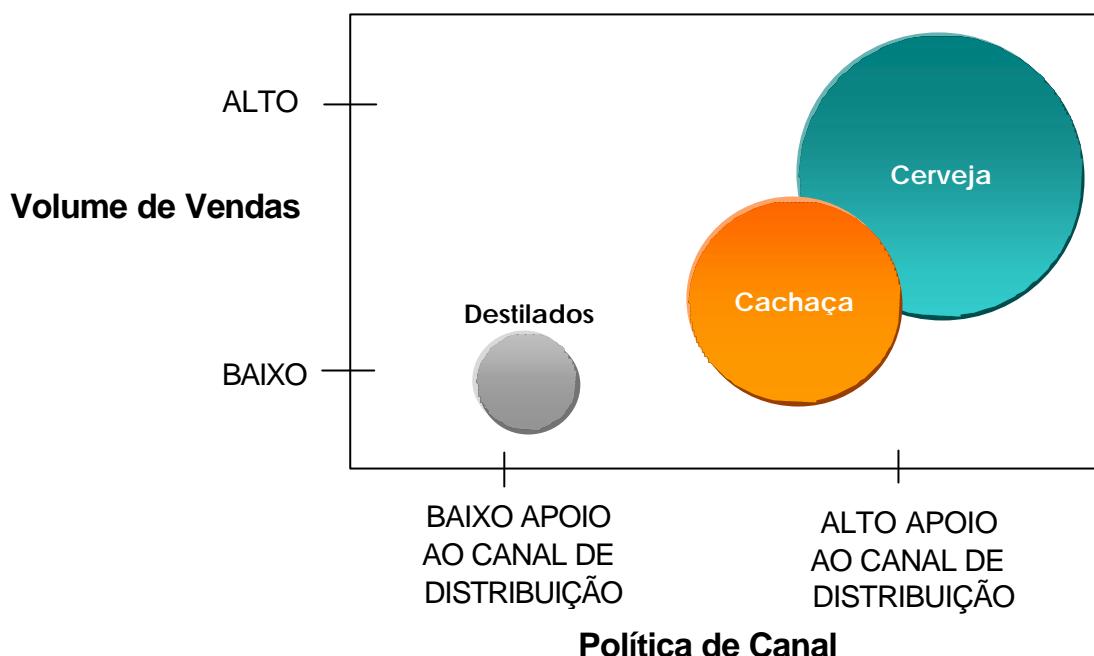


Figura 4.2 Principais grupos do mercado de bebidas alcoólicas no Brasil
(Elaborada pelo autor)

No que tange ao perfil da população brasileira e em seus hábitos de consumo pode-se destacar também algumas informações importantes (DIAGEO, 2004):

Tabela 4.1 Dados de Consumo de Bebidas Alcoólicas no Brasil

Dentre os consumidores de bebidas alcoólicas no país 55% são do sexo masculino, e eles são responsáveis por 75% do volume consumido.

A faixa etária que tem maior número de consumidores é a de 18 a 24 anos (corresponde a 29% dos consumidores) porém a faixa de 40 a 44 anos é a que apresenta o maior consumo médio *per capita*.

O consumo é concentrado nos pontos “On Premise” (canal onde a bebida é comprada e servida no mesmo local, como bares, discotecas e restaurantes), correspondendo a 70% do volume consumido.

Apesar da região Nordeste do Brasil corresponder a apenas 21% dos consumidores de bebidas alcoólicas ela é responsável por 30% do volume consumido, indicando que o povo nordestino é o que apresenta maior consumo *per capita* no país. Em

volume, a região que mais consome é a Sudeste (58% do volume total consumido no Brasil).

Quanto ao perfil social o destaque é para a classe C, que consome 67% do volume total de bebidas alcoólicas, enquanto que as classes A e B consomem 24% e 9% respectivamente.

Fonte: (DIAGEO, 2004)

Através dessas informações pode-se perceber que o mercado de bebidas alcoólicas reflete um pouco da condição social do país e traz muitos resquícios de sua história: a grande maioria da população tem um baixo poder aquisitivo, contribuindo, portanto, para os altos volumes de vendas de bebidas baratas, como é o caso da cachaça e da cerveja. Além disso, alguns fatores sociais e históricos justificam o maior consumo individual entre as classes de mais baixa renda e a maior porcentagem de consumidores do sexo masculino.

De uma maneira geral podem-se identificar dois setores de grande atratividade para o mercado de bebidas brasileiro: o de produtos muito baratos, destinado à grande maioria da população e responsável por enormes volumes de vendas; e o de produtos de alto valor, voltados à cada vez mais concentrada classe A da sociedade. É nesse último setor que a DIAGEO está presente.

4.2. Cenário Financeiro e Tendências do Consumidor Brasileiro

Ainda com o intuito de aprimorar a futura análise cabe entender um pouco melhor o panorama da situação financeira atual do país e como ela afeta a escolha do consumidor brasileiro, discutindo quais são as tendências observadas nos últimos tempos.

Analizando os últimos dez anos, podem-se destacar algumas tendências econômicas do mercado brasileiro que influenciam diretamente o mercado de nosso objeto de estudo, como a concentração de renda da classe A e o empobrecimento da população (Figura 4.3).

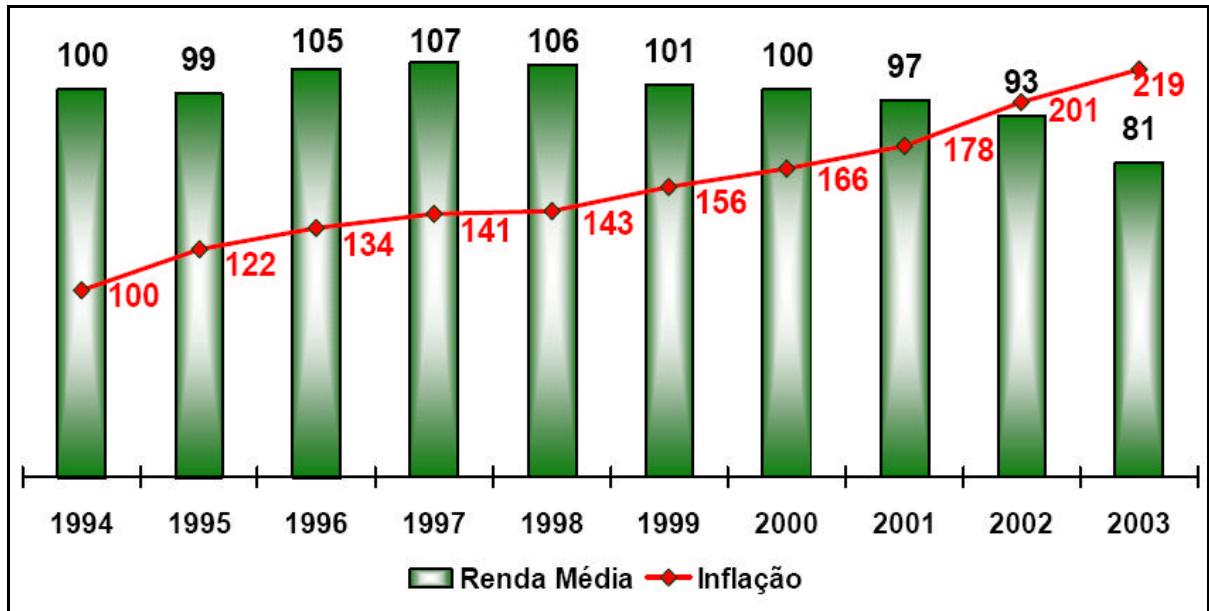


Figura 4.3 Índices de Inflação e Rendimento Médio (IBGE/PME apud NIELSEN, 2004)

Nota 1: Base 100 = 1994

Nota 2: Rendimento médio mensal real nas Regiões Metropolitanas de SP, RJ, POA, BH, SA e RE,
Índice de Inflação = IPCA

O crescimento da inflação e a queda da renda média da população brasileira foram responsáveis por uma grande mudança no comportamento de compra do brasileiro, que passou a comprar produtos de marcas alternativas, ou seja, produtos similares (“*genéricos*”) com preço inferior ao da concorrência e que não buscam identificação de marca. Esses produtos são geralmente produzidos por empresas de pequeno e médio porte, que possuem estratégia genérica de enfoque em custo, atuam no mercado regional e têm foco no canal de vendas do pequeno varejo e no mercado informal, nos quais que a distribuição das grandes marcas apresenta maior deficiência. O número de novos entrantes com estas características é cada vez mais numeroso no Brasil, não só na indústria de bebidas, mas também em outros setores.

Para ilustrar essa tendência, pode-se olhar para o setor de alimentos, onde 73% dos consumidores que experimentaram produtos de marcas alternativas tiveram uma

percepção de qualidade melhor ou igual à dos produtos que buscam identificação de marca. No setor de bebidas esse número é um pouco menor: 54%. (NIELSEN, 2004).

Outro aspecto de mudança no mercado nacional é o comportamento do varejo. As grandes redes de supermercado estão cada vez mais concentradas nas mãos de grupos como o Pão-de-Açúcar (ou CBD - Companhia Brasileira de Distribuição), o Wall-Mart e o Carrefour. O número de concorrentes está diminuindo cada vez mais, uma vez que as redes mais poderosas estão comprando redes menores como é o caso do CBD que hoje possui o Extra, o Sendas, o CompreBem, o Sé, o Barateiro além do próprio Pão-de-Açúcar. O poder de barganha desse seletivo grupo de empresas do grande varejo está cada vez mais forte e é uma ameaça crescente ao lucro das empresas que fornecem produtos a essas redes.

Apesar da intensa concentração no setor de supermercados, o varejo independente (supermercados com menos de 4 *checkouts* e estabelecimentos tradicionais) é o segmento que mais cresceu em número de lojas, apresentando um crescimento de 55% entre 1995 e 2002.

Diversos fatores explicam o crescimento do pequeno varejo. Os pequenos supermercados que tiveram recursos para se modernizar estão obtendo bons resultados. O padrão dos serviços prestados aumentou, atendendo a requisitos valorizados pelo consumidor, como higiene, açougues modernos e boa distribuição de produtos na loja.

Outro fator que favoreceu o pequeno varejo foi à revalorização da conveniência da **localização**, citada pelos consumidores como principal motivo para a preferência ao pequeno varejo (NIELSEN, 2004). Com a estabilidade da moeda, o consumidor não precisa mais estocar alimentos em casa no início do mês, e nas grandes cidades o tempo de deslocamento vem aumentando cada vez mais devido ao crescimento da população e da frota de veículos.

Uma das formas adotadas pelo pequeno varejo para se manter no mercado foram às estratégias de parceria e alianças formais e informais, surgindo associações para defender os interesses desse segmento e centros de compras para aumentar o poder de barganha com os fornecedores. O crédito também é ampliado, dado que juntos os pequenos representam menor risco de inadimplência.

A soma de todos esses fatores aliado foi responsável pelo aumento das vendas nesse canal de distribuição em detrimento das redes de porte médio ou médio-grande (Figura 4.4.). Este movimento pode indicar o início de uma reversão da concentração no varejo, mas também pode significar que está havendo uma polarização mais acentuada da distribuição de lojas. As grandes redes e as lojas de pequeno porte dividiram o espaço deixado pelo desaparecimento das lojas de médio porte de formas distintas: enquanto o pequeno varejo aumenta o número de lojas o grande varejo se torna mais concentrado, tornando o mercado mais polarizado.

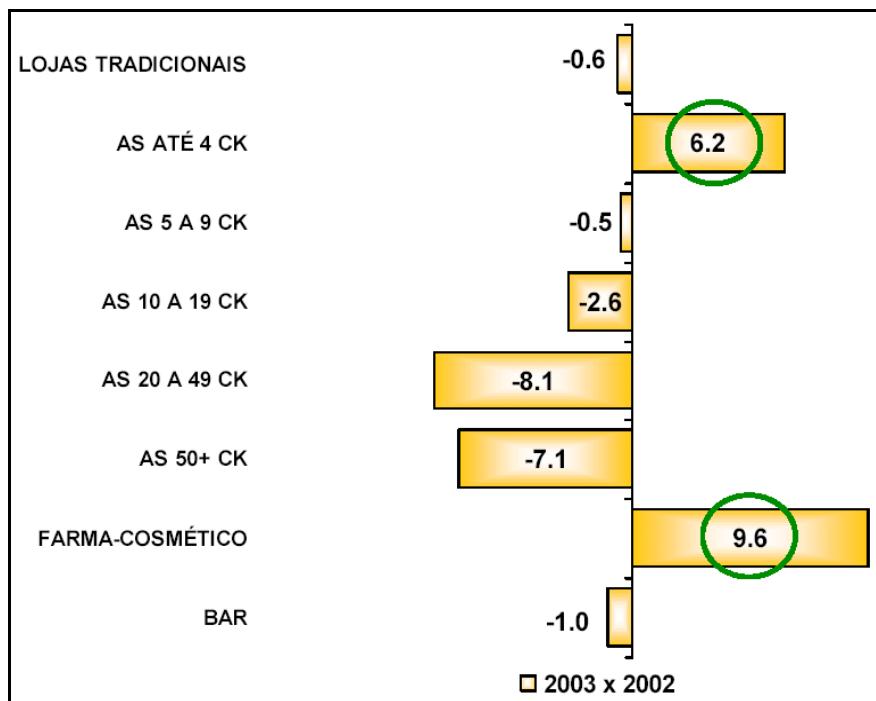


Figura 4.4 Variação % 2003 x 2003 – Volume nos canais de venda – Brasil (NIELSEN 2004).

Uma vez entendido o perfil do consumidor, dos canais de venda e do mercado Brasileiro como um todo, pode-se entrar numa análise mais consistente do mercado

de bebidas destiladas, aprofundando a análise deste mercado e do comportamento da concorrência, destacando a estratégia da DIAGEO e seu desempenho nesse mercado, enfocando o mercado de vodcas.

4.3. O mercado de vodca Brasileiro

O mercado de vodca é um dos mais promissores dentro do segmento de bebidas destiladas. Enquanto que o whisky, o vermouth, a cidra e o rum vêm apresentando sucessivas quedas no volume de vendas nos últimos anos, a vodca cresce consideravelmente. Em 2003, o volume auditado pelo Instituto AC Nielsen foi de 29 milhões de litros vendidos, contra um volume 20% menor em 2000, de 22,9 milhões de litros.

O mercado é segmentado em **vodcas nacionais** e **vodcas importadas**. A representatividade das vodcas importadas é muito pequena, pois elas são voltadas a um pequeno público da classe A da sociedade, apresentando preço e qualidade muito elevados, como mostra a Tabela 4.2.

Tabela 4.2 Participação de Mercado por Volume e Valor - 2003

| | Participação em Volume | Participação em Valor |
|-------------------|------------------------|-----------------------|
| Vodcas Nacionais | 99,5% | 96,60% |
| Vodcas Importadas | 0,5% | 3,40% |

Fonte: (NIELSEN, 2004)

O consumo de vodca não apresenta forte sazonalidade, sendo ligeiramente maior no período de novembro a fevereiro devido ao aumento do consumo de *caipiroska* (caipirinha de vodca) no verão, quando o preço também costuma ser um pouco mais baixo.

Quanto aos locais de consumo, existe um equilíbrio entre o volume consumido no ponto de dose e o consumo no grande varejo (44,6% e 44,5%, respectivamente). O restante está concentrado no pequeno varejo, que vem chamando a atenção nos

últimos anos por apresentar um crescimento contínuo conforme já comentado. Hoje ele já representa 10,9% do volume total de vodca consumido.

Diversos fatores estão contribuindo para o crescimento da categoria de vodca. A queda de poder aquisitivo do brasileiro citado anteriormente foi responsável pela migração de consumidores de categorias mais caras como o whisky e o rum para a vodca. A relevância que a *caipiroska* ganhou ultimamente nos bares e outros locais de consumo também influencia este cenário. Além disso, o consumidor nordestino está incorporando à sua cultura o hábito de tomar vodca, que era mais comum nas regiões Sul e Sudeste. Para exemplificar esse aumento, pode-se observar a participação dessa região em volume. A representatividade da **Área I**, nomenclatura adotada pelo Instituto AC Nielsen para o nordeste brasileiro (**ver Anexo I**) no país era de 12% em 1994, saltando para 17,7% em 2003 (NIELSEN, 2004), o que é um crescimento espantoso levando em consideração que o mercado como um todo também está em expansão.

Esse crescimento se dá em todos os segmentos, tanto as vodcas importadas quanto as nacionais vêm aumentando suas vendas nos últimos quatro anos, mostrando que não se trata apenas de uma questão de preço. Muitas novas marcas (nacionais e importadas), com diferentes faixas de preço, estão sendo lançadas no mercado atualmente. A inovação também é um componente ativo, pois estão aparecendo novos segmentos como as vodcas com sabor, as *caipiroskas* prontas para beber e as bebidas mistas de vodca.

Apesar disso, o preço ainda é um dos fatores mais importantes na decisão do consumidor. Nas vodcas nacionais existe uma forte correlação entre a participação de mercado e o preço do produto, que fica mais clara quanto mais baixa é a faixa de preço analisada. Isso vêm contribuindo para o **surgimento** de cada vez mais e mais **vodcas de baixo preço**, que juntas estão ganhando representatividade e apresentam **crescimento acima da média do mercado**.

As regiões Sul e Sudeste do Brasil apresentam a maior representatividade no consumo de vodca. Os estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul representam juntos 64,5% do volume total consumido no país. Em valor, esse número cresce para 67,8%. (NIELSEN, 2003)

Os investimentos em mídia das empresas também acompanham o crescimento desse mercado. Em 2003, foram R\$7,7 milhões investidos frente aos R\$4,3 milhões em 2002, distribuídos quase que igualmente entre os meios TV, Revista e TV a cabo. (NIELSEN, 2004)

O cenário futuro para o mercado de vodca é positivo. Os investimentos na categoria estão sendo retribuídos com o seu crescimento e melhoria de imagem das marcas. A vodca é vista hoje como uma bebida que apresenta ótima relação Custo x Graduação Alcoólica x Imagem de produto para o consumidor.

4.3.1. Principais Concorrentes

As maiores empresas participantes no mercado de vodca são a **Pernod-Ricard**, e a **DIAGEO**, que têm como marcas principais às vodcas Orloff e Smirnoff, respectivamente. Essas duas marcas têm forte representação nacional, preço diferenciado e estão presentes em praticamente todo o país. Entre as marcas de baixo preço existe um grupo de empresas de médio porte que atuam fortemente em algumas regiões do país, como é o caso da **Bacardi/Martini**, produtora da vodca Natasha, que concentra seus esforços na região Sul e Nordeste do Brasil e tem-se também uma enorme quantidade de empresas muito pequenas que atuam em apenas uma região. As três primeiras marcas do mercado (Orloff, Smirnoff e Natasha) tiveram juntas, em 2003, uma participação de **62,4% em valor e 40,5% em volume** no Brasil (NIELSEN, 2004).

