

Estratégia de marcas em fusões e aquisições: o caso de uma operação no ramo de bebidas

Gisele Bunn Monteiro¹
giselemonteiro@starmedia.com

Diogo Barbosa Machado¹
diogoaltana@click21.com.br

Rodrigo Carlos Marques Pereira²
rodrigocmp@gmail.com

1 Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), Curso de Administração - Seropédica, RJ, Brasil

2 Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), PPGEN - Seropédica, RJ, Brasil

RESUMO

O presente artigo tem a finalidade de ressaltar a importância das decisões de marca nos processos de fusões e aquisições. A atual realidade de mercado tem sido a causa da ocorrência dos processos de combinações estratégicas, com o objetivo principal de reduzir custos, integrando as operações para conquistar maior participação. No entanto, existem certas limitações, como as de cunho econômico-financeiro, de gestão de pessoas e mercadológicas, que irão definir o nível das decisões nesses processos. Serão destacadas nesse artigo as decisões de marca, que visam, através da análise da literatura recente, demonstrar a importância da análise do valor da marca e o seu reflexo no posicionamento desses produtos, que resultam da competição no mercado e das influências da concorrência. Por fim, é apresentado de forma breve um caso de fusão no mercado de bebidas, que tem o objetivo de mostrar a realidade nesses processos.

Palavras-chave: Fusões e aquisições. Marca. Posicionamento.

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais as empresas precisam inovar e com isso acabam elevando os custos de desenvolvimento de produtos e, para diluir estes custos, as empresas devem servir a mercados mundiais, baseadas em economias de escala. A possibilidade de ativos, pessoas e produtos serem transferidos e melhor utilizados é um desafio e uma oportunidade que as companhias com estratégias corporativas não querem e não devem deixar de aceitar. Para isso, fusões e aquisições são estratégias de expansão de negócios que podem alterar substancialmente o cenário no qual as companhias competem, aliados aos objetivos deste tipo de reestruturação corporativa.

Para BARROS (2003) trata-se de um fenômeno que tende a continuar. Em todos os setores econômicos, o processo de fusões e incorporações tem sido motivado pela lógica competitiva, que pressupõe saltos tecnológicos e busca de novos mercados. A concentração das últimas décadas ainda persistirá, apesar de o número de líderes mundiais na fabricação de vários produtos em áreas fundamentais à economia contemporânea já ser muito restrito.

No Brasil, o tema Fusões e Aquisições ganhou importância no início da década de 90 quando o número de operações começou a aumentar em decorrência da redução das barreiras de entrada ao capital estrangeiro e da inserção do país no mercado global. Estudo da KPMG revela que, entre 1994 e 2001, ocorreram 2.440 transações de fusões e aquisições, entre as quais 1.448 tiveram investimento de capital estrangeiro.

Esse ciclo não se esgotou e é provável que o ritmo seja acelerado em virtude de fatores como: a intensificação de privatizações em áreas em que o setor público ainda tem presença marcante; a confirmação da estabilidade monetária; o número ainda grande de empresas

familiares envolvidas em processos sucessórios complexos; a crescente participação dos fundos de pensão no patrimônio empresarial do país; e, a retomada do crescimento econômico, em bases sustentáveis. E, embora haja questionamentos sobre a atratividade do país no curto prazo, devido a todos esses fatores, essas operações continuam a ocorrer.

O objetivo deste trabalho é de ressaltar a importância das decisões de marca nos processos de fusões e aquisições, através da análise do valor da marca e o seu reflexo no posicionamento dos produtos e apresentar o caso de uma operação no ramo de bebidas.

2. CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Como o em questão estudo é de caráter descritivo, o método de abordagem mais apropriado para este artigo é o método indutivo, pois segundo MARCONI E LAKATOS (2005), pois a aproximação dos fenômenos caminha geralmente para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às leis e teorias. Para RICHARDSON (1999), é o processo pelo qual, partindo de dados ou observações particulares constatadas, pode-se chegar a proposições gerais.

Para a operacionalização da pesquisa, foi necessário o estudo de caso, pois se fundamenta na idéia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo, conforme MARCONI E LAKATOS (2005). O caso estudado foi realizado numa operação de fusão entre empresas brasileiras do ramo de bebidas.

