

Diálogos em sala de aula

CERVEJA BAVARIA: HISTÓRIA DE UM EX-PRODUTO PROMISSOR

Denise Borba
Fernando Tanure
Ivan Barbosa
Juliana Coelho
Karine Brasileiro
Pablo Ramos*

Orientadores: Alexandre Paupério e Lissandra Figueira**

RESUMO

Este artigo tem como finalidade descrever a história da Cerveja Bavaria, um produto promissor que hoje se encontra em franco declínio de participação no mercado. Serão descritas as fases de introdução, crescimento e prematuro declínio, apresentando ainda, o modo como este produto foi concebido, caracterizado e lançado no mercado, auferindo um a grande aceitação. Visa também mostrar como a decisão da fusão entre a Brahma e Antarctica alterou o ciclo de vida desta cerveja, analisando sua queda de participação no mercado nacional, a decisão do CADE e as determinações impostas para sua venda.

A Concepção da Bavaria

No início dos anos 90, o mercado cervejeiro do país foi marcado pela forte disputa mercadológica entre as marcas Antarctica (“Paixão Nacional”) e Brahma (“a Número 1”). Nesta disputa a Brahma obteve melhores resultados, visto que conseguiu aumentar o share de mercado, tanto da cerveja Brahma, como da cerveja Skol, produto pertencente ao seu portfólio, que foi adquirido, através da compra da Skol Caracu, reformulado e relançado no mercado, tornando-se a cerveja n^o 2 desta empresa.

"Para muitas empresas uma das forças fundamentais reside na contínua revisão de novos produtos. Essa introdução ou revisão é importante porque assim é possível aumentar ou pelo menos manter os níveis da demanda dos produtos, diferenciando a empresa da sua concorrência" (MOREIRA, 1998). A partir da constatação de que as cervejas Brahma e Skol estavam elevando suas participações de mercado, os administradores da Antarctica buscaram reverter essa situação por meio de duas decisões estratégicas. A primeira seria recuperar a participação de mercado do grupo Antarctica como um todo, não apenas do produto cerveja Antarctica. A segunda seria explorar um nicho significativo de mercado que pudesse representar volume, share e rentabilidade a médio e longo prazo. Mesmo porque "as empresas, de um modo geral, buscam desenvolver novos produtos e serviços, a fim de atender as necessidades e desejos dos consumidores e, logicamente, manterem seus negócios lucrativos" (KOTLER, 1998).

Estratégia de Marketing

Para se ter uma sólida estratégia de marketing é necessário construir um Sistema de Informação de Marketing adequado as decisões estratégicas fundamentais da organização. Este sistema "visa fornecer aos executivos de marketing informações para ajudar na solução de problemas específicos e esporádicos que surjam durante o processo de administração de marketing. As informações produzidas pelo sistema são predominantemente de tipo ad - hoc, ou seja, são produzidas especificamente e dirigidas para ajudar na solução de problemas definidos e únicos, como: escolher a marca para um novo produto, descobrir as razões para queda de vendas de um produto, redefinir o preço de um produto etc." (MATTAR, 1997). Neste panorama, os administradores de marketing da Antarctica buscaram um produto que representasse o posicionamento da organização, naquele momento, com relação ao ambiente. Para isto, foram realizadas pesquisas tendo como público alvo jovens com interesse pelo Movimento Sertanejo o qual assolou o país nos anos 90.

* Alunos da 4ª série, turno matutino, do Curso de Administração de Empresas da UNIFACS.

** Professores do Curso de Administração de Empresas.

Na pesquisa elaborada pela equipe de marketing do grupo Antarctica, buscou-se descobrir quais as características da cerveja que esse público alvo desejava. Questionamentos como cor, teor alcoólico, amargor, espuma e extrato foram feitos para se chegar a composição de uma cerveja com as seguintes características: clara, suave, espuma espessa, baixo teor alcoólico (menos que as do mercado), leve e consistente, na medida para o target alvo. De posse dessas informações, os profissionais de marketing da Antarctica concluíram que poderiam desenvolver um novo produto que atendesse ao mercado alvo. Esse produto foi, na realidade, a modificação da Cerveja Bavaria Premium em Cerveja Bavaria Pilsen, com todas aquelas características indicadas pela pesquisa.