Com exceção das duas marcas líderes Smirnoff e Orloff, a concorrência se dá no aspecto regional. Em cada estado do país existem produtores locais de vodcas que brigam entre si pelo mercado de baixo preço, que é muito pulverizado e instável,

uma vez que pequenas variações de preço influem de forma significativa na participação das marcas.

O mesmo acontece com o segmento de nacionais e importados. A concentração de importação de vodca ocorre principalmente nas **cidades de São Paulo e Rio de Janeiro**, que juntas consomem **72,95%** do volume total de do país (NIELSEN, 2004), tornando o mercado de importados apenas relevante quando analisado regionalmente.

As principais empresas importadoras de vodca no Brasil são a **Campari** (com a vodca Absolut), a **Pernod-Ricard** (que importa a vodca Wiborowa) e a **Allied Domecq** (vodca Stolichnaya) que participam no mercado nacional garantindo a distribuição e criando identificação das marcas com o apoio financeiro recebido pelo fabricante oficial do produto. A Tabela 4.3. contém a descrição das principais marcas que concorrem no mercado de importados, ordenadas pela sua participação dentro desse segmento.

Tabela 4.3 Principais concorrentes no mercado de vodcas importadas

| Foto | Informações | Foto | Informações |
|--|---|---|---|
|  | Nome: Absolut Vodka Origem: Suécia Fabricante: Vin & Spirit (V & S) Importadora: Interfood Preço Médio: R\$95,30 Market Share Volume: 54,45% |  | Nome: Finlândia Origem: Finlândia Fabricante: Oy Alko AB - Helsinki Importadora: Aurora Preço Médio: R\$14,90 Market Share Volume: 3,56% |
|  | Nome: Wyborowa Wodka Origem: Polônia Fabricante: Polmos Varsóvia Importadora: Pernod-Ricard Preço Médio: R\$85,30 Market Share Volume: 18,51% |  | Nome: Smirnoff Black Origem: Inglaterra Fabricante: DIAGEO Importadora: DIAGEO BRASIL Preço Médio: R\$121,30 Market Share Volume: 1,07% |
|  | Nome: Stolichnaya Origem: Rússia Fabricante: Zao Sojuzplodoimport Importadora: Allied Domecq Preço Médio: R\$62,10 Market Share Volume: 11,39% | | OUTRAS MARCAS IMPORTADAS Market Share Volume: 11,03% |

Fonte: (Elaborado pelo autor com dados da Nielsen, 2004).

Nota 1: Preço Médio em Reais em Auto-Serviços de 2 a 9 checkouts, Total Brasil, Ago/Set 2004

Nota 2: Market Share: Participação em Volume Total Brasil dentro do segmento de Importados, Ago/Set 2004

Já o mercado de vodcas nacionais apresenta mais de 50 concorrentes espalhados pelo país, porém para os propósitos de nossa análise só é relevante citar as vinte principais marcas com expressão nacional (Tabela 4.4.). No **anexo II** encontra-se uma lista dos fabricantes de pequeno porte. Todos esses fabricantes que não constam na Tabela 4.4. serão denominados nesse trabalho como “**OUTRAS MARCAS**” pois essa definição nos ajudará a enxergar as marcas regionais como um todo e assim compreender-se a força de sua participação em cada mercado.

Tabela 4.4 Principais concorrentes no mercado de vodcas nacionais

| Foto | Informações | Foto | Informações |
|---|--|---|--|
|  | Nome: Smirnoff Fabricante: Diageo Brasil Preço Médio: R\$18,70 Market Share Volume: 18,01% |  | Nome: Baikal Fabricante: Bacardi-Martini do Brasil Ltda Preço Médio: R\$7,50 Market Share Volume: 1,36% |
|  | Nome: Orloff Fabricante: Pernod Ricard Brasil Ind. e Com. Ltda Preço Médio: R\$13,50 Market Share Volume: 12,98% |  | Nome: Stefanof Fabricante: Indústria de Bebidas Primor Preço Médio: R\$ 5,30 Market Share Volume: 0,95% |
|  | Nome: Slova Fabricante: Antunes Preço Médio: R\$4,30 Market Share Volume: 8,11% |  | Nome: Polanski Fabricante: Ind. Com. de Bebidas Primor Ltda Preço Médio: R\$4,70 Market Share Volume: 0,67% |
|  | Nome: Balalaika Fabricante: Ind. de Bebidas Pirassununga Preço Médio: R\$ 4,40 Market Share Volume: 7,31% |  | Nome: Kronia Fabricante: Allied Domecq Preço Médio: R\$9,60 Market Share Volume: 0,63% |
|  | Nome: Natasha Fabricante: Bacardi-Martini do Brasil Ltda Preço Médio: R\$7,30 Market Share Volume: 6,84% |  | Nome: Smirnoff Twist Fabricante: Diageo Brasil Preço Médio: R\$25,60 Market Share Volume: 0,28% |
|  | Nome: Rajska Fabricante: Fante Indústria de Bebidas Preço Médio: R\$6,90 Market Share Volume: 4,72% |  | Nome: Ikowa Cristal Fabricante: Allied Domecq Brasil Ltda Preço Médio: R\$7,30 Market Share Volume: 0,17% |
|  | Nome: Walesa Fabricante: Walesa Preço Médio: R\$5,20 Market Share Volume: 3,3% |  | Nome: Doble W Vodka Fabricante: Destilaria Doble W Preço Médio: R\$6,30 Market Share Volume: 0,14% |
|  | Nome: Kovak Fabricante: Ind. Beb. Joaquim Thomaz de Aquino Filho S.A. Preço Médio: R\$8,40 Market Share Volume: 2,64% |  | Nome: Bol's Fabricante: Allied Domecq Preço Médio: R\$13,90 Market Share Volume: 0,10% |
|  | Nome: Banhaus Fabricante: Casa Di Conti Ltda Preço Médio: R\$3,20 Market Share Volume: 2,17% |  | Nome: Eristoff Fabricante: Bacardi-Martini do Brasil Preço Médio: R\$10,70 Market Share Volume: 0,07% |
|  | Nome: Dubar Fabricante: Dubar Ind. e Com. de Bebidas Ltda Preço Médio: R\$6,40 Market Share Volume: 1,60% |  | Nome: Starka Fabricante: Distillerie Stock do Brasil Ltda Preço Médio: R\$5,80 Market Share Volume: 0,04% |

Fonte: (Elaborado pelo autor com dados da Nielsen, 2004)

Nota 1: Preço Médio em Reais em Auto-Serviços de 2 a 9 checkouts, Total Brasil, Ago/Set 2004

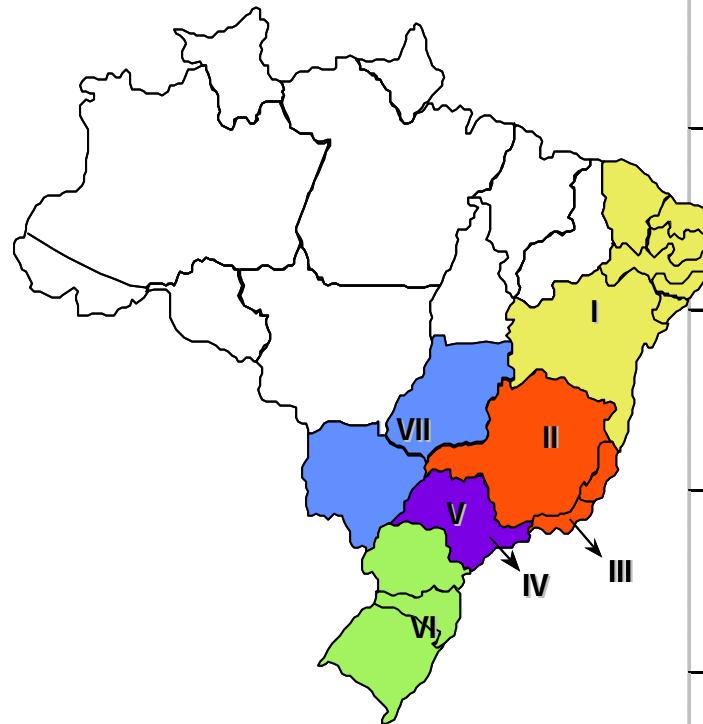
Nota 2: Market Share: Participação em Volume Total Brasil, Ago/Set 2004

Apesar de apresentarem uma contribuição pequena no mercado nacional algumas marcas têm muita força no mercado regional como por exemplo, a vodca **Kovak** que apesar de ser a oitava marca nacional com apenas 2,64% de contribuição em volume é a segunda marca na denominada Área III auditada pelo Instituto AC Nielsen (vide Anexo I), com 24,13% de participação de mercado. Outro mercado peculiar é o nordestino, onde a vodca **Slova** é líder disparada com 37,46% de participação em volume, a marca **Natasha** tem 15,19% e a líder nacional Smirnoff ocupa a quinta posição com apenas 6,92% de participação, considerando-se o último ano móvel de outubro de 2003 a setembro de 2004 (Nielsen, 2004).

A Figura 4.4. nos mostra um resumo atual do mercado nacional como um todo, conforme pesquisas realizadas pelo Instituto AC Nielsen. Para se compreender melhor o mercado de vodca nacional é importante observar na Figura 4.5 algumas informações importantes, tais como:

- A força que as marcas regionais (denominadas na Figura 4.5. como “**outras**”) possuem **em todas as regiões do país**.
- A concorrência entre as líderes Smirnoff e Orloff em cada região.
- A representatividade do Estado de SP no país (área IV+V) e a força que Smirnoff têm nesse mercado
- A importância da região Sul no mercado (área VI) e o domínio das vodcas baratas (“**outras**”) nessa região.

Essa diferença entre os mercados regionais torna a análise um pouco mais complexa, dificultando concluir algo no âmbito nacional. Por isso, em algumas análises o estudo será focado apenas em uma região do país de maior representatividade para este mercado.



| | |
|-----------------|--|
| Área I | Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe, Bahia |
| Área II | Minas Gerais, Interior do Estado do RJ (sem a capital) e Espírito Santo |
| Área III | Grande RJ (cidade e arredores) |
| Área IV | Grande SP (cidade e arredores) |
| Área V | Interior do Estado de SP |
| Área VI | Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul |
| Área VII | Mato Grosso do Sul, Goiás e Distrito Federal |

| Área Nielsen | Representatividade da Área (% em vol) | Marcas líderes na região (% em vol) | |
|--------------|---------------------------------------|-------------------------------------|--------|
| | | 1º | 2º |
| I | 20,6% | 1º Slova | 37,46% |
| | | 2º Outras | 21,18% |
| | | 3º Natasha | 15,19% |
| | | 4º Orloff | 12,66% |
| | | 5º Smirnoff | 6,92% |
| II | 12,6% | 1º Orloff | 29,67% |
| | | 2º Outras | 28,20% |
| | | 3º Banhaus | 11,74% |
| | | 4º Kovak | 10,96% |
| | | 5º Balalaika | 8,07% |
| III | 4,4% | 1º Smirnoff | 29,31% |
| | | 2º Kovak | 24,13% |
| | | 3º Orloff | 17,37% |
| | | 4º Outras | 13,54% |
| | | 5º Natasha | 7,41% |
| IV | 15,9% | 1º Smirnoff | 50,62% |
| | | 2º Outras | 13,50% |
| | | 3º Balalaika | 9,04% |
| | | 4º Dubar | 8,61% |
| | | 5º Orloff | 6,50% |
| V | 14,1% | 1º Outras | 34,63% |
| | | 2º Smirnoff | 29,64% |
| | | 3º Balalaika | 10,98% |
| | | 4º Orloff | 8,40% |
| | | 5º Stefanof | 6,25% |
| VI | 27,2% | 1º Outras | 36,25% |
| | | 2º Walessa | 16,45% |
| | | 3º Rajska | 15,80% |
| | | 4º Natasha | 10,88% |
| | | 5º Smirnoff | 7,51% |
| VII | 5,2% | 1º Outras | 40,47% |
| | | 2º Orloff | 37,43% |
| | | 3º Balalaika | 9,02% |
| | | 4º Smirnoff | 6,15% |
| | | 5º Baikal | 2,06% |

Figura 4.5 Participação das áreas e das principais marcas no Brasil

Fonte: (Elaborado pelo autor com dado da NIELSEN, 2004)

Nota: Volume de vendas, Total Brasil, últimos 12 meses (Out/2003 a Set/2004)

4.3.2. Classificação e porte das empresas

Para compreender melhor a estrutura das empresas que competem no mercado de vodca, bem como seu potencial de investimento, devem-se observar os seguintes fatores:

■ Produção x Importação:

Quanto à obtenção dos produtos podem-se dividir as empresas em Importadoras, Produtoras ou ambas. As empresas **importadoras** mantêm um acordo com a produtora oficial no exterior e têm a permissão de comercializar seus produtos. Nesse caso a importadora geralmente recebe um incentivo da empresa produtora para investimento em marca. Esse incentivo pode ser realizado de diversas formas como, por exemplo, receber uma campanha de publicidade mundial já pronta ou então um desconto adicional no produto comprado ou até mesmo uma quantidade em dinheiro para ser investido.

Já as empresas **produtoras** detêm o *knowhow* de fabricação e contam com seus próprios investimentos para divulgação. Algumas dessas empresas terceirizam a sua produção e concentram seus esforços apenas na identificação de marca e na busca de inovação. Existe ainda um terceiro grupo de empresas que realiza **tanto a produção quanto a importação** de alguns produtos. Isso ocorre geralmente com empresas de grande porte, como é o caso da DIAGEO, Pernod-Ricard e Allied Domecq, que por possuírem uma boa distribuição são cobiçadas por produtores internacionais para incluírem nessa distribuição o seu *portfolio*.

A DIAGEO é uma empresa PRODUTORA em quase todos os seus segmentos. Ela só atua como IMPORTADORA no mercado de vinhos, comercializando tanto vinhos próprios como importados. A produção da DIAGEO no Brasil é terceirizada, e uma curiosidade que ocorre no mercado de vodcas é que a produção da Smirnoff se dá na fábrica pertencente à sua principal concorrente, a Pernod-Ricard. Portanto, a

produção das duas maiores concorrentes do mercado de vodca, Smirnoff e Orloff, é feita lado a lado na mesma fábrica.

■ **Quantidade de produtos comercializados:**

A quantidade de produtos comercializados é um bom indicador do porte das empresas concorrentes. No mercado de vodcas convivem desde empresas caseiras que apenas produzem um produto até gigantes multinacionais que comercializam diversos produtos e que competem em outros segmentos também. Esse fator ajuda a identificar **a importância do mercado de vodca para cada empresa** e seu **potencial de negociação** com o cliente.

A DIAGEO é uma empresa de grande porte que comercializa três produtos no mercado de vodca (Smirnoff, Smirnoff Black e Ciroc) e que possui um abrangente *portfolio* de produtos em outros segmentos do mercado, como visto no Capítulo 1. Isso lhe confere um alto poder de negociação com os clientes em relação à concorrência.

■ **Representatividade da empresa:**

A representatividade é um indicador do porte da empresa e de seu potencial de investimento. Podem-se distinguir as empresas em três tipos diferentes de representatividade quanto à abrangência de sua produção: **regional**, **nacional** e **mundial**.

A DIAGEO possui representação mundial uma vez que compete em mais de 180 países. Isto é um reflexo do seu alto poder financeiro e transmite credibilidade à empresa.

A seguir tem-se um resumo das principais empresas que concorrem no mercado de vodca frente a esses fatores apresentados (Tabela 4.5.):

Tabela 4.5 Principais empresas concorrentes no mercado de vodca (Elaborado pelo autor)

| EMPRESA | MARCA(S) | EMPRESA | MARCA(S) |
|---------------|----------------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Interfood | Absolut | Campari | SKYY |
| Diageo | Smirnoff Black, Ciroc e Smirnoff | Cereser | Nikov e Roskoff |
| Pernod-Ricard | Wyborowa, Orloff | Bacardi-Martini | Eristoff, Natasha e Baikal |
| Aurora | Finlândia | Ind. de Beb. Pirassununga | Balalaika |
| Antunes | Slova | Primor | Stefanof |
| Allied Domecq | Bol's e Kronia | Dubar | Dubar e Zvonka |

Fonte: Nielsen, 2004.

4.3.3. A DIAGEO no mercado de vodca brasileiro

A DIAGEO é a principal empresa atuante no mercado de vodcas. Ela possui a líder nacional **Smirnoff** e concorre no mercado de importados com a vodca premium **Smirnoff Black** e agora também com a recém-lançada vodca **Ciroc**. Por ser um segmento promissor a vodca vêm ganhando representatividade na empresa, que historicamente era mais focada apenas no mercado de whiskies.

Entre as vodcas nacionais (concorrentes diretos) a Smirnoff é a que apresenta o preço mais elevado e ainda assim ela é a **líder do mercado nacional**. Apesar da marca apresentar um volume estável de vendas ela vem perdendo parcela de mercado nos últimos anos, pois o mercado está crescendo num ritmo mais acelerado do que a marca. (Figura 4.6.). E quem está roubando essa fatia do mercado são as **vodcas baratas**.

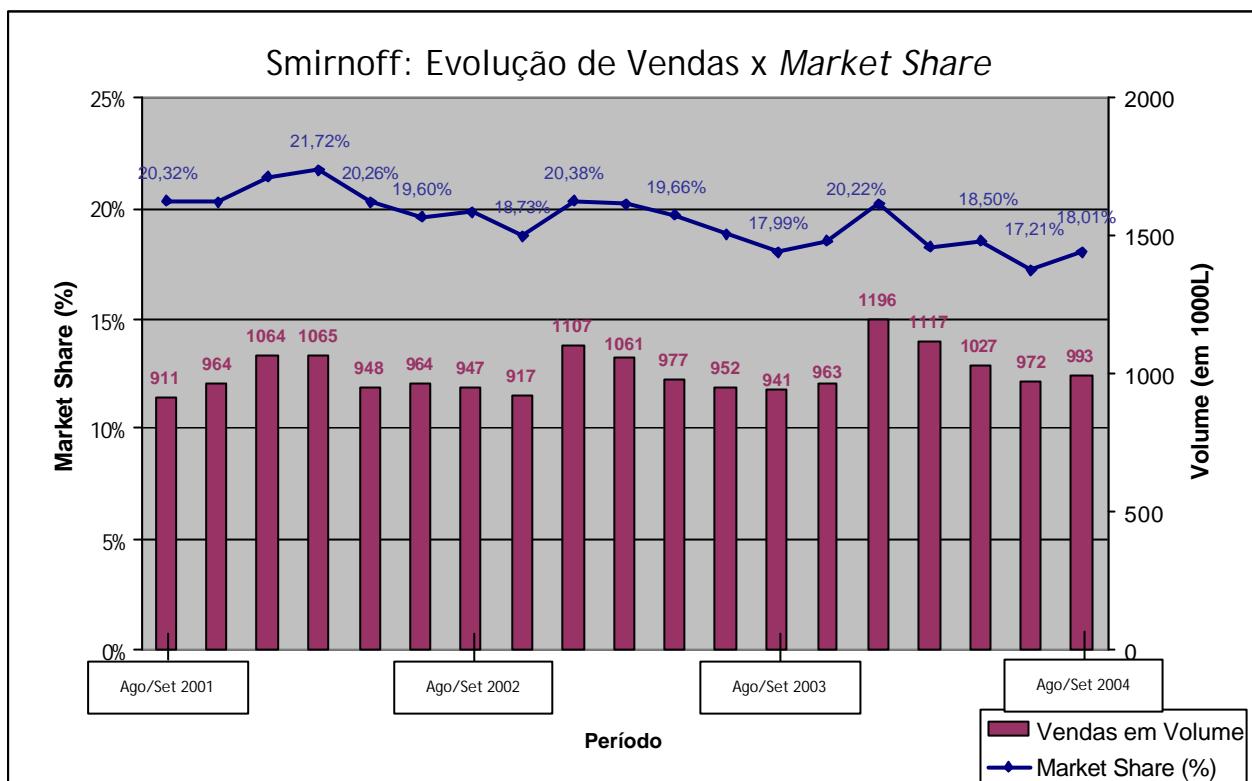


Figura 4.6 Evolução de Vendas x Market Share de Smirnoff de Ago/2001 a Set/2004

Fonte: (Elaborada pelo autor com dados da NIELSEN, 2004)

A fim de recuperar esse mercado, a empresa apostou em diferenciação e identificação de marca ao invés de reduzir preços. No ano passado foi realizada uma pesquisa no país inteiro com o consumidor de vodca buscando identificar como seria a vodca ideal para ele. Descobriu-se que as principais diferenças entre a vodca Smirnoff e a “vodca ideal” eram a *percepção de pureza*, a *falta de modernidade* (a marca não era vista como lançadora de tendências) e também a *embalagem*.