3. ESTRATÉGIA DE FUSÕES E AQUISIÇÕES

Conforme ANSOFF e MCDONELL (1993), a estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização e representa os meios para se atingir os objetivos que a empresa tenta alcançar. SERRA (2004) ressalta que a estratégia empresarial é o conjunto de meios que uma organização utiliza para alcançar os seus objetivos. Tal processo envolve as decisões que definem os produtos e os serviços para determinados clientes e mercados e a posição da empresa em relação aos seus concorrentes.

Para BARROS (2003), existem diferentes tipos de combinações estratégicas entre as empresas que variam de network relativamente informal até a aquisição, com desaparecimento completo de uma delas. Cada tipo de relacionamento exige investimentos de vários níveis, tem formato legal específico e, sobretudo, causa fortes impactos nas pessoas. Esses novos formatos de operação podem evoluir em um continuum que vai do simples licenciamento, passando por aliança e parceria, joint venture, fusão, até aquisição.

As organizações, com o objetivo de permanecer ou aumentar a sua participação no mercado é lançar mão de estratégias de crescimento, como fusões e aquisições. Ambas são opções estratégicas muito utilizadas, quando as alianças não trazem as vantagens desejadas, pois a empresa que resulta da fusão ou aquisição pode ter operações mais integradas e mais autonomia do que na parceria.

Do ponto de vista jurídico, a Lei das Sociedades Anônimas, lei nº 6404/76, conceitua em seu artigo 228: “A fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações”.

A fusão envolve uma completa combinação de duas ou mais empresas que deixam de existir legalmente para formar uma terceira com nova identidade, teoricamente sem predominância de nenhuma das empresas anteriores.

Na maioria das vezes, a fusão se dá com companhias do mesmo porte e do mesmo ramo de atividades, as quais perdem por completo sua identidade, deixando de existir. Nesse processo ocorre a transferência integral de ativos e passivos das companhias fundidas.

Pela lei nº 6404/76, “A aquisição é operação pelo qual uma ou mais sociedades compra uma outra, sucedendo-a em todos os direitos e obrigações”.

A aquisição determina o desaparecimento legal da empresa comprada, ou seja, não há extinção de ambas, sendo que uma pessoa jurídica permanece, e a outra, incorporada, passa a ser subordinada nos seus bens, direitos e obrigações à empresa adquirente, que poderá utilizar ou não, o nome da adquirida, que terá sua pessoa jurídica extinta.

É muito importante que a decisão sobre o uso desses instrumentos de estratégia empresarial seja tomada levando-se em conta o aspecto jurídico que a envolve. Segundo MUNIZ (1996), a fusão e a aquisição constituem antes de tudo um processo de sucessão, ou seja, uma operação em que uma pessoa jurídica transfere para outra um conjunto de direitos e obrigações, ou de ativos e passivos, ou ainda, um grupo de haveres e deveres de tal forma que, sem que haja solução de continuidade, uma pessoa jurídica prossegue uma atividade então exercida por outra.

Segundo GITMAN (1997), as empresas fundem-se para alcançar determinados objetivos. O objetivo dominante é maximizar a riqueza dos proprietários, que será refletida no preço da ação da adquirente. Os motivos específicos, os quais incluem crescimento ou diversificação, sinergia, levantamento de fundos, aumento ou aprimoramento da capacidade administrativa ou da tecnologia, considerações tributárias, aumento da liquidez do proprietário e defesas contra aquisição de uma empresa por outra, devem ser procurados quando se acredita que sejam consistentes com a maximização da riqueza do proprietário.

A onda de fusões e aquisições sofreu forte evolução nos últimos anos por duas razões básicas, conforme ressaltado em OLIVEIRA (2001), a necessidade das empresas se adequarem a determinadas novas realidades decorrentes das mudanças da economia, principalmente da globalização e a vontade dos executivos de criarem grandes grupos empresariais.

4. MARCAS E SEUS BENEFÍCIOS

Ao desenvolver uma estratégia de marketing para produtos, a empresa tem que enfrentar a decisão de marca e isso exige investimento a longo prazo, principalmente em propaganda, promoção ou embalagem.

Marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes, segundo definição da American Marketing Association, conforme citado em KOTLER (1998).

Essencialmente uma marca representa a promessa e a entrega de um conjunto específico de características, benefícios e serviços dos vendedores aos compradores. As melhores marcas trazem uma garantia de qualidade. Porém a marca é um símbolo ainda mais complexo.

