

Análise das pressões competitivas em um segmento do setor de bebidas alcoólicas

Bruno Scaranello (POLI/USP) superbruno@terra.com.br

Marly Monteiro de Carvalho (POLI/USP) marlymc@usp.br

Resumo

Devido às constantes mudanças no ambiente competitivo, a utilização de técnicas de mapeamento do ambiente competitivo são fundamentais para a elaboração de uma boa estratégia. O mapeamento do ambiente competitivo permite prospectar os movimentos competitivos dos concorrentes, auxiliando no posicionamento da empresa e nas estratégias de respostas a estes movimentos. Essas ferramentas permitem analisar as informações do mercado de uma maneira estruturada, fornecendo um entendimento adequado do cenário competitivo. Existem diversas ferramentas de mapeamento do ambiente competitivo disponíveis na literatura, neste artigo foi utilizado o mapa de pressões para um segmento do setor de bebidas, que representaram movimentos competitivos dos principais players. Palavras-chave: Análise Ambiental; Mapa de Pressões; Estratégia.

1. Introdução

Devido às constantes mudanças do mercado, o mapeamento do ambiente competitivo e seu constante monitoramento são peças fundamentais para a elaboração de uma boa estratégia obter e dar respostas ágeis aos movimentos competitivos (CARVALHO & LAURINDO, 2003).

Existem hoje diversos estudos e tentativas de elaborar ferramentas que forneçam um bom mapeamento que permita à empresa planejar suas ações futuras, podendo colaborar para a identificação de oportunidades ou neutralização de ameaças. Essas ferramentas são a aplicação de informações do mercado de uma maneira estruturada, tornando mais simples o entendimento de sua dinâmica, de seus competidores, etc.

Existem diversas ferramentas de mapeamento do ambiente competitivo disponíveis na literatura, entre elas destacam-se o *mapeamento de grupos estratégicos* (FEKA *et al*, 1997), a *matriz de rivalidade* (FURRER & THOMAS, 2000) e *sistemas de pressão competitiva* (D'AVENI, 2002). 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.

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 do mapa de pressões.

2. Mapas das Pressões Competitivas

A maioria das organizações percebe as pressões competitivas intuitivamente, mas têm dificuldade de entender o sistema de pressões competitivas como um todo. Os mapas de pressão podem ser utilizados não só como uma fotografia do campo de batalha em curso em um determinado 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 e estratégias de fusões e aquisições (D'AVENI, 2002).

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.

Além destas simbologias básicas, é possível enriquecer o mapa de pressões com diversas informações de uma maneira concisa tais como:

- ☞ 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.

Todo esse mapeamento é baseado em informações de *market share* e de receita das empresas. Portanto, para a elaboração destes mapas é necessário buscar informações junto à base de dados do segmento alvo da análise. Segundo D'Aveni (2002), a medida das pressões de cada empresa sobre o mercado é dada pela fórmula:

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

Em que:

Importância do mercado é a porcentagem da receita que esse mercado representa em relação à receita total da empresa;

Penetração é representada pelo *market share* da empresa nesse mercado .

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).

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.

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 enxergar suas empresas como “vítimas” do sistema de pressões quando o correto seria enxergá-las como “participantes ativas” que podem mudar o quadro.

Uma vez traçado o mapa de pressões é possível reconhecer quais *players* possuem potencial para exercer ou evitar pressões competitivas, permitindo 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).

Os mapas também ajudam a prospectar os possíveis movimentos competitivos e as ações estratégicas para estes eventos caso venham a acontecer.

O bom uso dos mapas pode levar as empresas em novas direções através de competições indiretas, que evitem retaliação, 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, sobrepondo diversos mapas em ordem cronológica 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 (PEREIRA *et al*, 2004).

3. Descrição do segmento estudado

O mercado de vodca é um dos mais promissores dentro do segmento de bebidas destiladas. Enquanto que o whisky, o vermuth, 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.

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.

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 (ver Tabela 1)

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

Tabela 1 Participação de Mercado por Volume e Valor - 2003(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.