Para inverter essa situação a marca inicialmente lançou uma nova embalagem mais moderna, com um visual mais limpo (**vide Anexo III**). Além disso, foi criada uma campanha de mídia baseada em atributos do produto, destacando principalmente a pureza e o seu processo de tripla destilação (**vide Anexo IV**). Na parte de ações e eventos a Smirnoff trouxe para o Brasil o grupo “*De La Guarda*” que fazia um show de interação com o público misturando música eletrônica e interpretação. O De La Guarda ficou 3 meses no Brasil se apresentando no “Espaço Smirnoff”, um ambiente moderno criado pela DIAGEO para exibir o show e também suas marcas. A intenção

da empresa em relação à marca Smirnoff é extrapolar a idéia de uma simples marca de vodca e trazê-la para a vida do consumidor como uma ideologia de atitudes e de personalidade.

Com todas essas atividades a Smirnoff está muito bem posicionada no Estado de São Paulo, no qual é líder absoluta e atua ativamente com o consumidor. Hoje ela já é vista como uma marca de *status* dentro da categoria, formadora de tendências, e com uma imagem de pureza. Os consumidores de São Paulo já costumam pedir a vodca pelo nome ao invés de simplesmente pedir “uma vodca” ou “uma caipirinha de vodca”. Isso contribui para que a marca ganhe mais força e justifique seu preço elevado (é a mais cara dentro das vodcas nacionais).

Contudo, a marca ainda apresenta deficiência em outras regiões do país, onde sua imagem ainda não está fortalecida e não justifica seu preço. Ainda mais em regiões como o Nordeste onde o consumidor tem um poder aquisitivo inferior e dá muita importância para o preço.

Outro ponto em desenvolvimento é a distribuição. Ultimamente a empresa vem somando esforços para melhorar sua distribuição em todo o país e conseguir ter acesso principalmente a lugares específicos do pequeno varejo, onde as vodcas baratas prevalecem.

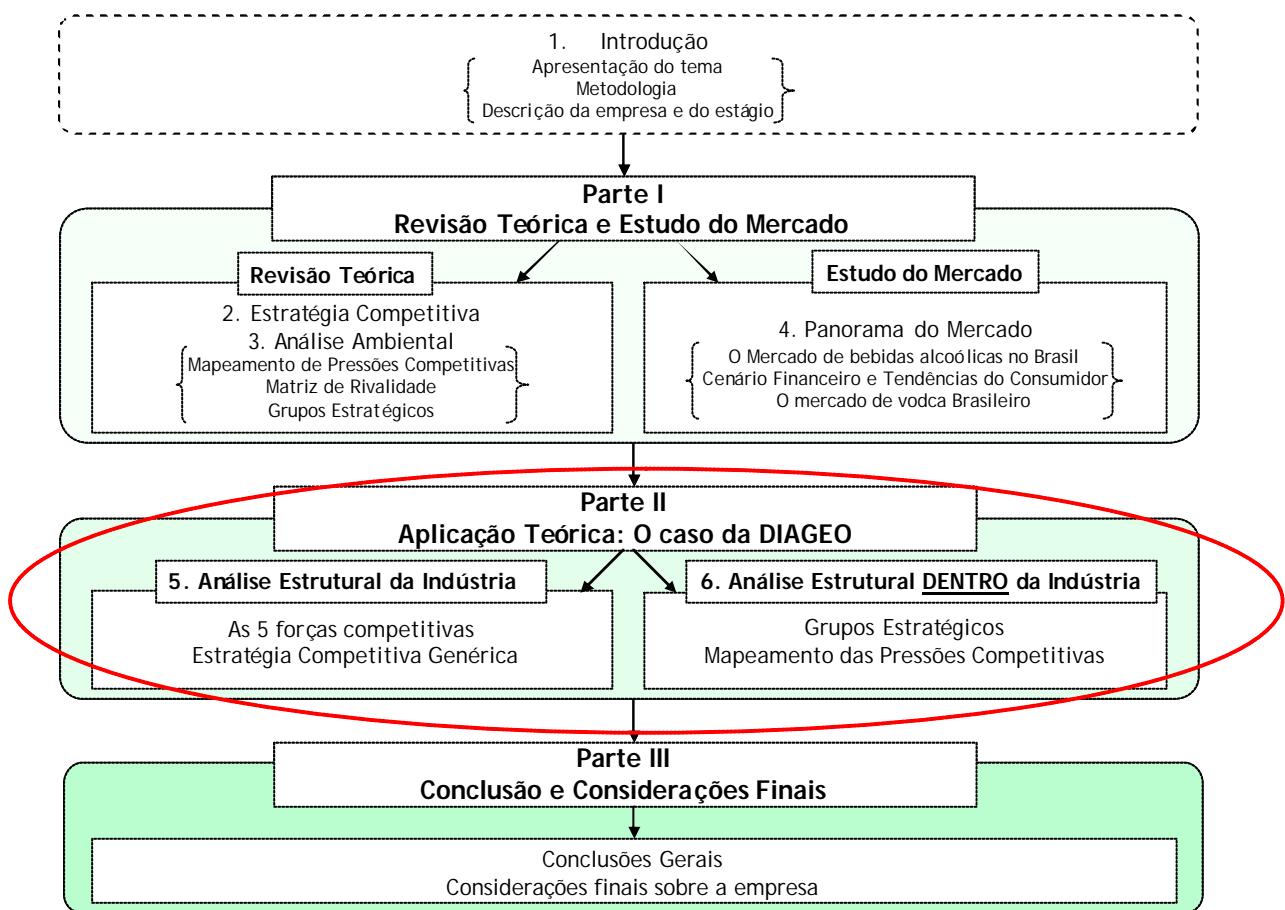
No segmento de importados a DIAGEO compete com a vodca Smirnoff Black e, em novembro de 2004, lançou no Brasil a CIROC, uma vodca à base de uvas fabricada na França que possui altíssima qualidade (ela é cinco vezes destilada). Embora seja muito pequeno em relação ao mercado de vodcas nacionais, a empresa vem investindo no segmento de importados, que além de trazer maior retorno apresenta uma boa taxa de crescimento nos últimos anos.



PARTE II – APLICAÇÃO DA TEÓRICA: O CASO DA DIAGEO

Introdução e Metodologia da Parte II:

Como indicado no Capítulo 1, a metodologia utilizada para o trabalho foi dividida em 3 partes. Nessa segunda parte realizou-se a análise da estratégia utilizada pela DIAGEO no mercado de vodca aplicando as ferramentas estudadas nos capítulos 2 e 3, utilizando-se como base as informações de mercado apresentada no Capítulo 4. O esquema abaixo ilustra como esta etapa se relaciona com as demais partes do trabalho:



Metodologia - Etapa atual do desenvolvimento do trabalho (Elaborado pelo autor)

A fim de tornar a análise mais consistente para o estudo, parte-se dos aspectos mais abrangentes até chegar aos mais específicos, e por isso, a Parte II foi dividida entre a análise estrutural da indústria como um todo e a análise dentro da indústria.

5. ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA

5.1. As cinco forças competitivas de Porter

Como visto na *seção 3.2.4.*, as cinco forças competitivas responsáveis pelo grau de concorrência em uma indústria são: **ameaça de novos entrantes**, **ameaça de substituição**, **poder de negociação dos compradores**, **poder de negociação dos fornecedores** e **rivalidade entre os atuais concorrentes**.

A Figura 5.1 apresenta um esquema de como essas forças interagem na indústria de bebidas alcoólicas em estudo, seguida por um breve resumo da atuação de cada uma delas.

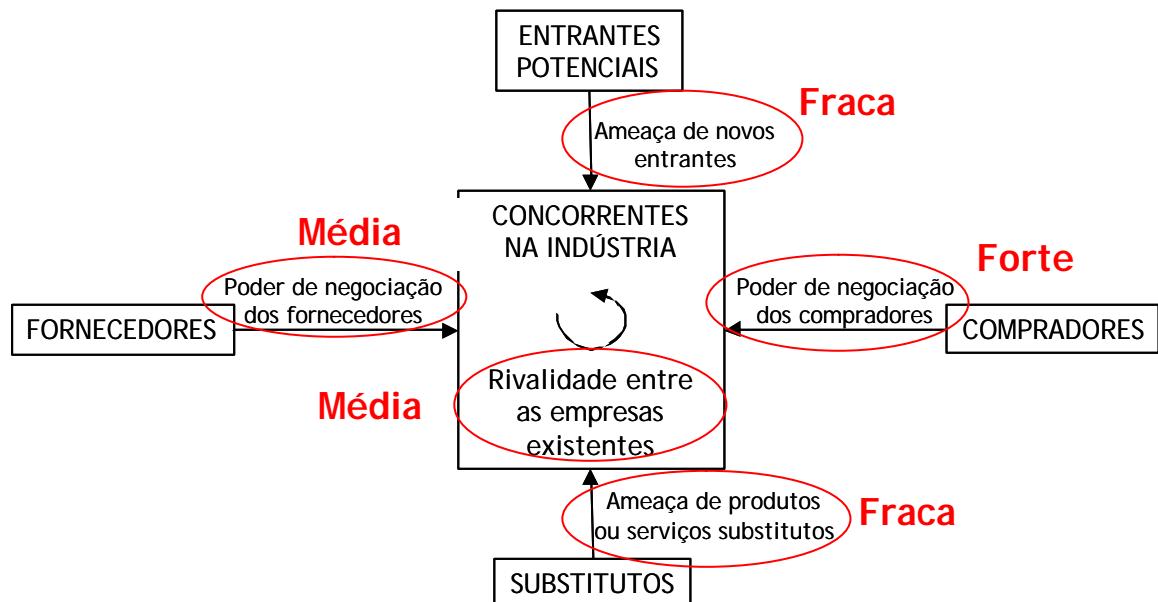


Figura 5.1 Atuação das forças competitivas de Porter na indústria de bebidas alcoólicas
(Elaborado pelo autor)

5.1.1. Ameaça de novos entrantes: Força FRACA

A indústria de bebidas alcoólicas é muito antiga e os grandes concorrentes já estão consolidados no mercado Brasileiro. Os principais motivos dessa força ser considerada fraca são as grandes barreiras de entrada existentes. É necessário um alto investimento para se iniciar uma produção em escala, que se torna maior ainda quando adicionado os investimentos mínimos em distribuição e marketing para garantir a efetividade da empresa.

As grandes fusões recentemente ocorridas no mercado tornaram a concorrência um pouco desleal. O número atual de jogadores é pequeno se comparado a outras indústrias e estes competem globalmente entre si com grandes investimentos, reduzindo a atratividade dessa indústria para novos participantes.

O acesso à distribuição também é um fator que dificulta a entrada de novos produtores na indústria, visto que não é simples colocar um produto novo à venda em todos os canais de distribuição sem realizar fortes contratos, o que requer um potencial de investimento. Um dos grandes diferenciais entre as marcas consolidadas e as marcas "aventureiras" é o acesso aos principais canais de distribuição.

Contudo, o grau de concentração dessa indústria varia bastante dependendo do segmento: cervejas, cachaça ou destilados. Neste contexto, embora o mercado de cerveja esteja passando por um processo de concentração com grandes fusões para competição em âmbito global, o segmento de vodcas tem passado por um processo de maior pulverização com ingresso de pequenos produtores regionais, conforme discutido no Capítulo 4, o que poderá modificar a intensidade desta força ao longo da evolução desta indústria de fraca para média.

5.1.2. Poder de Negociação dos Compradores: Força FORTE

O poder de negociação dos compradores é uma força que está se tornando cada vez mais forte na indústria de bebidas alcoólicas. Antigamente a força das marcas

dominava em relação com o comprador no momento da venda e garantia boas margens para a indústria. Hoje esse cenário mudou muito devido à formação de grandes grupos de distribuição e principalmente das grandes redes de supermercado com representação nacional e mundial, como é o caso do Grupo Pão-de-Açúcar (CBD), Wall-Mart e Carrefour. Esse oligopólio detém hoje um forte poder de barganha com as produtoras de bebidas alcoólicas, pois é indispensável para as empresas ter seus produtos expostos nas inúmeras lojas das redes.

Outro fator que influí no poder de barganha dos compradores é o volume de produtos comprados. Hoje em dia as grandes redes de supermercado são responsáveis por uma parcela significativa das vendas de cada empresa, comprometendo o seu resultado financeiro caso um acordo entre eles seja rompido.

Como os negócios desses dois elos da cadeia produtiva (produtores e compradores) são completamente diferentes a possibilidade de integração para trás não consiste em ameaça para a indústria.

5.1.3. Ameaça de produtos ou serviços substitutos: Força FRACA

Esta é a força mais fraca dentre as cinco forças de Porter, uma vez que não existe a possibilidade de surgimento de um outro produto que substitua as bebidas alcoólicas.

Ao contrário de outros mercados onde existe o risco de ser criada uma nova tecnologia que torne a indústria obsoleta, o mercado de bebidas alcoólicas não corre esse perigo, pois seu produto é básico e não tem como ser substituído. A única ameaça atual para essa indústria são as tentativas de aprovação de leis de proibição de consumo e de veiculação de propagandas.

5.1.4. Poder de negociação dos Fornecedores: Força MÉDIA

Assim como os compradores, os fornecedores estão enfrentando a mesma tendência de redução do número de empresas participantes e maior concentração e aumento do porte das empresas. A pressão da indústria por baixo custo e baixo preço favorece as grandes empresas capacitadas a produzir em massa e otimizar custos de produção. Isso traz mais retornos aos fornecedores de grande porte, que vão adquirindo as empresas menores e fortalecendo seu poder de barganha com relação à indústria.

Hoje em dia, por exemplo, existem poucos fornecedores de garrafas de vidro em alta escala, o que traz uma posição de relativo conforto a esses fornecedores, exceção feita aos segmentos como o de cerveja e cachaça que adquirem em grandes quantidades. Estes ainda são os únicos segmentos da indústria que conseguem obter uma negociação de igual pra igual com os fornecedores pois são responsáveis por uma parcela significativa de volume deles. A AMBEV é bom exemplo disso.

Por outro lado à possibilidade do surgimento de insumos substitutos é de certa forma ameaçadora para os fornecedores, como ocorreu no caso da substituição das latas de aço pelas de alumínio, mas aparentemente não há propensão de ocorrer algo similar nos próximos anos.

5.1.5. Rivalidade entre as empresas existentes: Força MÉDIA

Pela situação descrita nos itens anteriores, embora os concorrentes não sejam numerosos, pois as barreiras de entrada favoreceram a concentração em grandes grupos mundiais, a rivalidade dentro dessa indústria é significativa.

Alguns segmentos desta indústria apresentam custos fixos elevados o que aumenta a pressão por elevados volumes de produção, o que segundo Porter (1991) acarreta aumento da rivalidade e pode conduzir a guerra de preços. A rivalidade se torna ainda mais forte em mercados que enfrentam retração, como o de whiskies por

exemplo, no qual nenhuma empresa quer perder sua parcela e arca com altos investimentos para reverter essa situação.

Embora a identidade de marca seja uma característica desta indústria, o que segundo Porter (1991) acarreta lealdade dos consumidores minimizando o confronto entre as empresas, tem se verificado um aumento do antagonismo entre os principais *players*. Os investimentos em campanhas publicitárias, patrocínios, eventos e promoções assumiram proporções estrondosas, principalmente no ramo cervejeiro.

5.1.6. Potencial de Lucro da Indústria

Como se pode observar através da análise das cinco forças competitivas de Porter (1991) a indústria de bebidas alcoólicas pode ser classificada como uma indústria com o potencial de lucro e rentável altos . Porém, para conseguir alcançar um posicionamento privilegiado é necessário que a empresa possua competências para tirar o melhor proveito do ambiente descrito e conseguir influenciar as forças ao seu favor. E isso depende da estratégia competitiva adotada.

5.2. Estratégia Competitiva Genérica da DIAGEO

A estratégia competitiva adotada pela DIAGEO é um exemplo de um posicionamento eficaz dentro do ambiente da indústria de bebidas alcoólicas. Como exposto no início desse trabalho, a empresa passou por um alinhamento estratégico no qual se desfez de marcas mais populares e voltadas para outro público-alvo para focar-se apenas no segmento de bebidas *premium*. Esse alinhamento foi resultado do entendimento do ambiente competitivo em que a empresa convive. Os resultados desde então têm sido muito positivos.

Com base na matriz de vantagem estratégica de Porter a estratégia genérica em que se enquadra a DIAGEO é de enfoque, voltada para a variante de diferenciação (Figura 5.2.).