Mix de Marketing

Além de reposicionar esse novo produto no mercado, o grupo Antarctica trabalhou de forma brilhante o composto de marketing: Produto, Preço, Promoção e Praça. Com relação ao produto foi desenvolvido a Cerveja Bavaria com base nas necessidades e desejos do público alvo, com mudanças nas embalagens, passando também a ser comercializada em lata e long neck. O preço foi estrategicamente estabelecido de forma mediana e variada, de acordo com o mercado consumidor, sendo colocada mais barata do que as líderes do mercado local e mais caras que as demais, com variações entre 4,5% e 6%, para ambos os casos.

A promoção baseou-se em um investimento de R\$30 milhões de reais para introdução da marca no mercado, utilizando campanha publicitária e materiais promocionais para pontos de venda. Aproveitou-se o modismo sertanejo no país em 1997, contratando-se as três duplas sertanejas de maior sucesso (Chitãozinho e Xororó, Zezé de Camargo e Luciano, Leandro e Leonardo) para divulgar o produto. Vinculou-se a marca a estas duplas, com o seguintes slogan: "A Cerveja dos Amigos". Contou-se, ainda, com a publicidade desses artistas, através do disco "Amigos", patrocínio de shows e eventos ligados a este movimento, como rodeios, além da cobertura da imprensa em geral. A sexta-feira tornou-se sinônimo de Bavaria, ao ponto da música "Cerveja" não poder ser executada em eventos promovidos pelos concorrentes.

A cerveja Bavaria tinha um enfoque muito forte na distribuição, haja vista que esta marca fazia parte do portfólio da empresa com a maior rede de distribuição de bebidas do país (Antarctica), fazendo que esse produto chegasse o mais rápido possível ao consumidor de forma ostensiva, explorando o potencial de cada região consumidora, conforme suas demandas cervejeiras.

O enfoque da cerveja Bavaria era o consumidor. Os planos de investimento em marketing, previstos para o ano de 1999, eram cerca de R\$270 milhões, sendo R\$170 milhões para cerveja, e destes a maior parte para a cerveja Antarctica e Bavaria.

Números e Resultados da Bavaria

Há dez anos, o crescimento do mercado de cerveja era de 8% ao ano. Aproveitar as oportunidades de mercado era preciso. Por isso, em agosto de 1997, foi lançada, com investimentos de R\$35 milhões em pesquisa, desenvolvimento e marketing, a Bavaria, representando mais de 20% da verba de marketing das cervejas do grupo. O produto, a partir daí, começou a ser colocado no mercado, "a demanda ainda não é alta, pois o mercado não está familiarizado com o produto" (MOREIRA, 1998), justificando, assim, tamanho investimento para a introdução desta marca no mercado. Foi previsto o crescimento na ordem de 1% a 2% ao ano, o que, com estes percentuais, deveria consolidar a Bavaria como segunda marca nacional da Antarctica.

Entretanto, o sucesso da cerveja Bavaria foi tão expressivo que no primeiro mês de lançamento, o estado de São Paulo consumiu 10 milhões de litros de Bavaria Pilsen. No segundo mês cerca de 30 milhões. Isto significava que o produto começava a se tornar competitivo e a publicidade estava ajudando o mercado a conhecê-lo melhor. No período entre 15 de agosto e 15 de setembro, foi conquistado 0,3% do mercado nacional e 0,9% das vendas em volume em São Paulo. Devido a tamanha aceitação no mercado paulista, seu lançamento nacional foi antecipado. Três meses após seu lançamento, o produto já detinha 8,4% do mercado do interior de São Paulo, 12,3% de participação na grande São Paulo e cerca de 5% do mercado nacional, um feito nunca antes

alcançado no mercado cervejeiro nacional. Entre outubro de 1998 e janeiro de 1999, a Bavaria alcançou o mais alto share do mercado brasileiro: 7,3%. Vale salientar que as características da cerveja Bavaria proporcionavam um custo de produção 11% inferior com relação as demais, garantindo dessa maneira reais possibilidades para essa nova marca competir no mercado.