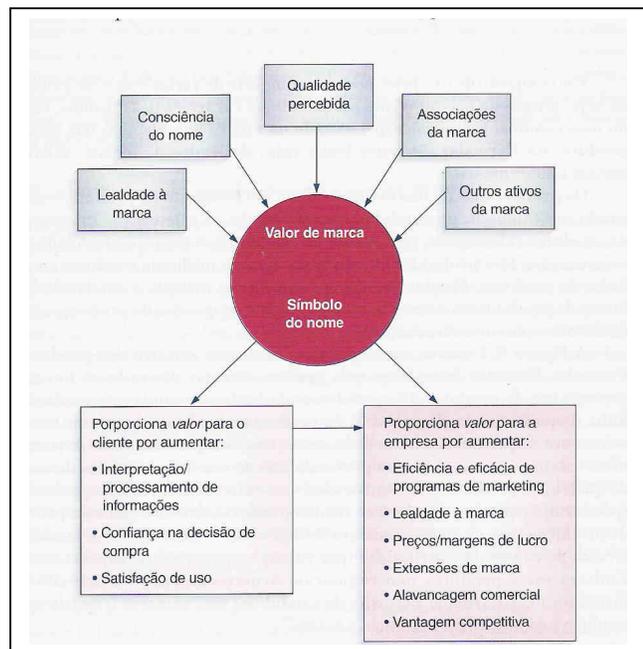
Nesse sentido, FONTENELLE (2002) resalta ainda que a marca é um símbolo complexo, exigindo que todas as diferentes imagens com as quais opera sejam coerentes entre si, cuidadosamente remetidas à imagética principal com a qual a marca quer se ver identificada.

Entretanto para CHURCHILL (2000) a utilização de uma marca é uma maneira de distinguir produtos na mente de compradores potenciais. Eles podem dedicar um esforço extra e gastar dinheiro adicional para comprar uma determinada marca. O comprometimento com a compra de uma marca específica é chamada de lealdade de marca. A maioria dos consumidores é fiel a uma marca quando compra certos produtos, entre eles, bebidas

(Brahma) e cigarros (Marlboro). Para outros produtos, como sacos de lixo ou ervilhas em lata, apenas cerca de um quarto dos consumidores é leal à marca. Ao proteger sua marca com status de marca registrada ou marca de serviço, a organização também cria um elemento do produto que os concorrentes não podem copiar.

As marcas beneficiam tanto os compradores como os vendedores. Ao fazer pesquisa de compras, os compradores podem usar as marcas para controlar os vários itens que estão avaliando. Além disso, as imagens que as pessoas têm das marcas ajudam-nas a tomar decisões de compra, pois procuram marcas para as quais tenham imagens positivas e evitam as que tenham imagens negativas. Ou seja, as marcas podem reduzir o tempo e a energia inerentes ao processo de compra, além de proporcionar bem estar decorrentes de associações positivas com a marca.

O valor de uma marca para uma organização é chamado de valor da marca. Como mostrado na figura 1, o valor da marca inclui a lealdade do cliente pela marca, a consistência do nome da marca, a qualidade percebida, associações da marca e outros ativos da marca. Esses componentes resultam das idéias dos compradores a respeito do produto, da organização e de outras variáveis que afetam as vendas do produto. O valor da marca pode ser positivo ou negativo, dependendo de como os consumidores percebem o significado da marca.



Fonte: CHURCHILL (2000)

Figura 1. Valor da marca.

5. MARCAS E OS PROCESSOS DE FUSÕES E AQUISIÇÕES

No cenário institucional brasileiro, tornou-se comum a formação de parcerias como forma de manter e conquistar mercados. Assistimos à união de forças no setor bancário, supermercadista, aéreo, publicitário, alimentar, dentre outros, que não hesitaram em empreender acordos associativos para consolidar e ampliar interesses comerciais e sociais. São empresas que não desprezaram a força dos concorrentes como forma de gerar oportunidades de marketing, ao invés de apenas combatê-los, ignorá-los ou isolá-los. Não é por acaso que algumas empresas já possuam departamento de fusões e aquisições, destinado a visualizar as oportunidades no mercado, ressaltado por GIACOMINI FILHO (2000).

Nas transformações sofridas por determinada empresa em termos de produtos e serviços, o que permanece é a marca. Desse ponto de vista de FONTENELLE (2002), sua importância não é apenas competitiva – ela permite um ganho de tempo no processo de lançar um produto com o respaldo de uma marca, isto é, um padrão já estabelecido – mas, também, de permanência no mercado, independentemente das mudanças que este venha a sofrer.