O preço ainda é um dos critérios competitivos importantes na decisão do consumidor. Nas vodcas nacionais existe uma forte correlação entre a participação de mercado e o preço do produto. Isso vêm contribuindo para o surgimento de 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)

3.1.Distribuição regional dos Principais *Players*

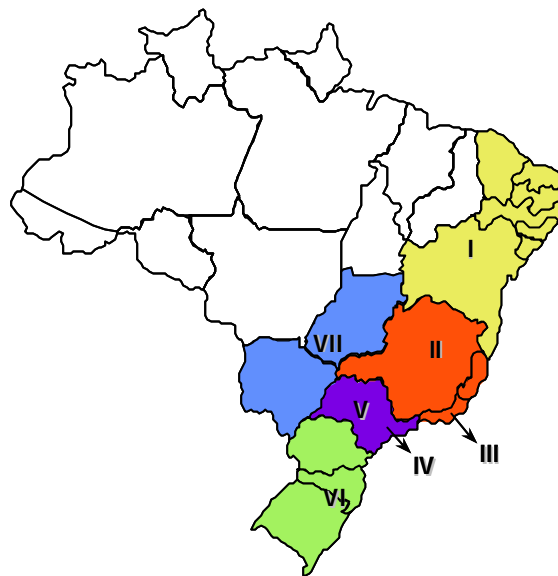
As maiores empresas participantes no mercado de vodca são a **Pernod-Ricard**, e a **DIAGEO**, que têm como marcas principais às vodcas *Orloff* e *Smirnoff*, respectivamente. Essas duas marcas têm forte representação nacional, preço diferenciado e estão presentes em praticamente todo o país. Entre as 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 de pequeno porte que atuam em apenas em 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 idades 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*).

A Figura 1 nos mostra um resumo atual do mercado de vodca nacional, segmentado em: Área I (Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Bahia); Área II (Minas, Rio de Janeiro - exceto a Capital - e Espírito Santo); Área III (Região metropolitana do Rio de Janeiro); Área IV (Região metropolitana de São Paulo); Área V (Interior do Estado de São Paulo); Área VI (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul); e Área VII (Mato Grosso do Sul, Goiás e Distrito Federal).



Área Nielsen	Representatividade da Área (% em vol)	Marcas líderes na região (% em vol)	
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 1 Participação das áreas e das principais marcas no Brasil

Nota: Elaborado pelo autor com dados da Nielsen (2004)- volume de vendas de Out/2003 a Set/2004.

É importante observar na Figura 1 a força que as marcas regionais (denominadas “outras”) possuem em todas as regiões do país. Além disto, deve-se observar a concorrência entre as líderes *Smirnoff* e *Orloff* em cada região, sendo que a *Smirnoff* tem maior representatividade do Estado de SP (área IV+V). Destaca-se finalmente, a importância da região Sul (área VI) e o domínio das vodcas baratas (“outras”) nessa região.

3.2.Características dos principais players

Para compreender melhor a estrutura das empresas que competem no mercado de vodca, pode-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.

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. Isso lhe confere um alto poder de negociação com os clientes em relação à concorrência.

4. Abordagem Metodológica

Para elaboração do mapa das pressões competitivas, foram analisados dados secundários do setor de bebidas alcoólicas, segmento de vodcas na área IV (região metropolitana de São Paulo), com base em dados da Nielsen (2004).

Com base nesta análise, foram identificados quatro pontos para a elaboração dos mapas de pressão. O critério para seleção dos pontos de mapeamento foi a existência de *movimentos competitivos* por parte dos principais competidores, ou seja, ações estratégicas que causaram pressões competitivas de participantes deste mercado sobre os demais concorrentes.

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.

5. Resultados da análise do sistema de pressões competitivas

Devido às diferenças apresentadas nas diversas regiões do Brasil, conforme já foi discutido, foram traçados mapas de pressões distintos para o mercado Estado de São Paulo (áreas Nielsen IV e V) e para o mercado Brasileiro exceto São Paulo. O mercado do Estado de São Paulo 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.

5.1. Mapa de pressões no Estado de São Paulo (Regiões IV e V)

Como visto 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.

A Figura 2 mostra a evolução de *market share* e das vendas para as 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.

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. É interessante observar que houve grande

redução de preço da marca Smirnoff no período selecionado, de onde se pode entender um dos motivos do pico de vendas e incremento de *market share* observados nesse mesmo período.