1999: O Fim do Período de Auge, Os Motivos da Queda e o Anúncio da Fusão

Considerada um fenômeno de mercado, a Bavaria desfrutou seu melhor momento no período que foi de outubro de 1998 a janeiro de 1999. Tudo indicava que a fase de crescimento vertiginoso ia ser mantida. Entretanto, ainda no primeiro semestre de 1999, poucos meses antes do anúncio da fusão entre a Brahma e Antarctica, as campanhas publicitárias da Bavaria, contendo quatro campanhas nacionais, com um total de dez filmes, além de dezenas de peças impressas e centenas de materiais promocionais e de pontos de venda, foram suspensas. "Desde então as vendas da cerveja vem caindo continuamente e embora ainda tenha um índice de lembrança junto ao consumidor de 25%, sua participação bateu 4,4% no bimestre dezembro/99 janeiro/2000 (dados Nielsen) e continua baixando" (PENNA, 2000).

Esta inesperada reversão teve várias explicações. A própria empresa "admitiu em meados de 1999, que a Bavaria havia roubado a participação de mercado da Antarctica" (PENNA, 2000), embora isto não fosse considerado prejudicial, posto que o faturamento final ia para o mesmo caixa. Todavia, o gerente geral da Schincariol, Francisco Martins, afirma que a estratégia de apresentar cerveja ao mercado como o produto de preço baixo serviu apenas para transferir consumidores da Antarctica para a Bavaria. Hoje, se for somada a participação das duas cervejas é menor do que a marca dos dois pinguins tinha sozinha antes da "Cerveja dos Amigos" começar a ser vendida.

Fontes do mercado, porém, afirmam que os problemas foram de faturamento e não só o apontado pela Antarctica. A Bavaria tinha como uma de suas políticas operacionais ser vendida com preços de 4,5% a 6% inferior ao praticado pela cerveja líder nos locais escolhidos como alvo das ações promocionais. A rigidez dessa margem "teria sido fatal para os resultados de faturamento da Bavaria" (PENNA, 2000). O esgotamento da verba para introdução da marca no mercado, no valor de R\$ 30 milhões, foi um outro problema, pois isto terminou sendo um forte fator para a direção da Antarctica optar por desacelerar a força de vendas do produto. Outro problema estratégico, afirmam os analistas, "teria sido manter a Bavaria e a Antarctica debaixo da mesma estrutura de vendas e distribuição, fator que impediu o surgimento de uma competição saudável entre equipes de vendas, estimulando o crescimento das duas marcas ao mesmo tempo" (PENNA, 2000).

O anúncio da fusão da Brahma e Antarctica no início do mês de julho de 1999, fez com que a situação da Bavaria ficasse mais crítica, pois as atenções se voltaram completamente para o processo de aliança entre as duas cervejarias. O tempo gasto desde o anúncio da fusão até a resolução de todos os trâmites legais para a provação foi outro fator que agravou a posição da Bavaria. Tanto que, em novembro de 1999, durante o processo de aprovação da fusão, a AmBev esteve disposta a vendê-la a concorrentes ou até mesmo aos trabalhadores, para que a aprovação do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) fosse facilitada. Isto sem antes haver o parecer da Secretaria de Defesa Econômica (SDE), que saiu em janeiro de 2000. Atualmente, a posição da AmBev sobre a marca é de ela está oficialmente abandonada, visto que não há previsão de veiculação de publicidade.

O Parecer Final da Fusão e o Incerto Futuro da Bavaria

No dia 30 de março de 2000, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE, 2000) "aprovou, sem restrições, o ato nos mercados relevantes de águas engarrafadas, refrigerantes carbonatados e outras bebidas não alcoólicas e, sob condições, no mercado de cervejas" a fusão entre Brahma e Antarctica. Entende-se pelo termo 'sem restrições', o fato de haver a perda de um concorrente. Segundo o CADE, a AmBev "caracteriza-se como um ato que limitou a concorrência, sendo, não obstante, legal a sua autorização, em razão das medidas estruturais impostas e das eficiências e benefícios invocados, que, a juízo do Colegiado, preenchem as condições previstas em

lei" (CADE, 2000). Para compensar a perda de um concorrente, foram tomadas algumas medidas para viabilizar a entrada de uma nova empresa no mercado, através da venda, a um único comprador, da marca Bavaria, cinco fábricas e o compartilhamento da distribuição. Isto gerou alguns motivos para contestações.