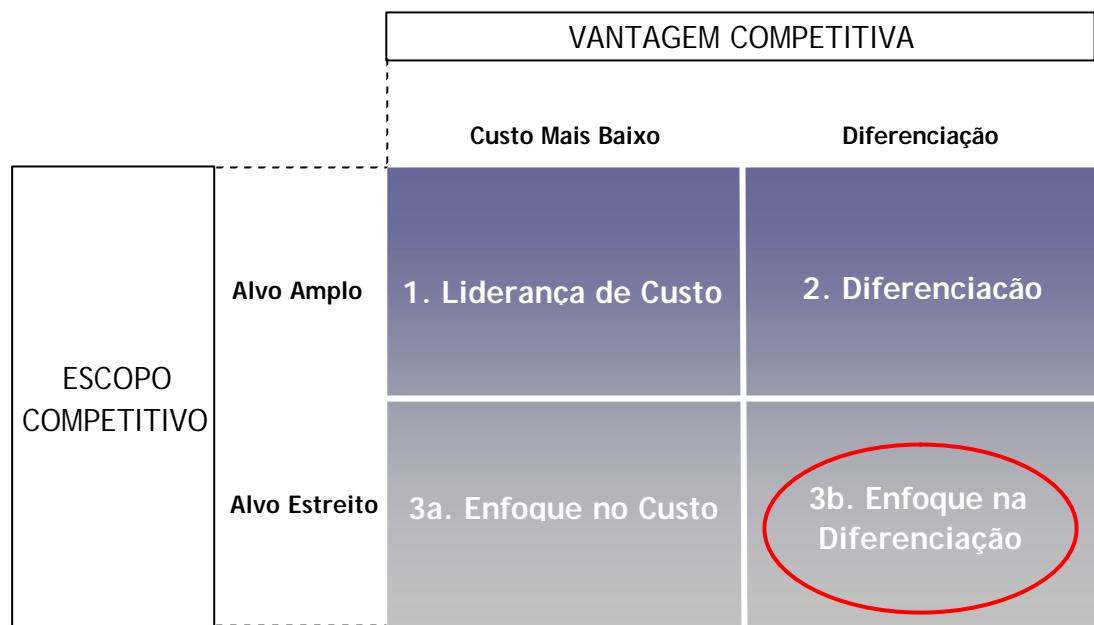


Figura 5.2 Posicionamento da DIAGEO na matriz de vantagem estratégica de Porter
(Elaborado pelo autor)

A estratégia genérica de enfoque é explicitada pelo segmento-alvo que a DIAGEO busca atingir no mercado, os consumidores de alto poder aquisitivo. A variante diferenciação corresponde à busca da empresa em explorar necessidades especiais desses consumidores, por meio de suas marcas fortes e diferenciadas.

Através desse posicionamento estratégico a empresa consegue obter uma alta margem de lucro na venda de seus produtos, justificando assim seu forte investimento em marketing e trazendo um retorno positivo para a empresa.

6. ANÁLISE ESTRUTURAL DENTRO DA INDÚSTRIA

Embora estejam sujeitas às mesmas forças competitivas, o diferente posicionamento estratégico de cada empresa bem como o relacionamento entre elas influí em seu resultado, e por isso é interessante ter uma boa compreensão desse ambiente através da análise estrutural dentro da indústria. Passa-se agora a analisar o comportamento das empresas especificamente no **mercado de vodcas**.

6.1. Grupos Estratégicos no Mercado de Vodka

Como visto no Capítulo 4, o mercado de vodcas possui diversas peculiaridades que acabam por direcionar as empresas a seguirem estratégias semelhantes e apresentarem um comportamento similar frente às variações do mercado.

As duas dimensões críticas da estratégia competitiva selecionadas para a análise de grupos estratégicos foram: a *Seleção do Canal* e o *Preço*. Esses dois fatores identificam as maiores barreiras de mobilidade desse mercado e dividem as empresas em 3 grupos principais, representados na Figura 6.1.

Devido ao fato das empresas multinacionais competirem tanto no mercado de vodcas nacionais quanto no de importadas e possuírem mais de uma marca de vodka, optou-se por dimensionar os grupos no mapa com base em sua participação de mercado (*market share valor*), pois esse fator é o que melhor retrata a participação das empresas no mercado nacional.

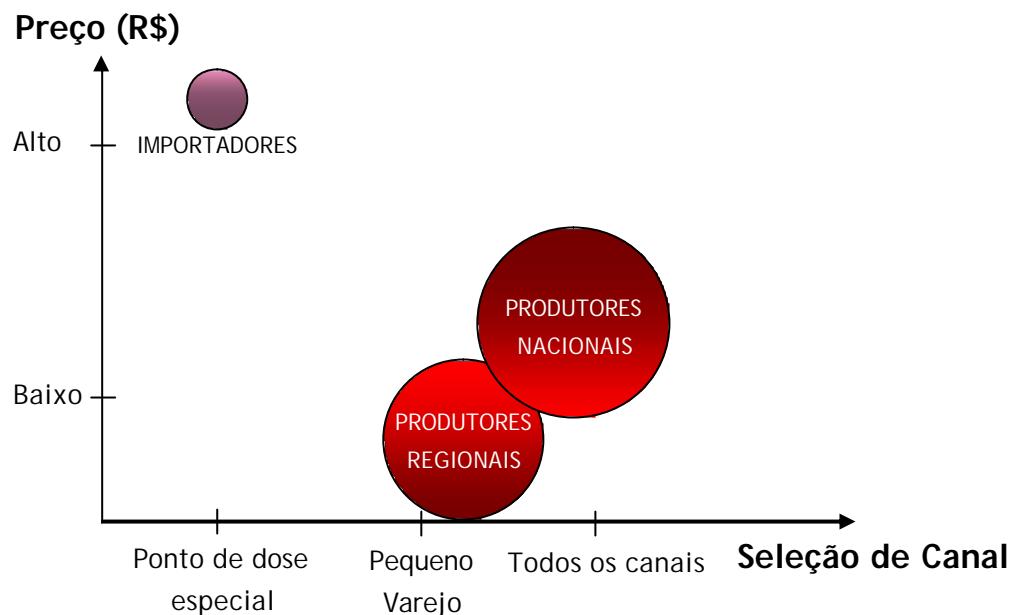


Figura 6.1 Mapa dos Grupos Estratégicos dentro do Mercado de Vodca Brasileiro
(Elaborada pelo autor)

Os grupos destacados no mapa são:

- **Produtores regionais:** é o grupo formado pelas empresas de ação localizada, de pequeno e médio porte, que seguem uma política de preços baixos e pouca identificação de marca. Estão presentes em quase todos os canais de distribuição, porém concentram seus esforços no pequeno varejo, onde prevalecem graças a seus baixos preços de venda e conhecimento do mercado.
- **Produtores nacionais:** têm alta escala de produção, representação nacional, investimentos em identificação de marca, preço um pouco mais elevado, e estão presentes em todos os canais de distribuição, destacando-se no grande varejo, onde têm a força de grandes contratos para garantir a visibilidade de seus produtos.
- **Importadores:** atuam num pequeno nicho do mercado, fortemente localizados em São Paulo e Rio de Janeiro, com produtos de alta qualidade e elevado preço, com forte identificação de marca e realizam atividades focadas em

canais de distribuição especializados como o *Duty Free Shop*, as *Delicatessens* e os *pontos de dose especial* (discotecas e bares de luxo).

Para a definição dos grupos foi escolhida a dimensão *preço*, que é uma das principais barreiras para o consumidor no momento da compra e vem crescendo de importância conforme discutido no Capítulo 4 (ver seção 4.2). A dimensão *preço* também funciona como um indicador de qualidade do produto, pois reflete os altos investimentos em tecnologia de produção e em distribuição (ou importação). A divisão foi feita por faixa de preços, nas quais percebe-se claramente a organização dos três grupos em diferentes faixas. A Tabela 6.1. a seguir contém o preço médio dos produtos e a divisão dos grupos estratégicos segundo a dimensão *preço*. Como o preço médio de venda nos pontos de dose é muito elevado foi apenas considerado o preço nos auto-serviços (mercados, supermercados e hipermercados), que retrata melhor a realidade do mercado.

Tabela 6.1 Grupos Estratégicos e Preço Médio por Marca (Elaborado pelo autor)

| Grupo | Marca | Preço Médio em Reais (Ago/Set 2004) |
|------------|----------------|-------------------------------------|
| IMPORTADAS | ABSOLUT | R\$ 94,90 |
| | SMIRNOFF BLACK | R\$ 94,30 |
| | WYBOROWA | R\$ 81,20 |
| | FINLANDIA | R\$ 77,00 |
| | STOLICHNAYA | R\$ 67,00 |
| NACIONAIS | SMIRNOFF TWIST | R\$ 22,60 |
| | SMIRNOFF | R\$ 16,40 |
| | BOLS | R\$ 14,40 |
| | ORLOFF | R\$ 12,90 |
| | ERISTOFF | R\$ 11,30 |
| | KRONIA | R\$ 10,30 |
| REGIONAIS | KOVAK | R\$ 8,00 |
| | IKOWA | R\$ 7,30 |
| | BAIKAL | R\$ 7,30 |
| | NATASHA | R\$ 7,20 |
| | RAJSKA | R\$ 7,10 |
| | CRISTAL | R\$ 7,10 |
| | DUBAR | R\$ 6,90 |
| | STARCA | R\$ 6,40 |
| | DOBLE W. | R\$ 6,20 |
| | STEFANOF | R\$ 5,60 |
| | POLANSKY | R\$ 5,20 |
| | WALESÁ | R\$ 5,20 |
| | OUTRAS MARCAS | R\$ 4,60 |
| | SLOVA | R\$ 4,50 |
| | BALALAIKA | R\$ 4,20 |
| | BANHAUS | R\$ 3,30 |

Fonte: (Elaborada pelo autor com dados da NIELSEN, 2004).

É possível observar na Tabela 6.1 o posicionamento diferenciado de preço das vodcas importadas, que pode ser interpretado como um reflexo de sua estratégia de focar-se no pequeno nicho de alto poder aquisitivo. Esse grupo atua num canal de distribuição especializado, voltado apenas para os locais freqüentados pelo seu público-alvo, e como visto no capítulo 4, o grupo concentra seus esforços nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo onde realizam ações direcionadas para o público de classe social A.

Já o grupo de vodcas nacionais utiliza um canal de distribuição genérico, ou seja, aproveitam-se da posição intermediária de preço para poder estar presente em todos

os locais possíveis de consumo, desde botecos a casas noturnas de luxo, apoiados por sua identificação de marca. Porém, o fato de competir em todo o país reduz sua eficácia localmente e impossibilita a empresa de ter uma boa flexibilidade, pois demandaria muitos esforços para se conseguir gerenciar estratégias regionais diferenciadas. É nesse ponto que as marcas regionais têm vantagem sobre esse grupo.

O grupo de marcas regionais por sua vez compete entre si em um mercado totalmente dirigido pelo preço de venda e repleto de instabilidade. Os competidores mudam completamente de região para região, o que nos induz a analisar o grupo como um todo quando se quer entender o mercado no âmbito nacional. No que diz respeito à distribuição, as marcas regionais concentram-se principalmente no pequeno varejo e em pontos de dose normal, locais onde a vodca de baixo preço é mais requisitada pelo consumidor. Em relação ao grupo de produtores nacionais, este grupo possui a vantagem de ter um alto conhecimento da região e conseguir penetrar em locais onde a distribuição das outras vodcas não tem acesso. Por outro lado, o grupo é prejudicado em suas negociações com as grandes redes de supermercado por não possuir expressão nacional.

Vale ressaltar que as grandes empresas multinacionais como a DIAGEO, a Pernod-Ricard e a Allied Domecq possuem mais de uma marca de vodca, que são diferentemente posicionadas entre si para competirem em outro grupo estratégico e trazer mais poder de barganha à empresa. A DIAGEO, por exemplo, atua no grupo de vodcas nacionais com a Smirnoff (que é produzida no Brasil) e também atua no mercado de importados com as marcas Smirnoff Black e Ciroc. Existe uma divisão dentro da própria empresa, onde a vodca nacional e as importadas são gerenciadas por áreas completamente diferentes e consequentemente possuem estratégias distintas.

A Tabela 6.2 apresenta as principais empresas pertencentes a cada grupo estratégico e suas respectivas marcas.

Tabela 6.2 Principais empresas dentro de cada grupo estratégico.

| IMPORTADAS | | NACIONAIS | |
|---------------|------------------------|-----------------|---------------------------|
| IMPORTADORA | MARCA | EMPRESA | MARCA |
| Interfood | Absolut | Diageo | Smirnoff e Smirnoff Twist |
| Diageo | Smirnoff Black e Ciroc | Allied Domecq | Bol's e Kronia |
| Pernod-Ricard | Wyborowa | Pernod-Ricard | Orloff |
| Aurora | Finnlândia | Bacardi-Martini | Eristoff |
| Allied Domecq | Stolichnaya | | |

| REGIONAIS | | | |
|---------------------------|-----------|-------------------------|----------|
| EMPRESA | MARCA | EMPRESA | MARCA |
| Ind. de Beb. Pirassununga | Balalaika | Joaquim Thomaz A. Filho | Kovak |
| Bacardi-Martini | Natasha | Bacardi-Martini | Baikal |
| Antunes | Slova | Dubar | Dubar |
| Walesa | Walesa | Casa Di Conti Ltda | Banhaus |
| Fante | Rajska | Primor | Stefanof |

Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se notar que o grupo de produtores de marcas nacionais, do qual participa a DIAGEO, é formado apenas por empresas de grande porte (multinacionais), e que existe uma forte barreira de entrada nesse grupo, uma vez que para possuir expressão nacional e conseguir identificação de marca no país inteiro suficiente para suportar um preço diferenciado é necessário possuir um altíssimo poder de investimento (ver Tabela 6.2).

6.1.1. Análise dos Grupos Estratégicos

Uma vez definidos os três grupos estratégicos concorrentes no mercado de vodca é interessante analisar mais detalhadamente seu comportamento como um todo bem como suas tendências no mercado brasileiro.

Agrupou-se a seguir todas as marcas de acordo com a Tabela 6.1. e realizou-se um estudo de canal, uma análise de sua representatividade nas diferentes regiões do país, e, por fim, um estudo da evolução de vendas e *market share* nos últimos 3 anos.

6.1.2. Análise dos canais de distribuição

A Tabela 6.3 mostra a participação de cada grupo estratégico no Brasil inteiro. Pode-se notar que o grupo de produtores regionais possui a maior participação **em volume** no país, mas quando se analisa a participação **em valor** o grupo de produtores nacionais é quem lidera o mercado, devido a seu preço mais elevado. Como visto anteriormente, o grupo de bebidas importadas tem um volume muito pequeno e sua participação no mercado nacional é quase ínfima, apenas ganhando certa expressão quando avaliada sua contribuição em valor.

Tabela 6.3 Participação dos Grupos Estratégicos no Mercado Brasileiro (Out/2003 – Set/2004)

| | TOTAL BRASIL | | | |
|--------------|--------------------------------------|------------------------------------|----------------------------|---------------------------|
| | Volume de Vendas (em 1000 Litros) | Vendas em Valor (em 1000 Reais) | Market Share Volume (%) | Market Share Valor (%) |
| REGIONAIS | 22.916,8 | 221.324,8 | 67,56% | 39,39% |
| NACIONAIS | 10.852,5 | 319.354,5 | 31,99% | 56,84% |
| IMPORTADAS | 150,9 | 21.174,7 | 0,44% | 3,77% |
| TOTAL | 33.920,2 | 561.854,0 | 100% | 100% |

Fonte: (Elaborada pelo autor com dados da NIELSEN, 2004)

De acordo com a nomenclatura adotada pelo Instituto AC Nielsen, o consumo nacional é dividido em três grandes canais de distribuição, conforme apresentado na Tabela 6.3.

- **Auto-Serviços:** Constituídos por lojas que tenham como característica o *check-out*, ou seja, balcão na saída da loja, com caixa registradora, terminal de ponto de venda, máquina de calcular ou qualquer outro equipamento que permita a soma e conferência das compras. Além disso, deverá ter carrinhos ou cestas à disposição dos fregueses. A maioria desses produtos, nesses estabelecimentos, são dispostos de maneira acessível, permitindo aos fregueses se "auto-servirem". Este canal apresenta as seguintes subdivisões de acordo com o número de caixas (*checkouts*) instalados nas lojas: *2 a 9 checkouts (pequenos*

mercados); 10 a 19 checkouts (supermercados); 20 ou mais checkouts (hipermercados).

- **Pequeno Varejo:** é composto de lojas onde é necessária a presença do vendedor ou balconista e de auto-serviços de apenas 1 *checkout*.
- **Ponto de dose:** Formado pelos *ponto de dose normal* e *ponto de dose especial* de acordo com a seguinte definição: **Ponto de dose normal** são bares, lojas tradicionais com consumo local, hotéis, restaurantes e casas noturnas. Já os **Pontos de dose especial** são hotéis, restaurantes e casas noturnas que apresentam requisitos mínimos de luxo, dos quais podemos destacar: Ar condicionado, manobrista, guardanapo de pano, barman, champanhe importado, dentre outros.

A participação de cada um desses três canais de distribuição é ilustrada na Tabela 6.4. abaixo, na qual se pode notar que o canal em que o grupo de marcas regionais apresentam liderança absoluta é o **pequeno varejo**, que apresenta a menor participação em volume e em valor no país. Um outro fator de destaque é a altíssima contribuição **em valor** do canal ponto de dose, devido ao fato de que o preço das doses é muito elevado nesses locais, encarecendo o valor do litro de vodca.

Tabela 6.4 Participação dos Grupos Estratégicos nos Canais de Distribuição

| TOTAL AUTO SERVIÇOS | | |
|-------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| REPRESENTATIVIDADE DO CANAL: | Em volume | Em Valor |
| | 45,22% | 23,75% |
| | Market Share Volume (%) | Market Share Valor (%) |
| REGIONAIS | 65,32% | 39,77% |
| NACIONAIS | 34,30% | 56,75% |
| IMPORTADAS | 0,38% | 3,48% |
| TOTAL | 100,00% | 100,00% |

| TOTAL PEQUENO VAREJO | | |
|-------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| REPRESENTATIVIDADE DO CANAL: | Em volume | Em Valor |
| | 12,35% | 4,32% |
| | Market Share Volume (%) | Market Share Valor (%) |
| REGIONAIS | 86,63% | 67,45% |
| NACIONAIS | 13,36% | 32,51% |
| IMPORTADAS | 0,00% | 0,04% |
| TOTAL | 100,00% | 100,00% |

| TOTAL PONTO DE DOSE | | |
|-------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| REPRESENTATIVIDADE DO CANAL: | Em volume | Em Valor |
| | 42,43% | 71,93% |
| | Market Share Volume (%) | Market Share Valor (%) |
| REGIONAIS | 64,40% | 37,58% |
| NACIONAIS | 34,96% | 58,33% |
| IMPORTADAS | 0,64% | 4,09% |
| TOTAL | 100,00% | 100,00% |

Fonte: (Elaborada pelo autor com dados da NIELSEN, 2004)

Nota 1: (Participação dentro do total acumulado dos últimos 12 meses: Out/2003 – Set/2004).

Aprofundando ainda mais essa análise dentro das subdivisões de cada canal foi levantado que dentro do canal Auto-Serviços o grupo de marca regionais se sobressai nas lojas de 02 a 09 *checkouts*, onde obtém **79,6% de participação em volume** e **56,2% em valor**. Abrindo o canal de ponto de dose em normal e especial, pode-se confirmar o enfoque do grupo de bebidas **importadas** no ponto de dose especial, com **16,55% de participação em valor**, que é considerado altíssimo em relação à média de 3% que esse grupo costuma ter nos outros canais. As informações de participação de vendas abertas entre os canais de ponto de dose e auto-serviços encontram-se no **Anexo V**.