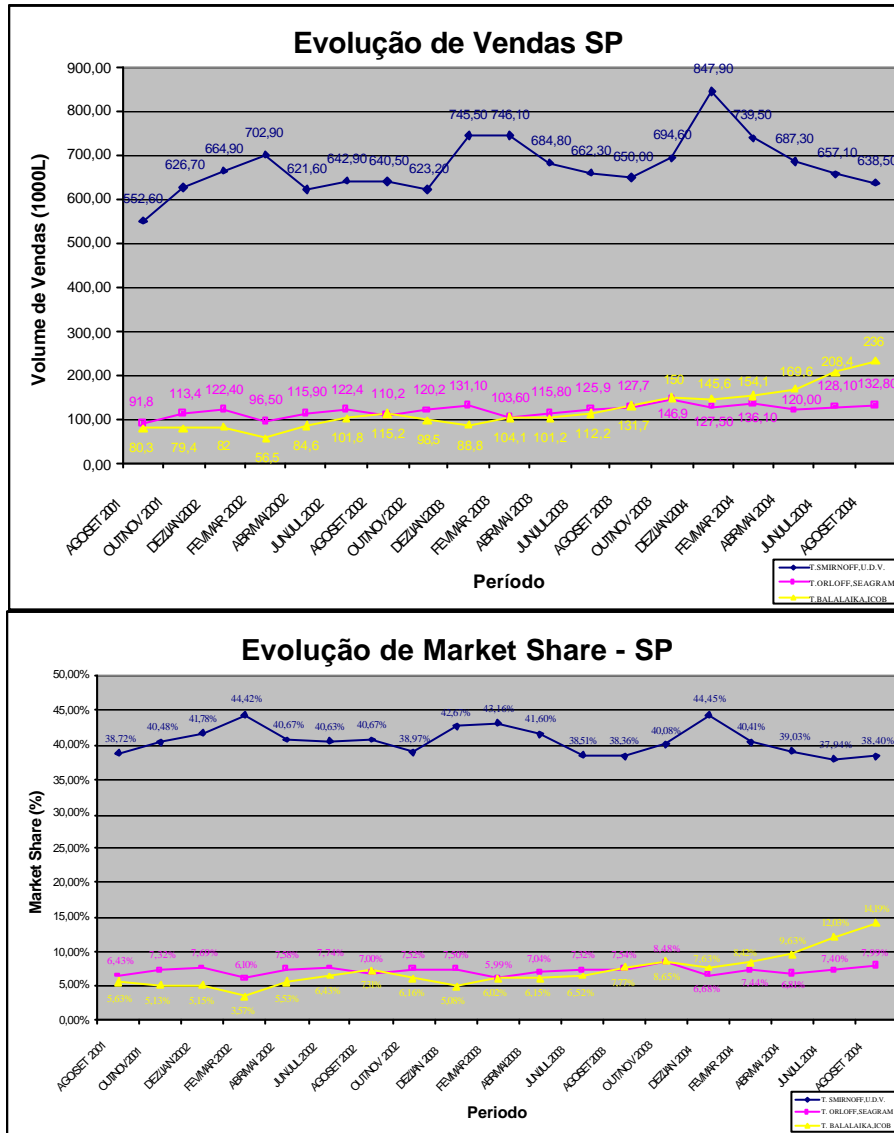


Figura 2 Evolução de *market share* e das vendas - Estado de São Paulo (Ago/01 a Set/04).
Fonte: (Elaborada com dados da NIELSEN, 2004)

Para o cálculo das pressões as informações de vendas e *market share* no momento selecionado, bem como as informações de faturamento das 3 empresas produtoras das marcas. A Tabela 2 contém os cálculos realizados para a determinação das pressões aplicadas por empresa. A partir destes valores foi traçado o mapa de pressões, representado na Figura 3.

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

Tabela 2 Cálculo de pressões no mercado de São Paulo

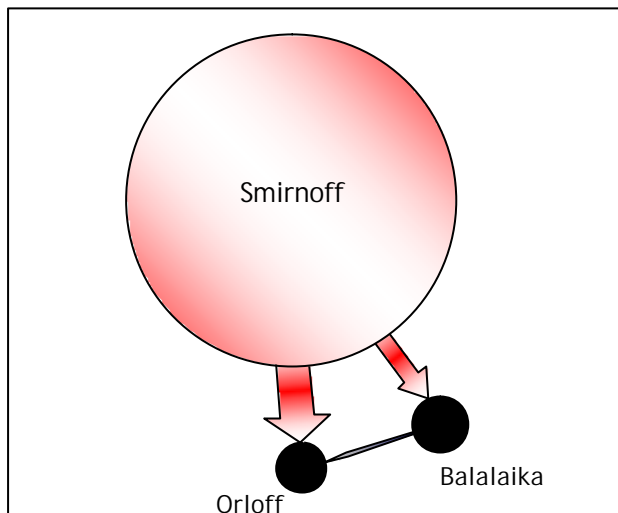


Figura 3 Mapa de Pressões competitivas no mercado de vodcas de SP.