"A entrada de um comprador em escala nacional, deverá ser feito por empresa independente, que tenha condições não apenas de manter o negócio em funcionamento, como também potencial para competir em igualdade de condições, no mercado nacional, até o término do prazo de compartilhamento da distribuição, não podendo esta empresa independente deter, na presente data, mais de 5% (cinco por cento) de participação do mercado brasileiro de cerveja" (CADE, 2000). Exclui-se, assim, as chances da Kaiser e da Schincariol comprar a Bavaria, já que elas têm 15% (quinze por cento) e 9% (nove por cento) de participação de mercado, respectivamente. Ambas as empresas contestaram esta medida.

O presidente da Kaiser reagiu com declarações de desaprovação na imprensa e ameaças de intervenção judicial, pois, segundo ele, a decisão do CADE não foi baseada em critérios técnicos e que este Conselho não acatou os pareceres das Secretarias de Direito Econômico (SDE) e Acompanhamento Econômico (SEAE), que sugeriram a venda da Brahma, Skol ou Antarctica. A lei não obriga o Conselho a seguir estes pareceres. O gerente geral da Schincariol classificou o parecer do CADE como incoerente. Para ele é equivocado permitir que apenas pequenos fabricantes comprem a Bavaria e pensar que estes irão conseguir através desta compra chegar a 20% (vinte por cento) de participação de mercado. Um detalhe foi esquecido por este gerente: e as grandes companhias de bebidas estrangeiras? Vale ressaltar que elas não têm mais de 5% de participação de mercado, não têm uma boa rede de distribuição e suas presenças no país se dão por meio de representantes. Os contratos que a Anheuser - Busch (Budweiser) e a Miller tinham com a Antarctica e Brahma, respectivamente, foram suspensos ou estão em processos de cancelamento.

Outra medida referente ao parecer final do CADE é a que determina a venda de cinco fábricas de cerveja, uma em cada região do país (mercado relevante geográfico para a SDE e o CADE), para que possa ser permitido ao comprador produzir a marca adquirida, mantendo a produção e com possibilidade de crescimento de 12% (doze por cento). Segue abaixo uma tabela com as unidades a serem vendidas:

Local	Capacidade Instalada (em hectolitros)	Propriedade
Getúlio Vargas/RS	607.000	Antarctica
Ribeirão Preto/SP	2.400.000 (500.000 para Chopp e 1.900.000 para Cerveja)	Antarctica
Cuiabá/MT	700.000	Brahma
Camaçari/BA	2.900.000	Brahma
Manaus/AM	487.000	Brahma

Fonte: CADE - Parecer Final Caso AmBev. Março, 2000.

Estas fábricas deverão estar em perfeito estado de conservação e funcionamento, com capacidade instalada em condições de competir, em relação ao abastecimento, no mercado regional onde esteja localizado; atualizada em nível tecnológico satisfatório, ter funcionários para operar as máquinas e linhas de produção para garrafas retornáveis. O pacote de venda destas fábricas é contestado pela concorrência, que as julgam como obsoletas e fora dos planos tanto da Brahma, quanto da Antarctica. "Não se constrói uma marca com cinco fábricas obsoletas, como as que o CADE propôs que fossem vendidas. Eram fábricas que não interessavam mais nem mesmo à Brahma ou à Antarctica" (PACHECO, 2000: 16/18), palavras de Francisco Martins, gerente geral da Schincariol. A Companhia de Bebidas das Américas (AmBev) "deverá compartilhar sua rede de distribuição com a compradora, assegurando-lhe igualdade de condições em todos os aspectos da distribuição e oferta de seu produto a todos os pontos de venda do mercado nacional de cervejas servidos pela rede de distribuição" (CADE, 2000), dispensando-a do pagamento da comissão de distribuição para os quatro anos do compartilhamento, prorrogáveis por mais dois anos. Essa aparente vantagem de desfrutar da rede de distribuição da AmBev é ilusão, pois só abrange uma única marca, a Bavaria.