6.1.3. Importância dos Grupos Estratégicos nas Regiões

Também se nota algumas curiosidades quando se analisa a participação de cada grupo estratégico nas diferentes regiões do país. A Tabela 6.5. contém o resumo dessa participação, de acordo com a divisão das áreas feitas pela empresa AC Nielsen (**Anexo I**).

A principal consideração a ser feita sobre os dados da Tabela 6.5 é a força que os grupos regionais conseguem manter principalmente nas regiões Nordeste e Sul do país. A região nordeste é uma região que há pouco tempo incorporou a vodca em sua cultura e ainda é muito dirigida pelo preço do produto. Ao contrário disso, na região Sul a vodca é uma bebida tradicional, e o domínio das marcas regionais é consequência da alta concentração de produtores locais.

Outro ponto já destacado que se ilustra na Tabela 6.5 é a concentração de volume e valor das vodcas importadas nas regiões III e IV respectivamente, que representam a Grande São Paulo e o Grande Rio de Janeiro.

Tabela 6.5 Representatividade dos Grupos Estratégicos por Áreas Nielsen

| Área Nielsen | Representatividade da Área (% em vol) | Grupo Estratégico | Participação em Volume (%) | Participação em Valor (%) |
|-----------------|--|-------------------|----------------------------|---------------------------|
| I | 19,7% | REGIONAIS | 79,77% | 59,05% |
| | | NACIONAIS | 20,10% | 39,70% |
| | | IMPORTADAS | 0,12% | 1,25% |
| II | 11,5% | REGIONAIS | 61,10% | 42,61% |
| | | NACIONAIS | 38,74% | 56,49% |
| | | IMPORTADAS | 0,16% | 0,89% |
| III | 4,0% | REGIONAIS | 50,42% | 26,58% |
| | | NACIONAIS | 47,48% | 62,10% |
| | | IMPORTADAS | 2,10% | 11,32% |
| IV | 15,7% | REGIONAIS | 39,93% | 18,21% |
| | | NACIONAIS | 58,49% | 72,73% |
| | | IMPORTADAS | 1,58% | 9,06% |
| V | 15,7% | REGIONAIS | 61,00% | 33,17% |
| | | NACIONAIS | 38,79% | 65,45% |
| | | IMPORTADAS | 0,21% | 1,38% |
| VI | 28,7% | REGIONAIS | 84,85% | 62,57% |
| | | NACIONAIS | 15,07% | 36,86% |
| | | IMPORTADAS | 0,08% | 0,57% |
| VII | 4,8% | REGIONAIS | 55,71% | 30,15% |
| | | NACIONAIS | 44,01% | 68,17% |
| | | IMPORTADAS | 0,28% | 1,69% |
| Área I | Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe, Bahia | | | |
| Área II | Minas Gerais, Interior do Estado do RJ (<i>sem a capital</i>) e Espírito Santo | | | |
| Área III | Grande RJ (cidade e arredores) | | | |
| Área IV | Grande SP (cidade e arredores) | | | |
| Área V | Interior do Estado de SP | | | |
| Área VI | Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul | | | |
| Área VII | Mato Grosso do Sul, Goiás e Distrito Federal | | | |

Fonte: (Elaborada pelo autor com dados da NIELSEN, 2004)

Nota 1: (Participação dentro do total acumulado dos últimos 12 meses: Out/2003 – Set/2004).

6.1.4. Evolução dos Grupos Estratégicos:

Finalizando a análise de grupos estratégicos foram agrupadas as informações de vendas de cada grupo bimestralmente. Para obter maior consistência no estudo e evitar conclusões pontuais, o horizonte de tempo considerado para essa análise foi de 3 anos.

Pela evolução de vendas (Figura 6.2.), nota-se o crescimento de todos os grupos, comprovando a expansão do mercado de vodca. Observa-se também o crescimento mais acentuado das vendas do grupo de marcas regionais, sobretudo nos dois últimos anos, o que vem de encontro com a tendência do consumidor brasileiro, estudada no capítulo 4, de trocar os produtos de marca pelos “genéricos” de preço inferior.

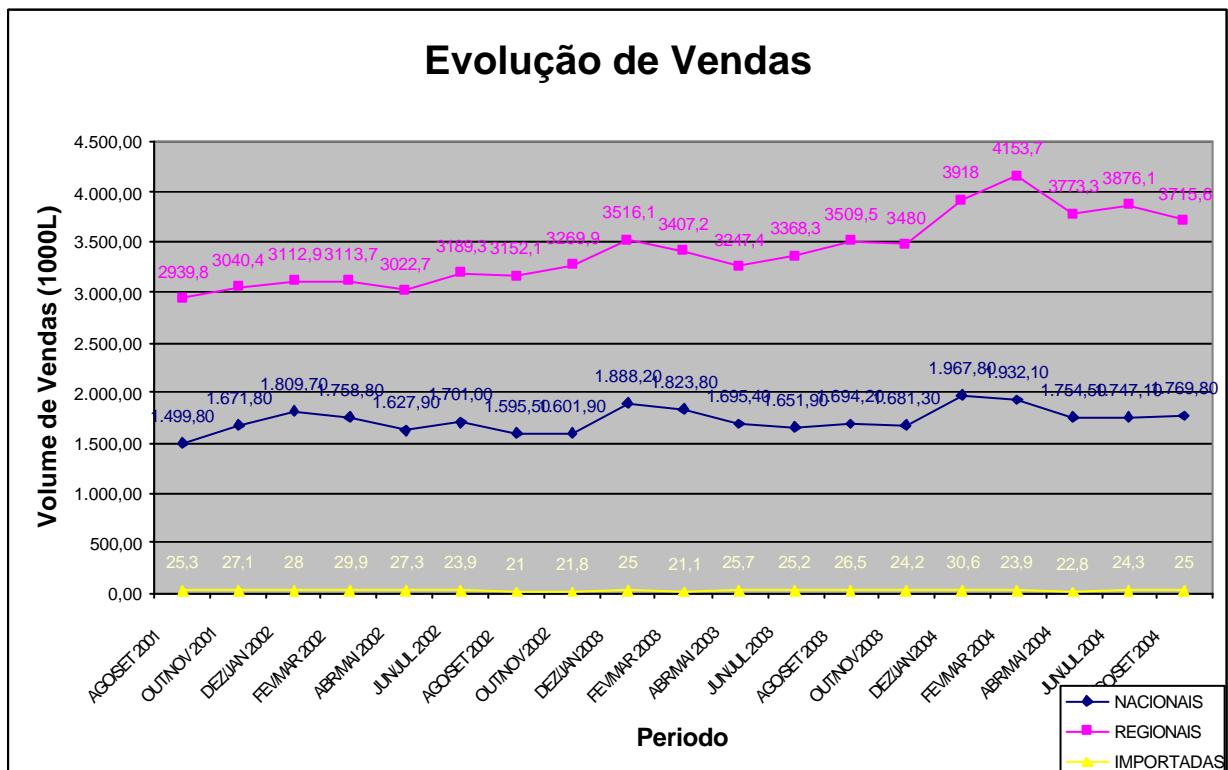


Figura 6.2 Evolução de Vendas dos Grupos Estratégicos (Ago 2001 – Set/2004).

Fonte: (Elaborada pelo autor com dados da NIELSEN, 2004)

A evolução de market share apresentada na Figura 6.3. deixa mais evidente o crescimento do grupo de marcas regionais e a retração do grupo de produtores nacionais. Para justificar esse movimento do consumidor pode-se destacar ainda outras tendências citadas no capítulo 4, como a queda do poder aquisitivo da população e a mudança do hábito de compra para as lojas mais próximas de sua residência, onde destaca-se o pequeno varejo.

O mercado de vodcas importadas nesse período manteve-se praticamente constante, com pequenas oscilações de volume e participação.

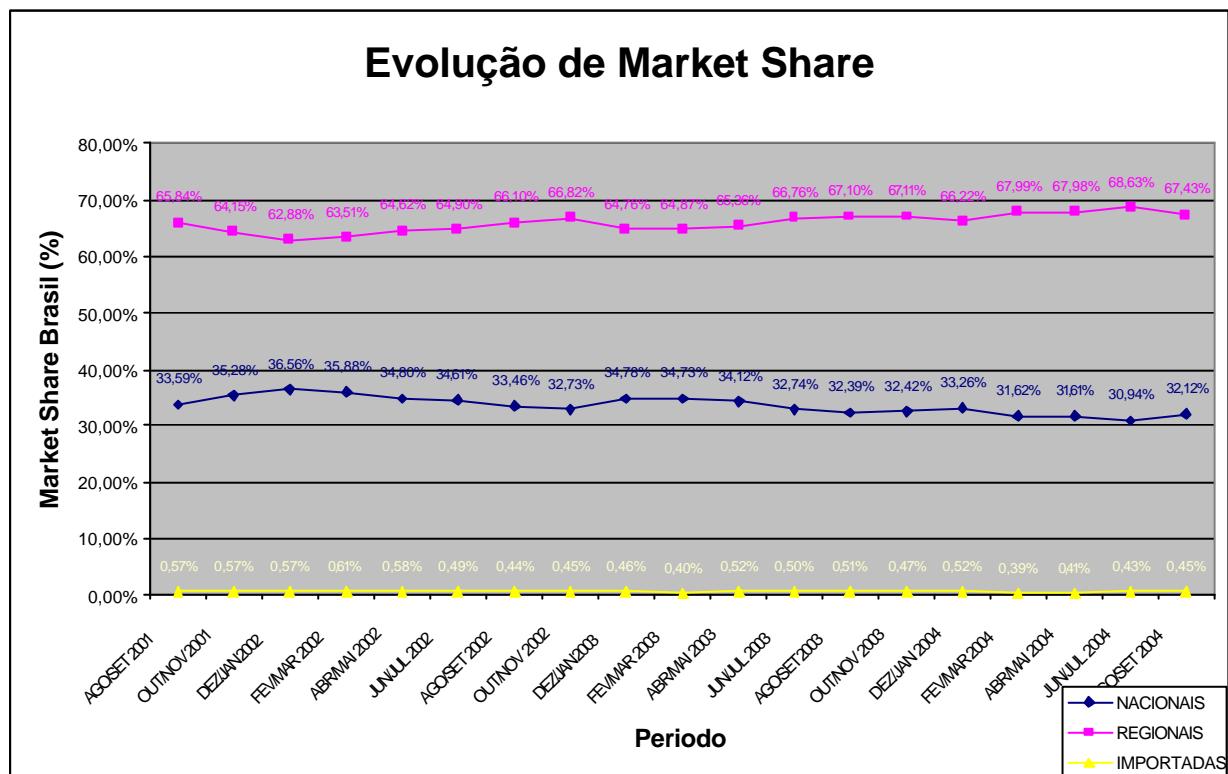


Figura 6.3 Evolução de Market Share dos Grupos Estratégicos (Ago 2001 – Set/2004).

Fonte: (Elaborada pelo autor com dados da NIELSEN, 2004)

A DIAGEO deve atentar-se para essa tendência de crescimento do grupo de marcas regionais e por ser a principal empresa do grupo de marcas nacionais ela deve tentar estimular o seu grupo a combater esse crescimento e a buscar novas formas de recuperação de mercado.

Se o mercado de vodca parar de crescer, essa disputa entre os grupos se tornará muito mais acirrada e os grupos estarão propensos a movimentos muito mais bruscos, correndo o perigo de perderem sua lucratividade e as vantagens provenientes de seu posicionamento.

6.2. Mapa de Pressões Competitivas

O propósito inicial da aplicação do mapa de pressões é entender melhor o ambiente competitivo que cerca a empresa e identificar quais empresas possuem potencial para exercer ou evitar o uso de pressões, para o segmento de vodcas.

A empresa objeto do estudo é a DIAGEO com a vodca Smirnoff, que está posicionada no grupo estratégico *produtores nacionais*, no qual encontra seu principal antagonista a Pernod-Ricard com a vodca Orloff. Além destes dois *players* posicionados neste grupo, optou-se também estudar a empresa líder do grupo *produtores regional* no Estado de São Paulo, a Indústria de Bebidas de Pirassununga com a vodca Balalaika, pois este grupo tem alguma sobreposição com o grupo estudado (ver Figura 6.1).

Devido às diferenças apresentadas nas diversas regiões do Brasil, conforme já foi discutido, o mercado selecionado para aplicação dos mapas de pressão foi o Estado de São Paulo, representado pela soma das áreas Nielsen IV e V. Esse mercado foi escolhido por apresentar grande representatividade nacional (31,3% em volume) e também por ser um mercado onde a vodca Smirnoff é líder e onde a DIAGEO concentra seus esforços.

Com o propósito de avaliar o reflexo da aplicação de pressão ocorrida no mercado de São Paulo aplica-se em seguida o mapa de pressões no mesmo momento escolhido anteriormente, porém dessa vez no mercado Brasileiro como um todo.

Por fim aplica-se ainda um terceiro mapa, no mesmo momento dos anteriores, na região compreendida pela somatória de todas as regiões do país exceto o Estado de São Paulo. A intenção desse último mapeamento de pressões é observar de um outro ângulo a situação do mercado de vodcas e quantificar a importância do Estado de São Paulo para o país.

Dessa forma, têm-se três mapas em momentos iguais e em mercados diferentes, e espera-se conseguir obter uma visão interessante da dinâmica do mercado de vodcas.

6.2.1. Aplicação do mapa no Estado de São Paulo

Como visto no Capítulo 3 o mapa de pressões ilustra um momento do mercado, e como que numa fotografia retrata o posicionamento das empresas nesse momento e a pressão trocada entre elas. Para tanto, primeiramente foi necessário selecionar o momento mais adequado para elaborar o mapa de pressões, ou seja, a hora certa para tirar a fotografia do mercado.

O Figura 6.4 mostra a evolução de *market share* das três principais marcas que competem no Estado de São Paulo: Smirnoff, Orloff e Balalaika. Foi circulado em vermelho o momento selecionado para a aplicação do mapa de pressões.

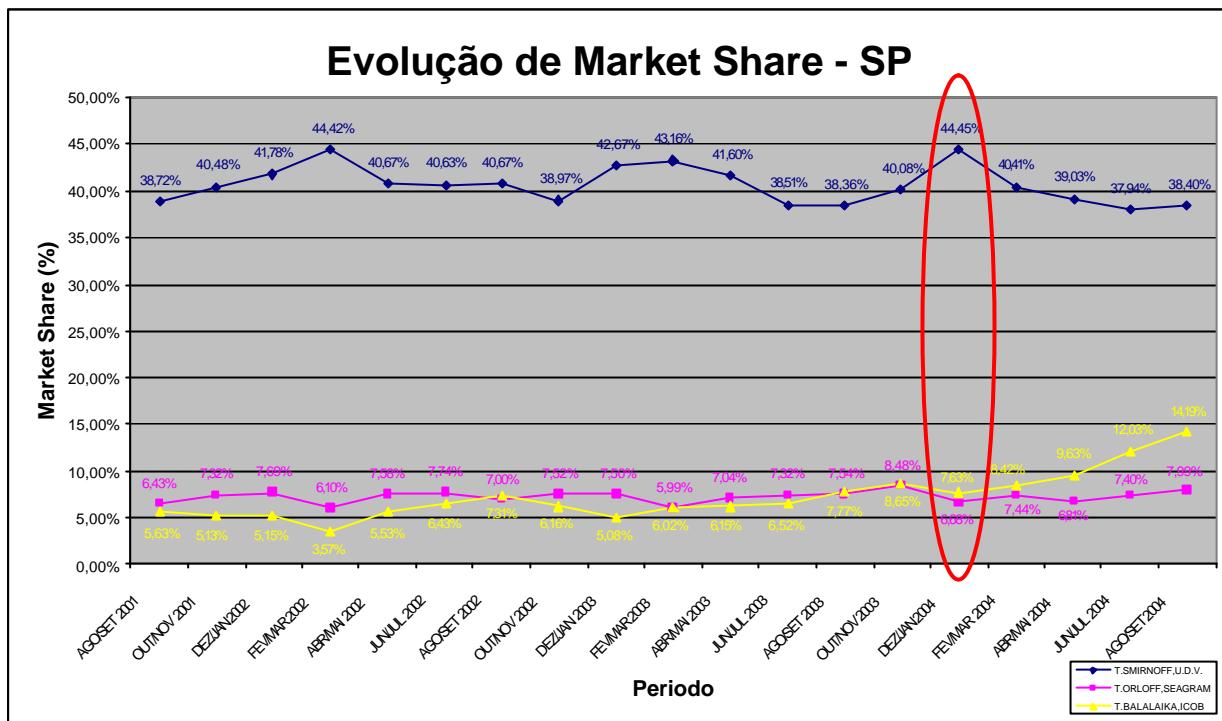
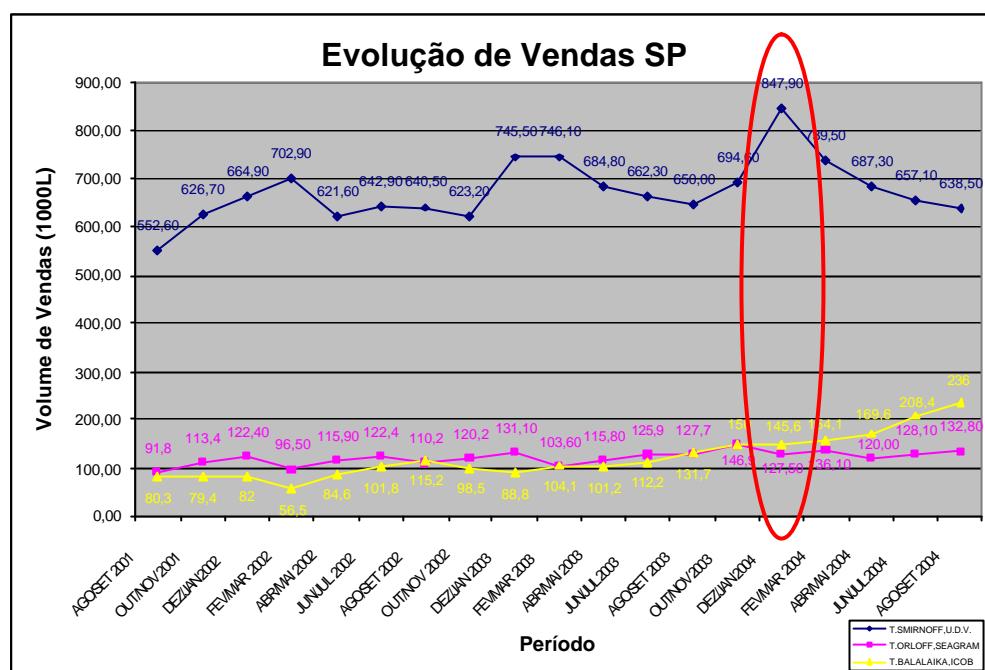


Figura 6.4 Evolução de market share das 3 principais marcas de vodca no Estado de São Paulo (Ago/01 a Set/04, nas áreas IV e V).