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 promover 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.

5.2. 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.

A Figura 4 apresenta a evolução de *market share* e das vendas das três empresas no mercado de vodca brasileiro. A análise desses 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.

Analisando 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.

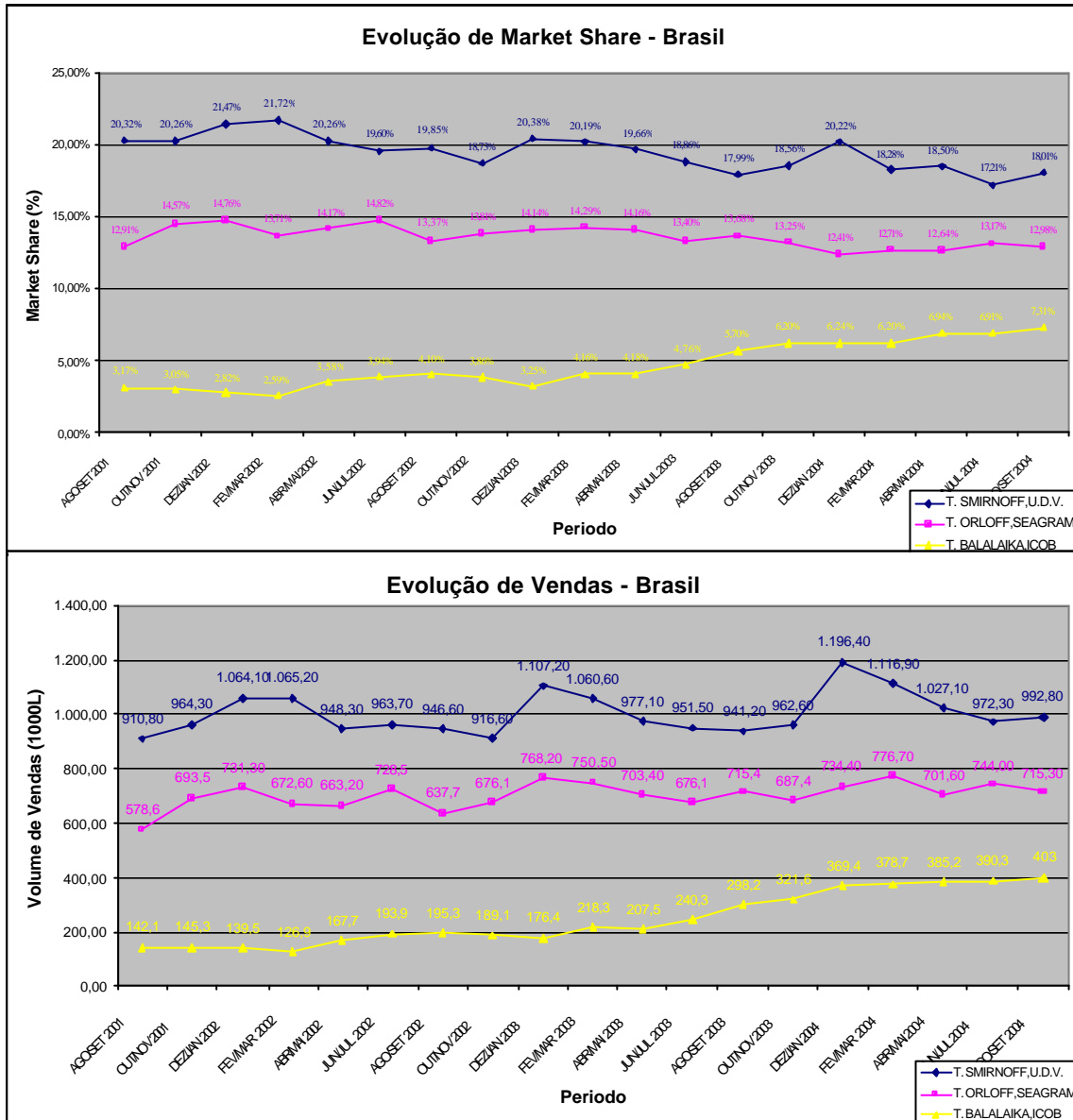


Figura 4 Evolução de Vendas das 3 principais marcas de vodca no Brasil

Fonte: (Elaborada com dados da NIELSEN, 2004 - Ago/01 a Set/04 no Brasil.)

