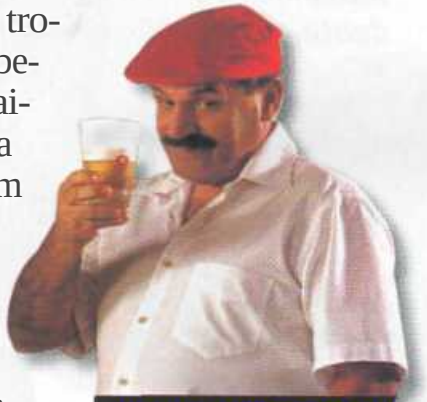
Por que o enche?

Maior grupo de bebidas da América Latina, a Femsa comprou a Kaiser por uma pechincha, investiu pesado em marketing e acreditava ter as armas certas para enfrentar a Ambev. Mas o plano dos mexicanos não está dando certo

Por Daniel Leb Sasaki

copo da Kaiser não

Eles entraram no Brasil cheios de gás. E isso não é só um trocadilho infame. Quando a Femsa S.A. - maior grupo de bebidas da América Latina - adquiriu 68% das ações da Kaiser em janeiro de 2006, prometeu a todos que reanimaria a marca decadente, repetindo aqui o sucesso que conseguiu com rótulos como Tecate e Sol. Havia razões para acreditar na promessa. A Femsa é um império que emprega 98 mil pessoas, atua em três continentes e fatura US$ 10 bilhões. Com sua divisão engarrafadora Coca-Cola Femsa, chega a mais de 1,5 milhão de pontos-de-venda. Pois bem, os mexicanos chegaram, investiram R$ 200 milhões no lançamento de uma nova marca (a Sol), resgataram uma antiga parceria com os distribuidores da Coca-Cola e colocaram uma fortuna para revigorar a Kaiser.



TENTATIVA FRUSTRADA: *a ressurreição do Baixinho não evitou a queda de fatia no mercado de 8,5% para 8%*

Tamanho fôlego financeiro tornaria inevitável a ascensão da empresa, certo? "Redondamente errado", brincariam os adeptos da Skol. Segundo dados da AC-Nielsen, de março para abril, não só a participação nas vendas no mercado brasileiro caiu de 8,5% para 8%, como seu terceiro lugar no pódio das cervejarias foi tomado pela Petrópolis (fabricante de Itaipava e Crystal), que, em 2004, detinha meros 3,6% do setor. Pior: nos principais nichos regionais, como São Paulo e Rio de Janeiro, a Petrópolis já é vice, com 10,12% e 15,18%. Nem a ressurreição do Baixinho mudou esse quadro. A Femsa contesta o recuo. "Registramos crescimento de 14,4% no volume de vendas no primeiro trimestre de 2007, valor que superou os números divulgados pelas empresas públicas da indústria cervejeira, que ficaram em 5,1%", pronunciou-se o grupo por escrito à DINHEIRO. "Também atingimos 9,3% de preferência de mercado, um crescimento de 0,6 ponto percentual em relação ao primeiro trimestre de 2006." Números da própria empresa.

Os dados da Nielsen, aceitos pelo mercado, deixam uma pergunta no ar: por que a Femsa, depois de tamanho investimento, não decolou? "Eles têm um problema sério de distribuição no Brasil e não conseguem estar em todas as regiões", responde Adalberto Viviani, da Concept Consultoria. Por conta disso, comenta-se que o grupo venderá 15% das ações aos engarrafadores da Coca, o que ajudará a motivar a rede de distribuidores a vender as cervejas da Femsa. Mas há um outro problema a resolver: **16 empresas independentes que distribuem os produtos da Coca ainda não demonstraram interesse em trabalhar com Kaiser e Sol, que representam só 5% de seus negócios.**

Outro vilão da Femsa seria a indecisão no posicionamento de marcas. Um distribuidor aponta, por exemplo, que o lançamento da Sol no Brasil canibalizou a Kaiser. "Não é de hoje que a Kaiser é deixada no banco de reserva. Quando a empresa comprou a Bavária da Ambev, transferiu o esforço de venda à nova marca, mas não deu certo. Aí, focaram na Kaiser de novo. Só que ela não se recuperou e aí focaram na Sol", diz a fonte. O especialista em gestão de marcas Marcos Machado, da Top Brands, completa: "Mudanças muito freqüentes tornam difícil qualquer resultado positivo." Para a Femsa, uma análise descabida. "O grupo acredita em um portfólio completo de cervejas. São marcas que se complementam", diz no comunicado à DINHEIRO.

O fato é que a Kaiser não reconquistou a glória dos bons tempos e a Sol não emplacou. Viviani afirma que a empresa caiu em um meio-termo perigoso: não tem preços competitivos para concorrer com cervejarias menores e tampouco força para enfrentar a Ambev. "Ela precisa encontrar seu mercado", diz Viviani, que deixa a sugestão: "Em vez de trabalhar de forma genérica no mercado brasileiro, os mexicanos deveriam criar uma estratégia comercial focada em regiões específicas e, a partir daí, crescer. Não dá para fazer tudo de uma vez." H

Fonte: ISTOÉ DINHEIRO, ano 10, n. 505, p. 58-59, 30 maio. 2007.