Fonte: (Elaborada pelo autor com dados da NIELSEN, 2004)

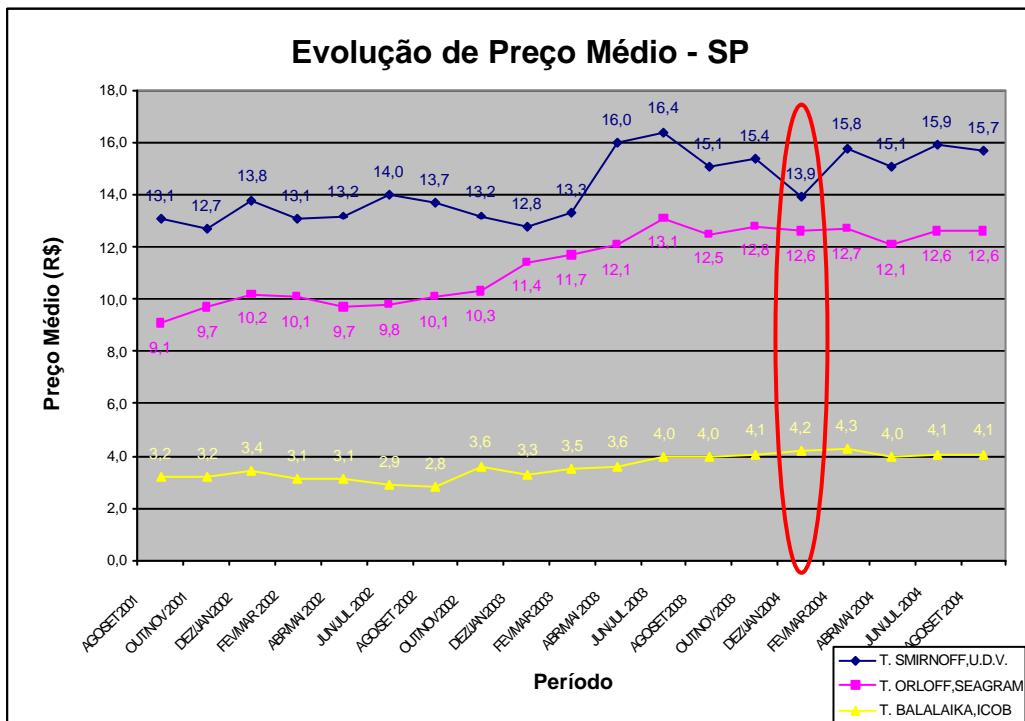
O período selecionado para a aplicação do mapa foi o bimestre de Dez/03 e Jan/04, por ser um momento importante tanto para a Smirnoff, que obteve seu maior pico de *market share* e de vendas dos últimos três anos, como também para as outras empresas concorrentes, pois é o momento em que a Balalaika que se consolidou à frente da marca Orloff no Estado de São Paulo. Além disso, é interessante analisar o período de final de ano, que é quando o volume de vendas atinge seu auge com a chegada do verão.

As figuras 6.5 e 6.6 mostram a evolução de vendas e de preço médio da região, de onde se pode ter mais clareza sobre o movimento competitivo realizado pelas empresas no período selecionado.



**Figura 6.5 Evolução de Vendas das 3 principais marcas de vodca no Estado de SP
(Ago/01 a Set/04, áreas IV e V).**

Fonte: (Elaborada pelo autor com dados da NIELSEN, 2004)



**Figura 6.6 Evolução de Preço Médio das 3 principais marcas de vodca em São Paulo
(Ago/01 a Set/04, área IV)**

Fonte: (Elaborada pelo autor com dados da NIELSEN, 2004)

É interessante observar na Figura 6.6. a grande redução de preço que a marca Smirnoff teve no período selecionado, de onde se pode entender um dos motivos do pico de vendas e incremento de *market share* observados nesse mesmo período.

Para o cálculo das pressões foram coletadas as informações de vendas e *market share* no momento selecionado, bem como as informações de faturamento das 3 empresas produtoras das marcas. A Tabela 6.6. contém os cálculos realizados para a determinação das pressões aplicadas por cada empresa.

Tabela 6.6 Cálculo de pressões no mercado de São Paulo

| Empresa | DIAGEO | PERNOD-RICARD | BACARDI-MARTINI |
|---|-------------|---------------|-----------------|
| Marca | Smirnoff | Orloff | Balalaika |
| I.M. (Importância do Mercado) = Participação das vendas da região no faturamento total da empresa | 6,80% | 0,85% | 0,63% |
| T.I. (Tamanho da Incursão) = Pontos de Market Share no período | 44,45 | 6,68 | 7,63 |
| PRESSÃO SOBRE OS COMPETidores = I.M. x T.I. | 3,02 | 0,06 | 0,05 |

Fontes: (Elaborada pelo autor com dados da NIELSEN, 2004 e da DIAGEO, 2003)

Nota 1: *Market share* de Dez-Jan/04 dados pelo Instituto AC Nielsen;

Nota 2: participação da região no período de Fev/03 a Jan/04; e estimativas de faturamento realizadas pela empresa DIAGEO.

A partir dos valores obtidos na Tabela 6.6 foi montado o seguinte mapa de pressões, representado na Figura 6.7.

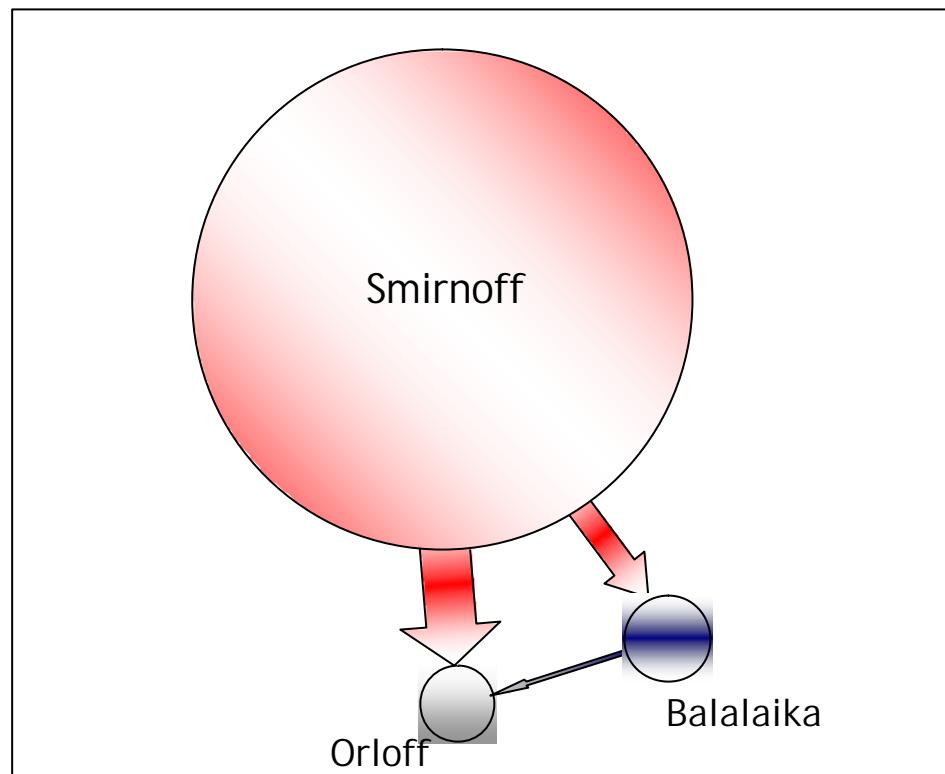


Figura 6.7 Mapa de Pressões competitivas no mercado de vodcas de SP.

(Elaborado pelo autor)

Nota: a largura das flechas é proporcional ao índice de pressão calculado.

Esse mapa ilustra o momento delicado em que se encontrava a vodca Orloff no Estado de São Paulo, sendo pressionada tanto pela marca Balalaika, que já vinha de um crescimento contínuo de vendas, como também pelo ataque agressivo da Smirnoff através não só da sua redução de preço, mas também com forte apelo de marketing, com utilização de mídia e eventos promocionais. A ação conjunta dessas duas marcas foi responsável pela queda de vendas da Orloff de 146.900 litros no bimestre de outubro-novembro de 2003 para 127.500 litros no bimestre seguinte. A opção da empresa de não promocionar o preço da vodca nesse período deixou a marca sem nenhum poder de contra-ataque nesse mercado, praticamente não exercendo pressão em seus concorrentes.

A DIAGEO, por sua vez, aplicou uma pressão muito forte sobre a Orloff visto que ela é sua maior concorrente, esta é a principal região para a empresa e este período é o de maior volume do ano. Além disso, um outro fator que contribuiu para a força

dessa pressão foi a necessidade de acabar com o estoque de garrafas "antigas" de Smirnoff e preparar-se para o lançamento da nova garrafa, que estava previsto para o mês seguinte.

Este movimento brusco ocorrido no período observado ilustra o posicionamento diferenciado da marca Smirnoff e a grande importância que o consumidor atribui para o preço de venda da vodca. A pressão aplicada sobre a marca Balalaika foi um pouco menor pelo fato dessa marca pertencer a outro grupo estratégico e ter um posicionamento de preço muito distante da Smirnoff, sendo menos afetada pela sua redução de preço.

6.2.2. Aplicação do mapa no Brasil

Seguindo mesmo raciocínio do item anterior, passa-se pelos mesmos passos e aplica-se uma análise semelhante, porém dessa vez com o intuito de comparar o resultado obtido no Estado de São Paulo com o do Brasil, e tentar identificar alguns resquícios da forte movimentação observada anteriormente.

As figuras 6.8., 6.9. e 6.10 apresentam a evolução de *market share*, vendas e preço médio das três empresas no mercado de vodca brasileiro. A análise desses três gráficos em conjunto mostra algumas diferenças entre o mercado nacional e o de São Paulo. A primeira delas é que no Brasil a participação da vodca Orloff é muito maior do que em São Paulo, e a marca é a segunda colocada do mercado com certa vantagem sobre a Balalaika, do grupo *regional*. Por outro lado, a Smirnoff tem apenas metade da representatividade que possui em São Paulo, embora também seja a líder.

Analizando conjuntamente o gráfico de evolução de vendas e de *market share* percebe-se a expansão do mercado de vodcas nos últimos anos, pois apesar da marca Smirnoff ter obtido o maior volume de vendas dos últimos três anos a sua participação de mercado foi apenas a sexta maior nesse mesmo período.

Pela evolução de preço pode-se observar que a estratégia da Smirnoff teve âmbito nacional, já que se nota praticamente a mesma redução realizada em São Paulo. É interessante notar também que a vodca Orloff obteve bons resultados em outros mercados, pois ao contrário do que se verifica em São Paulo o seu volume de vendas **aumentou** e a queda de participação de mercado da marca foi de apenas 0,84% contra os 1,8% observados anteriormente no Estado.

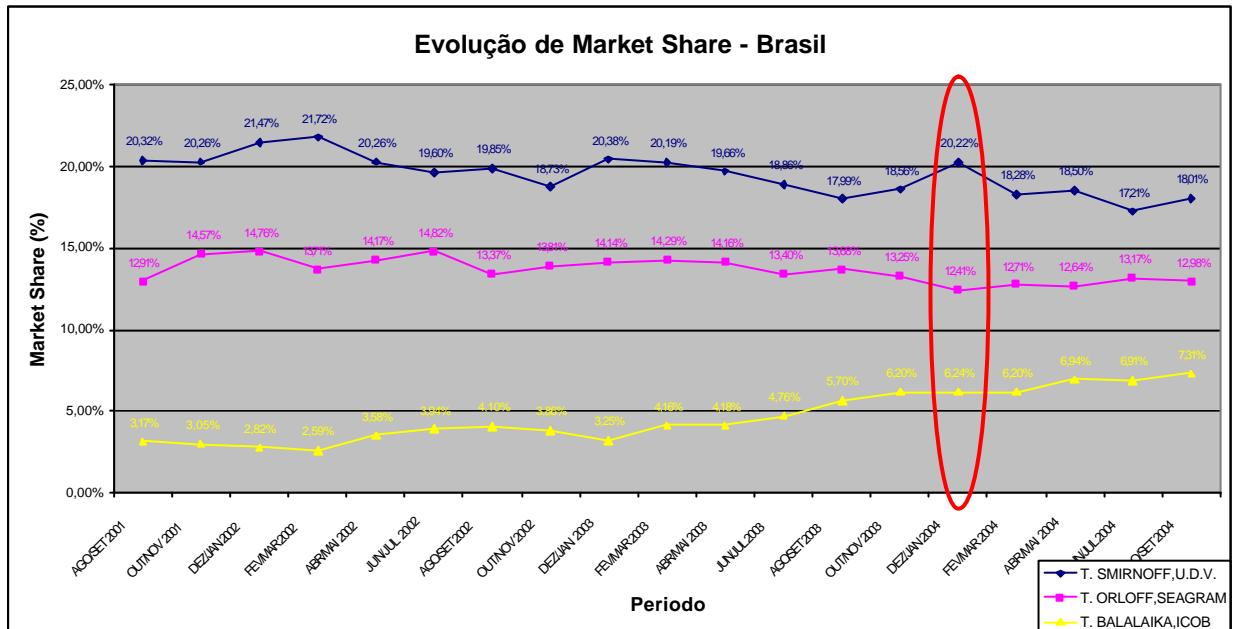


Figura 6.8 Evolução de Market Share das 3 principais marcas de vodca no Brasil

Fonte: (Elaborada pelo autor com dados da NIELSEN, 2004)

Ago/01 a Set/04 no Brasil.

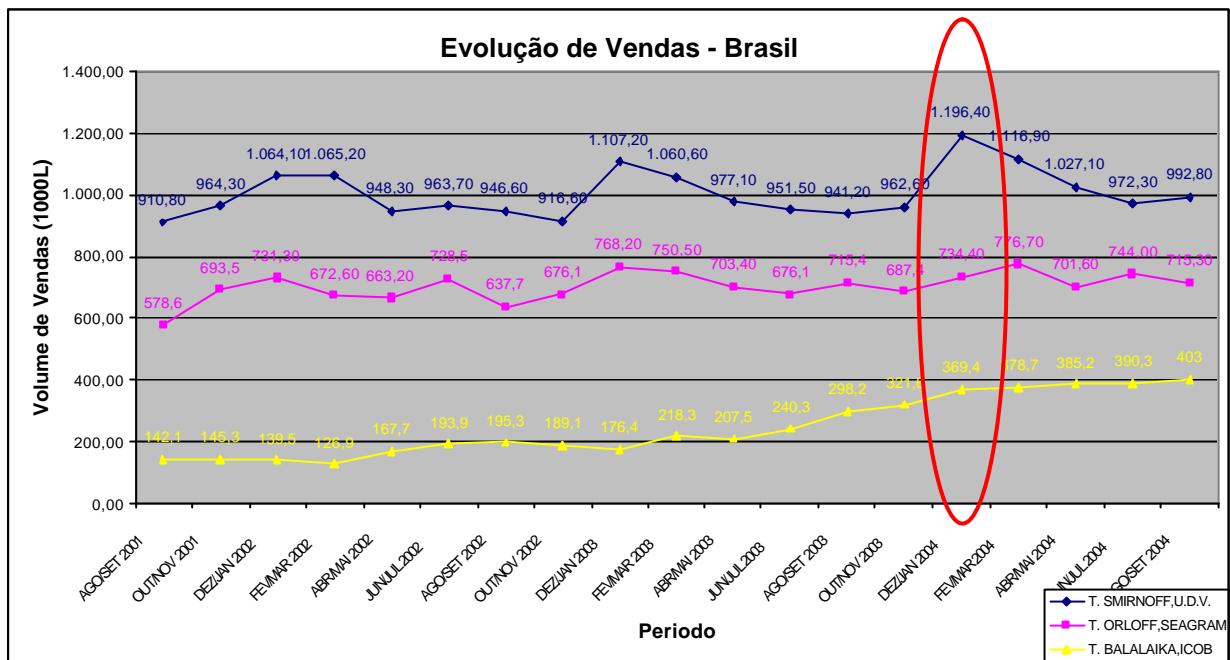


Figura 6.9 Evolução de Vendas das 3 principais marcas de vodca no Brasil

Fonte: (Elaborada pelo autor com dados da NIELSEN, 2004)

Ago/01 a Set/04 no Brasil.

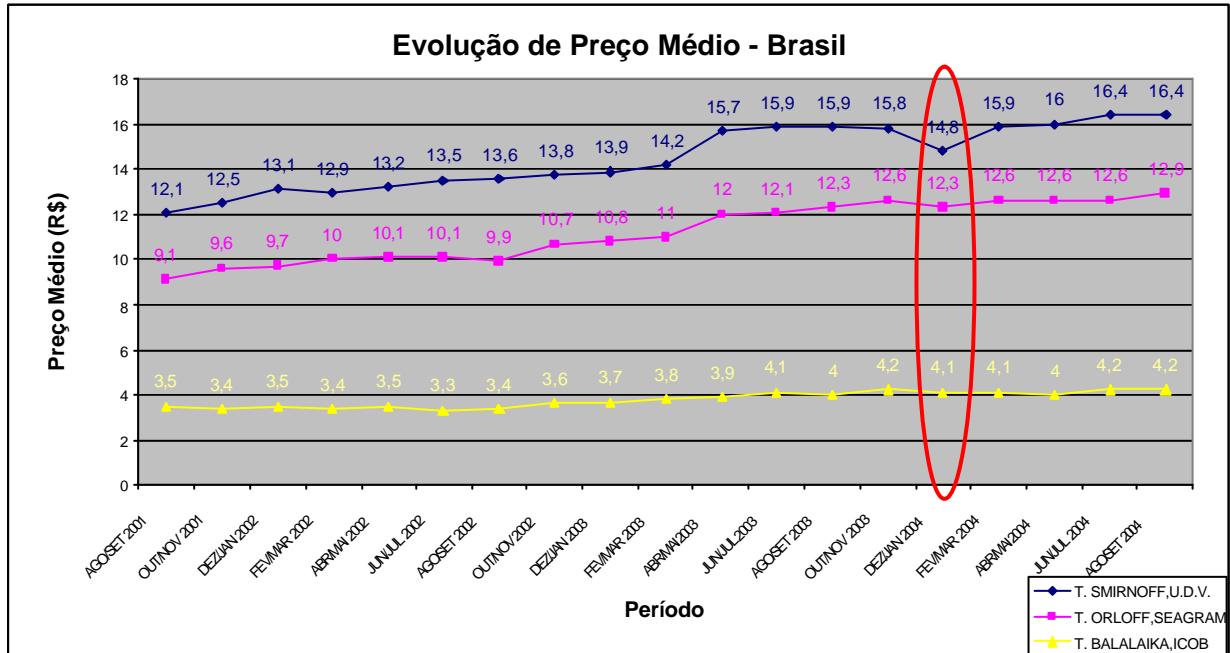


Figura 6.10 Evolução de Preço Médio das 3 principais marcas de vodca no Brasil

Fonte: (Elaborada pelo autor com dados da NIELSEN, 2004)

Ago/01 a Set/04 no Brasil.