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.

A Tabela 3 contém o cálculo das pressões de cada marca e a Figura 5 o mapa das pressões. Nota-se um equilíbrio maior entre as empresas analisadas, pois a Smirnoff não ter a mesma participação de mercado que possui em São Paulo. A pressão aplicada pela marca Orloff também aumentou consideravelmente.

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.

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

Tabela 3 Cálculo de pressões no mercado brasileiro de vodca

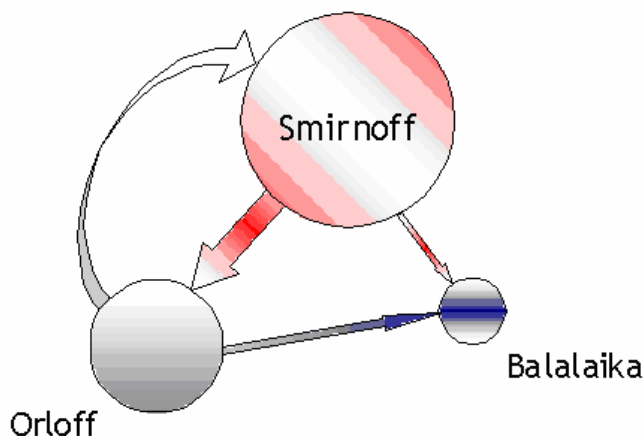


Figura 5 Mapa de Pressões competitivas no mercado de vodcas de SP.

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

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.

5.3. 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* e das vendas excluindo o Estado de São Paulo tem-se um outro cenário completamente diferente, liderado pela marca Orloff, no qual a participação de ambas empresas é menor do que no Estado de São Paulo, 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 análise (Dez/2003), e por outro lado um grande crescimento da Balalaika, conforme ilustra a Figura 6.