Para a AmBev não haverá muita diferença, já que a marca própria que era distribuída por ela, agora vai continuar a ser distribuída da mesma forma, entretanto, para um novo dono. Os planos de distribuição permanecerão os mesmos.

Para o comprador da Bavaria, se este tiver um portfólio de marcas que não atinja somente esta cerveja, não haverá muita vantagem. Apenas se a intenção for única e exclusiva de ganhar abrangência e alguma participação de mercado com um único produto, ou que esteja faltando ao seu portfólio de bebidas uma cerveja com as características da Bavaria. Qualquer outra marca de cerveja e bebidas deste comprador não poderá usufruir da rede de distribuição da AmBev, aproveitando o acordo do Termo de Compromisso. A distribuição para a gama de produtos anteriormente existentes permanecerá a mesma. A intenção do CADE de viabilizar a entrada de um novo concorrente através desta medida, pelo que foi analisado, não será muito eficiente.

As medidas descritas encontram-se no Termo de Compromisso de Desempenho entre CADE e AmBev, que terá a duração de cinco anos. Com relação ao preço estipulado para a venda deste conjunto de ativos (marca, fábricas e compartilhamento da distribuição) é de R\$ 500 milhões, entretanto, em setembro de 1999, este conjunto foi avaliado em R\$ 2 bilhões. O prazo de venda é de oito meses e se este não for cumprido, a venda será realizada a qualquer preço, por um interventor nomeado pelo CADE, ficando a AmBev sujeita a multas que variam de 5 mil a 100 mil UFIRs.

Com um conjunto de resoluções como estas para a venda da Bavaria, fica difícil apontar candidatos para a sua compra. Apenas os grupos estrangeiros estão cotados. Os investimentos seriam altos em comunicação para ressuscitar a marca e trazê-la de volta ao mercado. "Para isso, será preciso investigar quanto de força residual a marca ainda terá quando for vendida. Um exercício que envolve pesquisas, entrevistas de mercado, estudos econômico - financeiros e, principalmente, muito faro" (PENNA, 2000). Baseando-se nesses dados, fica nebulosa e incerta visualização do futuro da marca Bavaria.

Considerações

Analisando uma marca que tinha excelente potencial de crescimento e permanência no mercado, a primeira pergunta que se faz é: o que realmente houve para que a Bavaria apresentasse um ciclo de vida tão atípico em comparação a outras marcas de cerveja? E o que a organização poderia ter feito para evitar que isso acontecesse? Inicialmente, pode-se afirmar que houve a existência de fatores intangíveis e falhas de planejamento contínuo que atuaram em conjunto para a situação de declínio.

Os aspectos positivos intrínsecos na concepção da Bavaria foram: as estratégias de marketing quanto à construção de um eficiente sistema de informações de marketing, o que viabilizou pesquisas de mercado voltadas para um público alvo, o jovem, possibilitando descobrir suas necessidades e desejos; a exploração do mix, aliado a um planejamento de marketing, com referência ao desenvolvimento, introdução e crescimento do produto no mercado. Não há dúvidas que o sucesso alcançado pela Bavaria, na sua introdução no mercado, foi consequência do processo de marketing estabelecido pelo grupo Antarctica, através da segmentação do mercado, definição dos consumidores alvo e posicionamento da marca na mente de quem realmente eles queriam atingir.

Por outro lado, os aspectos negativos, que aceleraram o declínio da Bavaria, foram: a falta de um planejamento estratégico baseado em cenários, a ausência de sincronia entre planejamento e o controle dos processos durante o início do ciclo de vida da Bavaria, o qual foi agravado pelo anúncio da fusão entre a Brahma e Antarctica e pela decisão do CADE.

Para uma organização, delinear um bom planejamento estratégico é fundamental, pois isto servirá como um "processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre objetivos e capacidade da empresa e as mudanças de suas oportunidades no mercado" (KOTLER, 1998), sendo necessária a possibilidade de se trabalhar com cenários. Posicionamentos como este, no caso da Bavaria, evitaria, que um produto fundamentado em bem sucedidas pesquisas, desenvolvimento e introdução no mercado chegasse a tal ponto, pois a realidade teria que ser encaixada ou no cenário otimista, ou no pessimista ou naquele em que se trabalharia. Isto ajudaria também a empresa saber como agir em situações como a que aconteceu com a Bavaria.