A Tabela 6.7. contém o cálculo das pressões de cada marca. Nota-se um equilíbrio maior entre as empresas analisadas devido principalmente ao fato da Smirnoff não ter a mesma participação de mercado que possui em São Paulo. A pressão aplicada pela marca Orloff também aumentou consideravelmente.

Tabela 6.7 Cálculo de pressões no mercado brasileiro de vodca

| Empresa | DIAGEO | PERNOD-RICARD | BACARDI-MARTINI |
|---|-------------|---------------|-----------------|
| Marca | Smirnoff | Orloff | Balalaika |
| I.M. (Importância do Mercado) = Participação das vendas da região no faturamento total da empresa | 10,29% | 4,73% | 1,37% |
| T.I. (Tamanho da Incursão) = Pontos de Market Share no período | 20,22 | 12,41 | 6,24 |
| PRESSÃO SOBRE OS COMPETIDORES = I.M. x T.I. | 2,08 | 0,59 | 0,09 |

Fontes: (Elaborada pelo autor com dados da NIELSEN, 2004)

Nota 1: *Market share* fornecido pelo Instituto Nielsen Dez-Jan/04;

Nota 2: participação da região no período de Fev/03 a Jan/04; e estimativas de faturamento realizadas pela empresa DIAGEO, 2003.

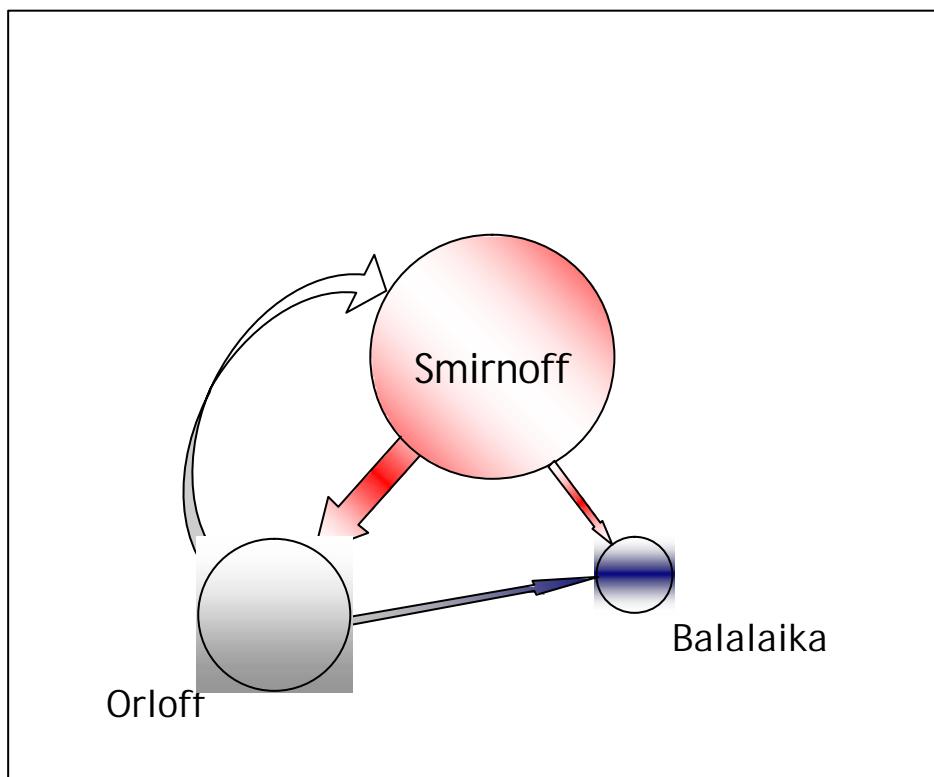


Figura 6.11 Mapa de Pressões competitivas no mercado de vodcas de SP. (Elaborado pelo autor)

Nota 1: a largura das flechas é proporcional ao índice de pressão calculado

Nota 2: A seta curva indica a pressão aplicada em outros mercados

Na elaboração do mapa procurou-se manter a mesma proporção utilizada no mapa anterior para, propositalmente, visualizar a redução da participação da Smirnoff e notar a competitividade das outras marcas, que adquirem maior representação.

Embora os dois mapas retratem o mesmo momento existem diferenças entre eles pela característica de regionalidade de cada mercado. A Orloff também obteve um incremento de vendas nesse período, o que indica que a empresa também aplicou pressão em outras regiões (representada pela seta curva no mapa). A intensidade da pressão aplicada pela Smirnoff sobre as outras empresas reduziu bastante, devido à sua perda de participação quando se trata do país inteiro.

Observou-se também neste mapa a proteção que o grupo de empresas produtoras nacionais exerce sobre as regionais, com a intenção de manter o seu posicionamento e garantir a sobrevivência do grupo estratégico.

Apesar de possuir menor incursão nacional a marca Balalaika não deixa de pressionar a Orloff nesse momento, porém dessa vez a representatividade nacional da Orloff contou para que ela prevalecesse, aplicando maior pressão e aumentando suas vendas.

6.2.3. Aplicação do mapa no Brasil excluindo o Estado de SP

Após a análise dos dois mapas de pressões achou-se interessante observar o comportamento do mercado brasileiro excetuando-se o Estado de São Paulo.

Pelas informações de *market share*, vendas e preço médio contidas nas figuras 6.12, 6.13 e 6.14 a seguir nota-se que ao exlcuirmos o Estado de São Paulo temos um outro mercado completamente diferente, liderado pela marca Orloff com certa vantagem sobre a Smirnoff, no qual a participação de ambas empresas é menor, o que significa que existe uma maior força de outros concorrentes, principalmente as marcas do grupo *regional*.

Percebe-se uma queda constante de *market share* da marca Smirnoff desde o ano de 2001 até o momento escolhido para a analise (Dez/2003), e por outro lado um grande crescimento da Balalaika.

Em relação ao preço de venda destaca-se que o desconto oferecido pela Smirnoff foi menor do que o observado no Estado de São Paulo. No período analisado, a marca Orloff realizou uma redução média de 2,58% de seu preço contra 2% da Smirnoff, comprovando que nessa região a pressão aplicada pela empresa foi maior do que a da sua concorrente direta.

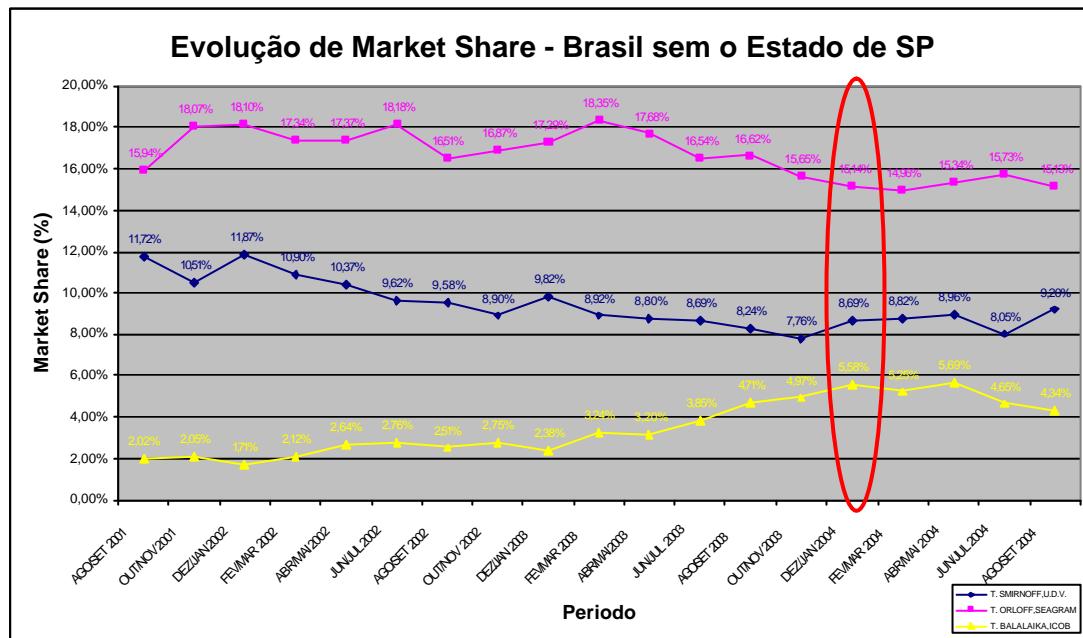


Figura 6.12 Evolução de Market Share no Brasil excluindo-se o Estado de São Paulo

Fonte: (Elaborada pelo autor com dados da NIELSEN, 2004)

Ago/01 a Set/04 no Brasil.

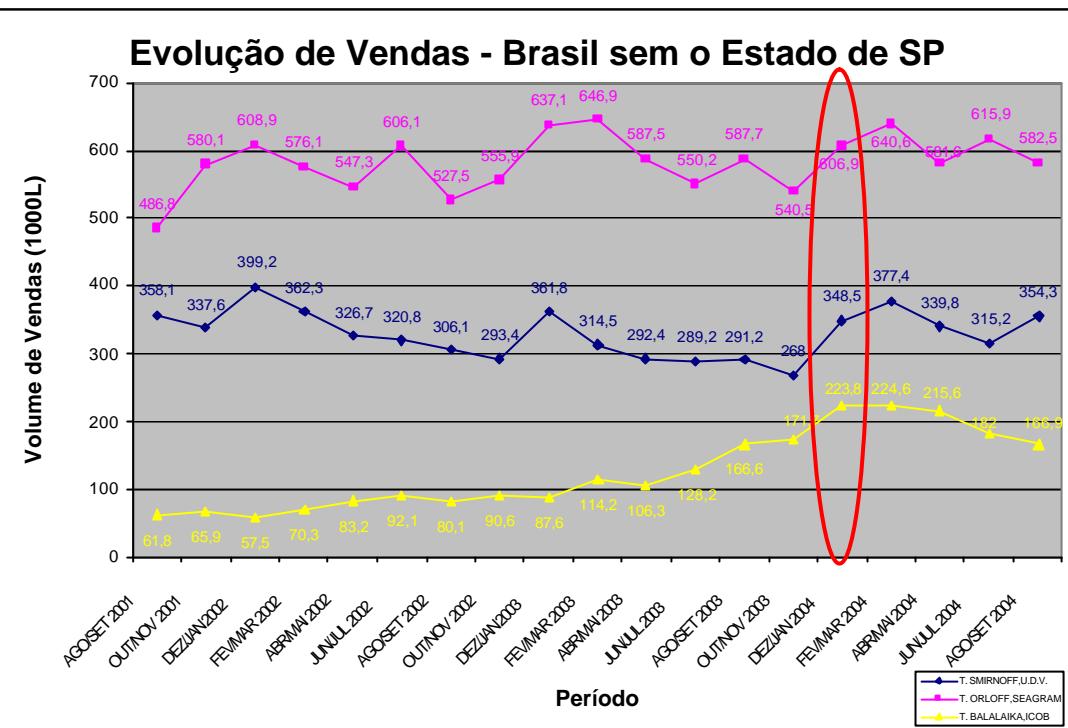


Figura 6.13 Evolução de Vendas excluindo-se o Estado de São Paulo

Fonte: (Elaborada pelo autor com dados da NIELSEN, 2004)

Ago/01 a Set/04 no Brasil.

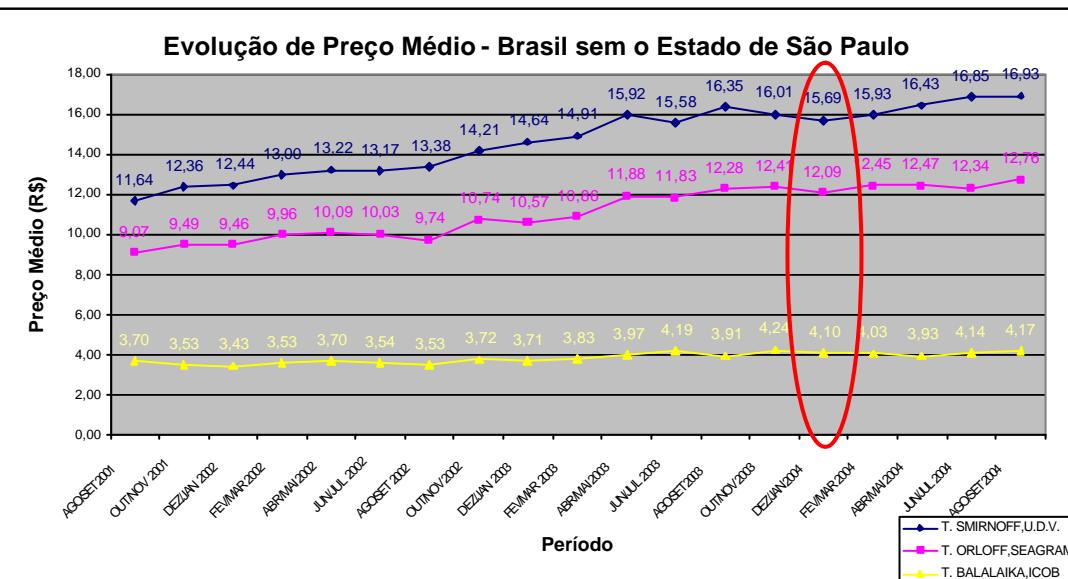


Figura 6.14 Evolução de Preço Médio no Brasil excluindo -se o Estado de São Paulo

Fonte: (Elaborada pelo autor com dados da NIELSEN, 2004)

Ago/01 a Set/04 no Brasil.

Chega-se então ao seguinte cálculo de pressões:

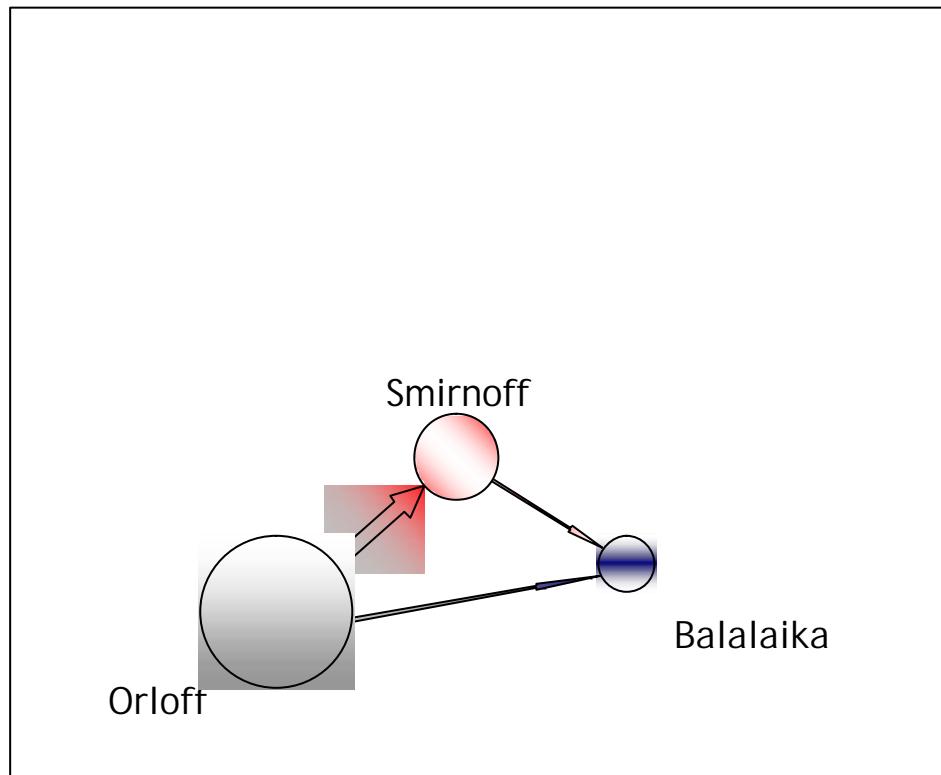
Tabela 6.8 Cálculo de pressões no mercado brasileiro de vodca, excluindo o Estado de São Paulo

| Empresa | DIAGEO | PERNOD-RICARD | BACARDI-MARTINI |
|---|-------------|---------------|-----------------|
| Marca | Smirnoff | Orloff | Balalaika |
| I.M. (Importância do Mercado) = Participação das vendas da região no faturamento total da empresa | 0,62% | 0,66% | 0,18% |
| T.I. (Tamanho da Incursão) = Pontos de Market Share no período | 8,69 | 15,14 | 5,58 |
| PRESSÃO SOBRE OS COMPETIDORES = I.M. x T.I. | 0,05 | 0,10 | 0,01 |

Fontes: (Elaborada pelo autor com dados da NIELSEN, 2004)

Nota 1: *Market share* fornecido pelo Instituto Nielsen Dez-Jan/04;

Nota 2: participação da região no período de Fev/03 a Jan/04; e estimativas de faturamento realizadas pela empresa DIAGEO, 2003.



**Figura 6.15 Mapa de Pressões competitivas no mercado de vodcas, excluindo o Estado de SP.
(Elaborado pelo autor)**

Nota 1: a largura das flechas é proporcional ao índice de pressão calculado

Foi mantida a proporção entre os dois outros mapas de pressão realizados para ressaltar a diferença de participação de mercado e da pressão aplicada pelas marcas. O resultado obtido clarifica a questão levantada sobre as diferenças regionais, pois apresenta uma situação inversa de posicionamento das empresas. É uma ilustração interessante do mercado observado por um ângulo diferente do habitual, que é valiosa pelo fato de amplificar essas diferenças regionais e destacar o poder da concorrente Orloff sobre a Smirnoff.

Para a DIAGEO é necessário atentar para a grande diferença de poder de fogo da Smirnoff em São Paulo e no Brasil. Embora seja importante manter a liderança em seu principal mercado, a empresa deve buscar um equilíbrio nacional se pretende se consolidar em todo o país. Outro ponto importante a ser levado em conta é o de que a concorrência em São Paulo é a maior do país, demandando muito investimento para manter a posição atual da marca de líder absoluta com cerca de 40% participação. Seria válido para a empresa analisar a possibilidade de retorno em outros mercados com um investimento muito menor.



PARTE III – CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

7. CONCLUSÃO

O trabalho cumpriu com o seu propósito de aplicar uma ferramenta da engenharia de produção, em especial da disciplina de estratégia, e fornecer uma visão interessante do segmento de bebidas alcoólicas, de sua dinâmica e dos movimentos de seus competidores.

Dentro da proposta de aplicação de ferramentas de mapeamento e monitoramento do ambiente no estudo de caso, o trabalho propiciou um fácil entendimento do posicionamento estratégico de cada empresa analisada.

O estudo das cinco forças competitivas da indústria trouxe uma visão ampla do ambiente e permitiu um entendimento de suas ameaças e oportunidades, colaborando para situar o posicionamento da empresa dentro da indústria e esclarecer quais áreas podem vir a gerar mais lucro. O aprofundamento do estudo facilitou a análise da estratégia competitiva genérica da DIAGEO e deu sentido ao seu posicionamento.