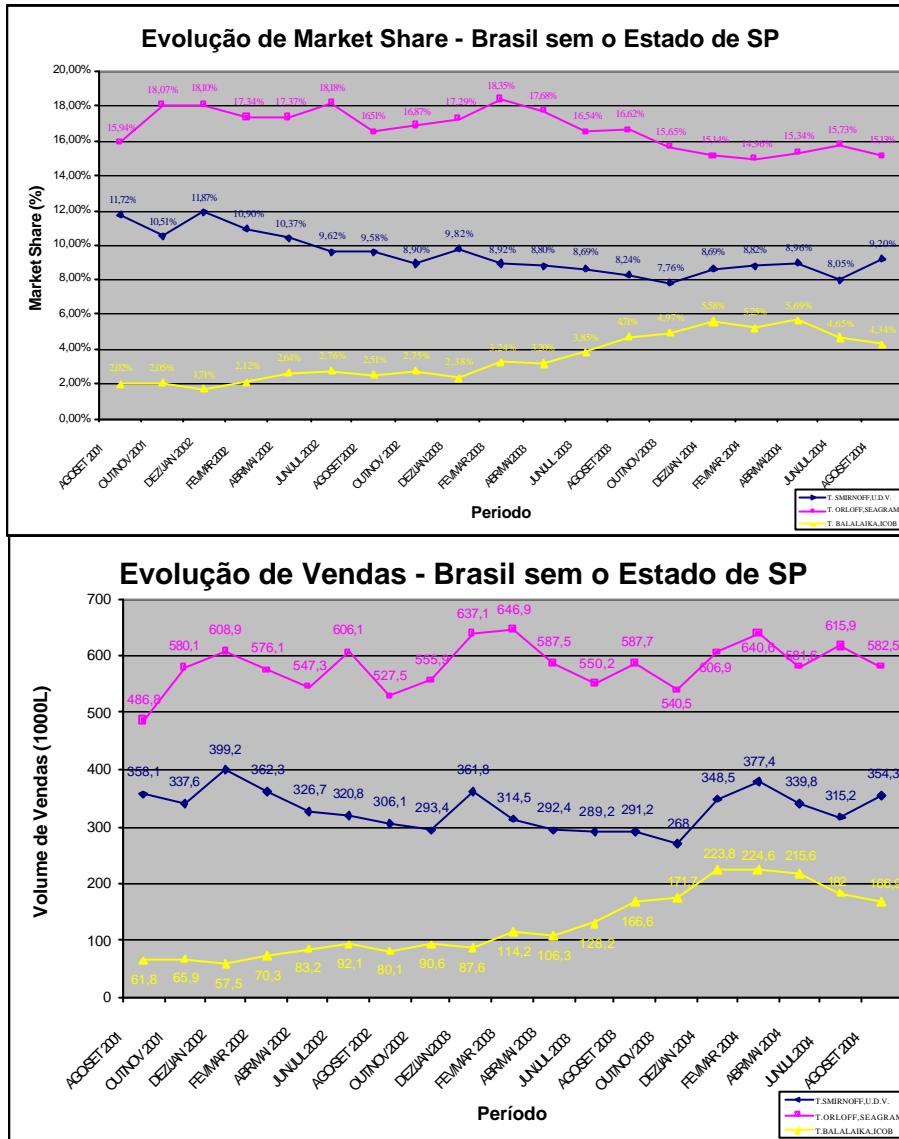


Figura 6 Evolução de Vendas excluindo-se o Estado de São Paulo
 Fonte: (Elaborada pelo autor com dados da NIELSEN, 2004 - Ago/01 a Set/04 no Brasil.)

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. A Tabela 4 apresenta os cálculos de pressões e a Figura 7 o mapa de pressões estratégicas.

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

Tabela 4 Cálculo de pressões no mercado brasileiro excluindo o Estado de São Paulo

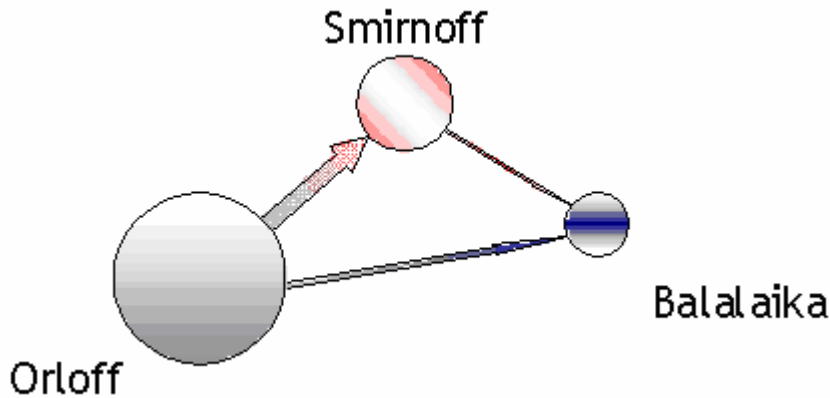


Figura 7 Mapa de Pressões competitivas no mercado excluindo o Estado de SP.

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

6. Conclusões

Neste artigo, a análise das pressões competitivas foi elaborada com base diversos *mapas de pressão* em diferentes momentos competitivos e com recortes regionais diferentes que em conjunto com as curvas evolutivas de volume de vendas e participação de mercado das empresas atuantes, os *mapas de pressão* dão uma idéia ao analista de mercado dos movimentos dos *players*.

Foi mantida a proporção entre os *mapas de pressão* realizados para ressaltar a diferença de participação de mercado e da pressão aplicada pelas marcas. O resultado obtido deixa claras 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.

6. Referências Bibliográficas

Carvalho, M. M.; Laurindo, F. J. B. (2003) Linking strategy with a network of performance indicators: a Brazilian Research Centre case study. *International Journal of Business Performance Management*, vol5, n.4, p. 285-301, 2003.

Carvalho, M, Laurindo, F. (2003) *Estratégias para a Competitividade*, Futura, São Paulo.

D'Aveni, R. (2002). Competitive pressure systems - mapping and managing multimarket contact, *MIT Sloan Management Review*, p. 39-49.

D'Aveni, R. (2002). "Competitive Pressure Systems - Mapping and Managing Multimarket Contact", *MIT Sloan Management Review*, fall 2002 edition, pp. 39-49

D'Aveni, R. (2002), "The Empire Strikes Back", *Harvard Business Review*, November edition, pp. 66-74

Feka, V, Xouris, D, Tsiotras, G. (1997), "Mapping Strategic Groups: an International Example", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.12, pp. 66-75.

Furrer, O, Thomas, H. (2000) "The Rivalry Matrix: Understanding Rivalry and Competitive Dynamics", *European Management Journal*, Vol. 18 No. 6, pp. 619-637.

Nielsen Institute (2004). Market research statistics report.