O processo de marketing, que foi responsável por esse tamanho sucesso inicial da Bavaria, não é só feito de segmentação, definição e posicionamento de mercado, mas, sobretudo, de uma cuidadosa mensuração e previsão da demanda atual e futura. Embora a aceitação estivesse acima do planejado, seria crucial ter sido revista a capacidade da empresa diante deste novo momento. O sucesso da cerveja Bavaria contou com um volumoso aporte financeiro, para que esse produto se posicionasse no mercado nacional. Esse suporte não foi compatível com a demanda real e os recursos financeiros disponíveis. Isto fez com que as campanhas publicitárias fossem suspensas antes da previsão inicial, devido ao esgotamento das verbas de introdução do produto no mercado, iniciando-se, assim, o declínio da Bavaria. Não houve nenhuma atitude quanto a redução da demanda de forma temporária (de marketing), visando o equacionamento das visões financeira, da produção e de marketing sobre o caso, a fim de que os objetivos da Antarctica com relação a Bavaria fossem alcançados. Ficou bastante claro que uma das restrições percebidas foi de ordem financeira.

A fusão entre a Brahma e Antarctica, anunciada em 1º de julho de 1999, absorveu todas as atenções do grupo Antarctica para esta nova variável, levando-se em consideração que esse foi o acontecimento mais importante da história da cervejaria nacional, inclusive com repercussões internacionais. Este evento, colocou em segundo plano, os projetos de cada grupo separadamente, principalmente os da Antarctica. A decisão do CADE com relação à AmBev, foi o "tiro de misericórdia" para a cerveja Bavaria, pois estabeleceu obrigações a serem cumpridas, em um prazo de oito meses a contar de março de 2000. E dentre este conjunto de medidas estão a venda da marca Bavaria, de cinco fábricas e o compartilhamento da distribuição, o que gerou sérios questionamentos.

Quando se restringe a 5% de participação de mercado a compra da Bavaria, exclui-se potenciais compradores nacionais, possibilitando a manifestação de interessados estrangeiros. Mesmo para estes, será que haveria interesse em um negócio que, dentre os ativos envolvidos, está uma marca decadente e o compartilhamento da distribuição apenas para ela? Não seria mais atrativo disponibilizar a marca Bavaria e mais uma marca de cerveja da compradora para utilizar a rede de distribuição da AmBev e assim permitir de fato a entrada de um novo concorrente?

Como reverter, diante deste quadro, a situação da Bavaria, que um dia foi um produto altamente promissor e hoje se encontra em declínio? Deve-se salientar que o grande problema da entrada de uma cervejaria estrangeira no país é a distribuição. E a AmBev conta com 770 distribuidores, atendendo 6072 municípios. Baseado nisto, as chances de se prevê algo digno para este ex - produto promissor são cada vez mais complicadas e nebulosas, piorando a medida em que o prazo legal para sua venda vai diminuindo. Duas alternativas para que a Bavaria não se tornasse um ex - produto promissor seriam:

a colocação de uma marca da empresa compradora, junto com esta marca para usar a rede de distribuição da AmBev;

estabelecimento de metas anuais para a construção de uma rede de distribuição independente pela compradora, para que ao final de quatro anos a Bavaria pudesse recuperar a sua participação de mercado e manter-se, posteriormente, através desta rede.

Estas duas medidas já evitariam que o futuro da Bavaria chegasse a previsões tão pessimistas, até mesmo com a possibilidade de desaparecimento da marca.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- MOREIRA, Daniel Augusto. *Administração da Produção e Operações*. São Paulo, Pioneira, 1998.
- KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1998.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo, Atlas, 1997.
- PENNA, Maysa. . Valor da Bavária é problema para a AmBev. *Gazeta Mercantil*, 17/4/2000, p. C - 1, caderno C.
- CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. *Decisão do CADE Caso AmBev*. [online] Disponível na Internet via WWW. URL: <http://www.mj.gov.br/cade.27/03/2000>.