O estudo de caso no mercado de vodca expôs de uma forma prática a aplicabilidade das ferramentas descritas, deixando claro as vantagens de seu uso para o analista. Tanto o mapa de grupos estratégicos quanto o mapa de pressões são ferramentas que necessitam de informações que estão disponíveis com certa facilidade aos administradores e não exigem uma demanda exagerada de tempo, podendo ser aplicadas no dia-a-dia. O próprio fato de coletar os dados para montar os mapas já traz um conhecimento mais aprofundado do ambiente, que é ampliado quando se tem o mapa em mãos e realiza-se sua análise.

A visão global criada com o uso dessas ferramentas é de extrema importância nas empresas, pois muitas vezes os administradores e gerentes de produto se envolvem tanto com as atividades e problemas do dia-a-dia de suas marcas que deixam de olhar para a dinâmica do mercado e, principalmente, esquecem de olhar para os movimentos concorrência. O mapeamento do ambiente traz de volta essa visão

abrangente do mercado e ajuda as empresas a compreenderem que suas vitórias e derrotas não são apenas consequência de seus próprios méritos e ações, e sim o resultado de um conjunto de fatores e situações que depende, acima de tudo, de um bom estudo da concorrência.

7.1. Considerações Finais sobre a empresa

Do ponto de vista da empresa estudada o trabalho trouxe considerações importantes no que tange à estratégia da DIAGEO. De uma forma geral ele contribuiu para o entendimento do atual posicionamento da empresa, e pôde-se comprovar a eficiência de sua estratégia adotada.

O mapeamento do mercado de vodca ilustrou a força que a vodca Smirnoff possui no país, principalmente em São Paulo. O caso estudado é um exemplo interessante de como os investimentos em identificação de marca contribuem para o posicionamento do produto e influenciam no preço e no volume de vendas. A concentração das atividades de propagandas da marca Smirnoff em São Paulo deu suporte a sua participação de 40% do mercado paulista, porém a falta dessas atividades em outras regiões é uma das grandes responsáveis pela sua atuação deficiente no resto do país.

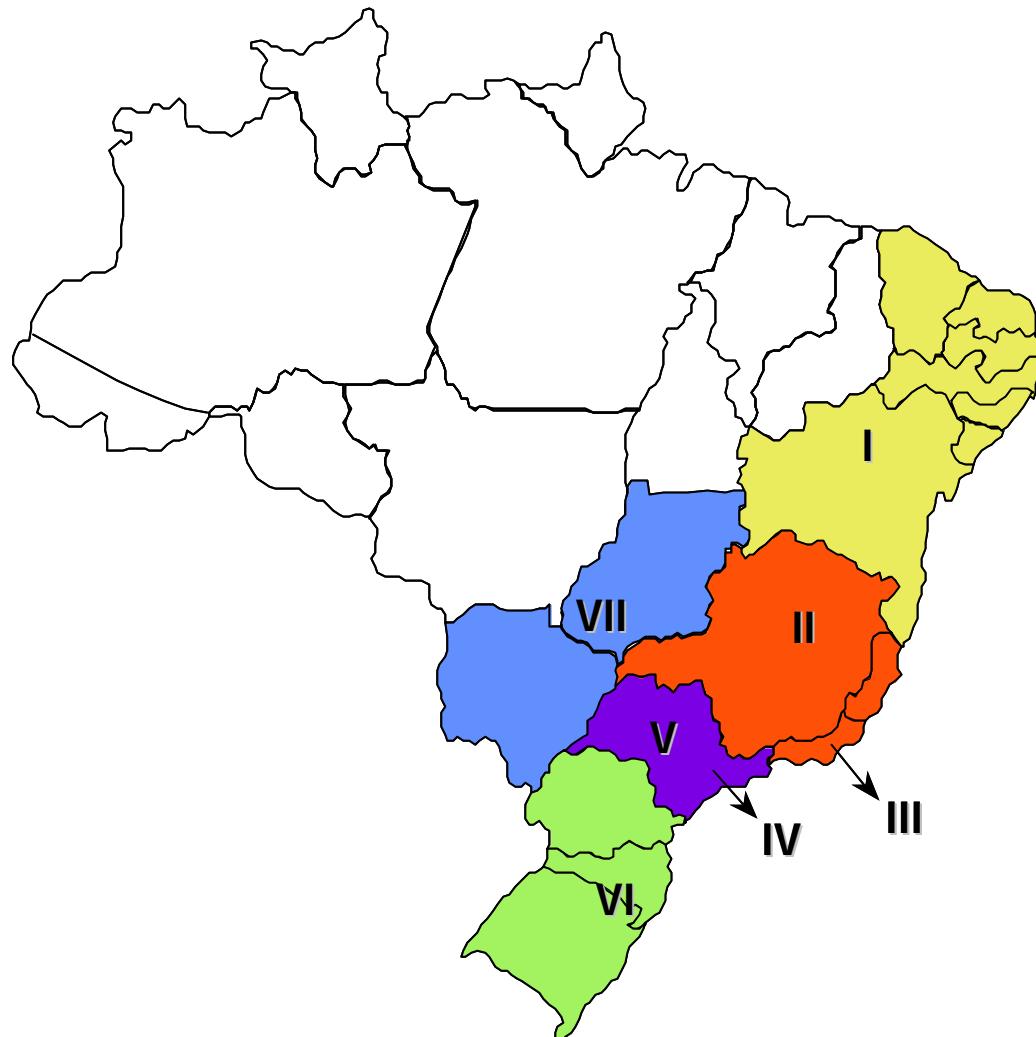
O trabalho trouxe à tona duas considerações principais a serem apresentadas à empresa. A primeira delas é referente ao crescimento do grupo de produtores nacionais e da venda de bebidas baratas. Isso vem de encontro à tendência observada de substituição dos produtos de marca pelos genéricos e é um ponto de atenção que a DIAGEO deve avaliar, pois ele vai contra o seu posicionamento diferenciado e pode representar o início do enfraquecimento do grupo de produtores nacionais.

Um outro ponto observado é a falta de representação da empresa em certas regiões do Brasil no mercado de vodca, principalmente nas regiões Sul e Nordeste, que têm forte expressão nacional e poderiam ser mais bem exploradas pela DIAGEO. A oportunidade observada nesse mercado vem no sentido de que seria necessário um investimento menor do que o realizado em São Paulo para se conseguir um retorno

de vendas adequado, uma vez que a marca já está numa posição de liderança absoluta e existe pouco espaço para aumentar esse crescimento.

Cabe ainda ressaltar que o mercado se encontra em um movimento de expansão e está propício para o crescimento das empresas, sendo o momento ideal para se investir. O **anexo VI** contém uma reportagem recente do dia 05/11/2004 sobre o crescimento do mercado e o surgimento de novas marcas.

As oportunidades e recomendações obtidas neste trabalho serão apresentadas ao gerente de Smirnoff no Brasil, que receberá uma cópia do mesmo.

Anexo I: As 7 áreas Nielsen

| | |
|-----------------|--|
| Área I | Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe, Bahia |
| Área II | Minas Gerais, Interior do Estado do RJ (<i>sem a capital</i>) e Espírito Santo |
| Área III | Grande RJ (cidade e arredores) |
| Área IV | Grande SP (cidade e arredores) |
| Área V | Interior do Estado de SP |
| Área VI | Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul |
| Área VII | Mato Grosso do Sul, Goiás e Distrito Federal |

Anexo II: Concorrentes Regionais no Mercado de Vodka

| MARCA | FABRICANTE |
|------------------------------|---|
| Artoff | Ind. e Com. de Bebidas Artera Ltda - SP |
| Barkov | Casa Di Conti Ltda |
| Cristal Vodka | Maxxium Brazil Ltda |
| D'Intoff Wodka | Indústria de Bebidas Primor |
| Doble W Vodka | Destilaria Doble W |
| Excess Vodka | Globalbev |
| Kamarada | Ind. Reunidas de Bebidas Tatuzinho - 3 Fazendas |
| Komaroff | Ind. de Bebidas Rodrigues e Silva Ltda |
| Layka | Bebidas Record - Fortaleza - Ceará |
| Markoff Vodka | Bebidas Xuk Ind e Com Ltda |
| Moscowita | Ind. de Bebidas Pirassununga Ltda |
| Moscowita Citrus | Ind. de Bebidas Pirassununga Ltda |
| Nikov | Viti Vinícola Cereser Ltda |
| Orso Bianco Vodka | Indústria de Bebidas Bellini & SIlva Ltda |
| Osobaya | Indústria de Bebidas Primor |
| Paloff | Empresa Nacional de Bebidas Ltda |
| Pankoff | Sociedade de Bebidas Panizzon Ltda |
| Peterloff | Peterlongo |
| Popokelvis Lemon Vodka | Muraro & Cia Ltda - Rio Grande do Sul |
| Popokelvis Orange Vodka | Muraro & Cia Ltda - Rio Grande do Sul |
| Popokelvis Traditional Vodka | Muraro & Cia Ltda - Rio Grande do Sul |
| Roskoff | Viti Vinícola Cereser |
| Scutti | Scutti Industrial e Armazenagem Ltda |
| Skaya Black Vodka | Muraro & Cia. Ltda - Rio Grande do Sul |
| Sputnik | Indústria de Bebidas Primor |
| Stolin | Casa Di Conti Ltda |
| Taiga Brazilian Vodka | Muraro & Cia Ltda - Rio Grande do Sul |
| Volcof Vodka | Muraro & Cia Ltda - Rio Grande do Sul |
| Wilson | Bebidas Wilson |
| Zvonka Vodka | Dubar Ind. e Com. de Bebidas Ltda |

Anexo III: Reformulação da embalagem

A figura abaixo ilustra a mudança de embalagem da vodca Smirnoff:



A garrafa foi alongada, ganhando um formato mais longilíneo, criou-se um novo símbolo para a marca, uma águia bicéfala. A idéia é que em pouco tempo a marca possa ser facilmente identificada através deste ícone. O rótulo ganho a inscrição “Triple Destilled”, que significa “três vezes destilada” agregando uma imagem de mais qualidade ao produto.

Anexo IV: Campanha Publicitária

A principal preocupação da campanha publicitária lançada pela Smirnoff era fazer com que as pessoas passassem a ver a Smirnoff como uma vodka que pode ser tomada pura, e não apenas misturada ou em caipiroskas como a maioria dos consumidores afirma. A principal mensagem que deveria ser passada pela campanha era, portanto, a de alta qualidade da vodka Smirnoff.

Foi criada a campanha "Mente Pura", que em seus anúncios retrata situações que sugerem duas interpretações diferentes, traçando um paralelo entre a pureza da mente do observador e a pureza da vodka. A assinatura da campanha era: "*Você não precisa ser puro, sua vodka sim. Smirnoff, três vezes destilada, dez vezes filtrada. Radicalmente Pura*".

Foram criados dois filmes que passaram a ser veiculados em TV aberta e anúncios impressos que foram veiculados em revistas eram direcionadas para o público-alvo da campanha, ou seja, classe A e B, de 18 até 24 anos.

A seguir temos alguns exemplos da campanha impressa veiculada:





Anexo V: Participação de vendas nos Canais Auto-Serviços e Pequeno Varejo

A tabela abaixo mostra a participação dos grupos estratégicos dentro das subdivisões do canal de distribuição Auto-Serviços:

| AUTO SERVIÇOS 2 a 9 CHECKOUTS | | |
|--------------------------------------|-------------------------|------------------------|
| REPRESENTATIVIDADE DO CANAL: | Em volume | Em Valor |
| | Market Share Volume (%) | Market Share Valor (%) |
| REGIONAIS | 79,59% | 56,23% |
| NACIONAIS | 20,31% | 42,70% |
| IMPORTADAS | 0,10% | 1,07% |
| TOTAL | 100,00% | 100,00% |

| AUTO SERVIÇOS 10 a 19 CHECKOUTS | | |
|--|-------------------------|------------------------|
| REPRESENTATIVIDADE DO CANAL: | Em volume | Em Valor |
| | Market Share Volume (%) | Market Share Valor (%) |
| REGIONAIS | 57,47% | 32,47% |
| NACIONAIS | 41,85% | 61,96% |
| IMPORTADAS | 0,68% | 5,56% |
| TOTAL | 100,00% | 100,00% |

| AUTO SERVIÇOS 20 ou mais CHECKOUTS | | |
|---|-------------------------|------------------------|
| REPRESENTATIVIDADE DO CANAL: | Em volume | Em Valor |
| | Market Share Volume (%) | Market Share Valor (%) |
| REGIONAIS | 46,32% | 25,61% |
| NACIONAIS | 53,02% | 69,43% |
| IMPORTADAS | 0,67% | 4,95% |
| TOTAL | 100,00% | 100,00% |

ANEXOS

A tabela abaixo mostra a participação dos grupos estratégicos dentro das subdivisões do canal de distribuição Ponto de Dose:

| PONTO DE DOSE NORMAL | | |
|------------------------------|-------------------------|------------------------|
| REPRESENTATIVIDADE DO CANAL: | Em volume | Em Valor |
| | 89,35% | 75,92% |
| | Market Share Volume (%) | Market Share Valor (%) |
| REGIONAIS | 70,81% | 47,78% |
| NACIONAIS | 29,17% | 52,08% |
| IMPORTADAS | 0,02% | 0,14% |
| TOTAL | 100,00% | 100,00% |

| PONTO DE DOSE ESPECIAL | | |
|------------------------------|-------------------------|------------------------|
| REPRESENTATIVIDADE DO CANAL: | Em volume | Em Valor |
| | 10,65% | 24,08% |
| | Market Share Volume (%) | Market Share Valor (%) |
| REGIONAIS | 10,64% | 5,43% |
| NACIONAIS | 83,51% | 78,02% |
| IMPORTADAS | 5,86% | 16,55% |
| TOTAL | 100,00% | 100,00% |

Anexo VI: Reportagem sobre o mercado atual de vodca brasileiro

Veículo: Prazeres da Mesa

Data: Outubro/2004

Cidade: São Paulo

Coluna: Couvert

A BEBIDA DAS BALADAS

Os novos lançamentos agitam o mercado de vodca, bebida versátil que vai muito bem em coquetéis

por Daniel Rizzo fotos Alexandre Anes e Tadeu Brunelli

A briga é muito antiga. Há séculos, poloneses e russos debatem para decidir em qual dos dois países nasceu a vodca. A palavra vodca é originária do russo *voda* e do polonês *zhiznennia voce*, que significam água da vida. Uma corrente de especialistas garante que a bebida nasceu na Rússia no século XVI e, a partir de então, teve seu consumo popularizado na Polônia. Outros afirmam que ela teria surgido no século XV em terras polonesas e conquistado os russos um século depois. Enquanto os dois países disputam o certificado de paternidade da bebida, outros como a Suécia, a Holanda e o Brasil também produzem vodca de excelente qualidade.

No último mês várias marcas chegaram ao mercado. Um dos lançamentos mais atraentes vem da Polônia. Trata-se da Belvedere (nome do palácio presidencial da Polônia) e que significa "bonito de se ver". Sua produção muito pequena segue um ritual artesanal. É feita com grãos de centeio Dankowskie Gold Rye, considerado um dos melhores do mundo e originário da região polonesa de Mazovia. É destilada quatro vezes. Sua bonita garrafa é outro atrativo.

Da Holanda, onde é elaborada por um processo de tridestilação, chegou a Bols, uma das marcas mais conhecidas e de prestígio no mundo. A destilaria em que é elaborada é uma das mais antigas, fundada em 1575.

As brasileiras também estão com novidades. A Orloff, com embalagem mais moderna, é elaborada com álcool de cereais, à base de arroz, milho ou sorgo. É triplamente destilada e leva em sua fórmula apenas água desmineralizada. Outra gigante do setor, a Smirnoff, também está de cara nova, com garrafa supermoderna e uma gostosa linha com os sabores: Citrus, Orange e Red Fruit.

Pura, misturada com refrigerante, nos mais diferentes coquetéis, como a cai-pirosca, a vodca recebe o aplauso dos bons bebedores por sua versatilidade. Ela deve ser tomada sempre gelada (mas sem gelo no copo), de preferência em um cálice pequeno e estreito. E recomenda-se, entre um gole e outro, comer sempre. O ideal são comidas de sabor ácido e forte. Para quem gosta de tradições, há um ceremonial. Consiste em soltar o ar dos pulmões, prender a respiração e tomar toda a vodca contida no copo de uma só vez. Em seguida, devem-se comer arequipe, cebola, pepino em conserva, canapés com pão preto e caviar. Nada de doces, que não combinam com a bebida. No final, grita-se a expressão russa "Na Zdorovie", que quer dizer, simplesmente, "À saúde!".



Referências bibliográficas:

ACNielsen “*Tendências do Mercado Brasileiro 2004*” São Paulo, 2004.

ACNielsen “*Mudanças no Mercado Brasileiro 2004*” São Paulo, 2004.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO F.J.B. “*Estratégias para Competitividade*”, Ed. Futura, São Paulo, 2003.

D'AVENI, R. A. “*Competitive Pressure Systems: Mapping and Managing Multimarket Contact*”, Harvard Business Review, fall 2002.

FEKA, V.; XOURIS, D.; TSIOTRAS, G. “*Mapping Strategic Groups: an international example*”. Journal of Business & Industrial Marketing Vol.12, Nº1, p.66-75, 1997.

FURRER, O.; THOMAS, H. “*The Rivarly Matrix: Understanding Rivarly and Competitive Dynamics*”, European Management Journal, Vol 18, Nº 6, Dezembro 2000.

Wayland, R. Case 9-391-179 “*Coca-Cola versus Pepsi Cola and The Soft Drink Industry*”. HBS , 1994, Rev. October 12, 1994.

Pereira, P.L.S.; Carvalho, M.M.; Laurindo, F.J.B.. Competitive Mapping In A Brazilian Food Industry. In: EUROMA2004 - EUROPEAN OPERATIONS MANAGEMENT ASSOCIATION INTERNATIONAL CONFERENCE, 2004, Fontainebleau. Proceedings of EurOMA2004, 2004. v. 1, p. 247-256.

PORTER, M. E. “*Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*” Editora Campus, 8ª Edição, Rio de Janeiro, 1991.

PORTER, M. E. “*Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*”, Ed. Campus, 7ª Edição, Rio de Janeiro, 1992.

DIAGEO BRASIL LTDA. Relatório de pesquisa com o consumidor da empresa, 2004.

TZU, S. “*A Arte da Guerra*” Ed. Record, 21ª Edição, Rio de Janeiro, 1999.

Internet:

Site da Empresa ACNielsen: www.acnielsen.com.br

Site da Empresa Allied-Domecq: www.allieddomecq.com

Site da empresa DIAGEO: www.diageo.com

Site do IBGE: www.ibge.gov.br

Site da Empresa Pernod-Ricard: www.pernod-ricard.com

Site do Conselho de Auto-Regulamentação Publicitária (CONAR):
www.conar.org.br

Site Clube da Vodka: www.clubedavodka.com.br