Entretanto FUERTH (2005) informa que a lealdade dos clientes às marcas sempre será um dos objetivos estratégicos mais perseguidos pelas organizações, já que caracteriza o posicionamento da marca, a consolidação comercial de determinados produtos ou serviços e a manutenção desses no mercado, muito provavelmente, durante períodos confortáveis. De maneira geral as empresas passam a contar com essas marcas como seus carros-chefes, visto que são as de melhor aceitação pelos clientes e também, via de regra, as de maior retorno financeiro.

Quando efetuado de maneira eficaz o merchandising e as propagandas agressivas mantêm essa lealdade, fazendo com que os clientes se identifiquem de tal forma com um ou outro produto/serviço que o preço em si passe, muitas vezes, a uma posição secundária no processo decisório desses compradores.

Nos últimos tempos, entretanto, muitas vezes os clientes dormem sonhando com os seus produtos preferidos, de "sua estima", e acordam com o da concorrência. Da noite para o dia as conjunturas econômicas - que nunca antes haviam se manifestado em ações de marketing, propagandas, prateleiras ou balcões - forçam várias organizações de pequeno, médio ou grande porte a promoverem movimentos estratégicos que surpreendem os mais céticos dos clientes: alianças, parcerias, consórcios, incorporações, fusões, cisões, joint-ventures, terceirizações e aquisições se multiplicam nos mais variados setores da economia e por todo o planeta.

Entretanto em processos de fusões e aquisições, principalmente entre organizações do mesmo ramo de negócios, há o impasse nessas decisões, visto que a percepção do valor da marca pelo consumidor fica complexa se os produtos já existentes competiam entre si num mesmo segmento. Nesse aspecto, a lealdade à marca fica comprometida, já que existem outras variáveis, como preço e propaganda, que irão definir o posicionamento dessas marcas, podendo manter ou reposicionar, na maioria das vezes, devido à imagem diferente no comportamento desse consumidor.

6. DECISÕES DE MARCA NO MERCADO DE BEBIDAS: O CASO AMBEV

6.1. DESCRIÇÃO DA OPERAÇÃO DE FUSÃO

Em GIACOMINI FILHO (2005), considera-se que a maior fusão de empresas brasileiras, a AmBev (Companhia de Bebidas das Américas), que reuniu as ações da cervejaria Antarctica com a Brahma em 1999, resultando na maior empresa nacional de capital privado em receita operacional bruta: R\$ 8 bilhões. Constituiu-se, em 1999, na terceira maior cervejaria e na quinta empresa de bebidas no mundo. Em termos de mercado interno, o impacto maior foi no setor de cerveja, representando 71,6% do *share* nacional, ameaçando diretamente a marca Kaiser (Coca-Cola) com 15%. A AmBev previa para 1999 administrar 78% do movimento de fornecedores de embalagens de cerveja, além de R\$ 450 milhões em verbas de comunicação. A fusão veio num momento em que o Brasil estava sendo fortemente assediado por marcas internacionais (Budwiser, Miller, Heineken etc) e as vendas internas declinando, como ocorreu no período de janeiro a maio de 1999 que teve 11,3% de vendas inferiores a igual período do ano anterior. Com a aprovação da fusão pelo CADE, a Ambev consolidou-se como uma das maiores empresas de capital privado brasileiro.

6.2. GESTÃO DAS MARCAS

Segundo informações disponibilizadas pela AmBev em seu portal eletrônico, os produtos de Antarctica e Brahma têm muitas características em comum e determinam uma tendência mundial: a fabricação de bebidas - cervejas, refrigerantes, águas, chás e isotônicos - é feita por "empresas de bebidas" de forma agregada. As técnicas de produção, envase e distribuição são semelhantes e a comercialização é feita por idênticos canais de distribuição.

Deve-se ressaltar, porém, que há diferenciações entre as marcas, com atributos que levam o consumidor a fazer sua opção. Para atraí-lo, são necessários grandes investimentos em publicidade, marketing e promoção, visando a consolidar e manter a imagem do produto no mercado.

A AmBev é líder no setor nacional de cervejas, comercializando 46 marcas, sendo Antarctica, Brahma e Skol as mais conhecidas. As empresas atuam também em outros segmentos, especialmente no de refrigerantes, além de produzir chás, águas e isotônicos, cujas vendas estão em expansão em todo o mundo. Em nenhum desses segmentos, Antarctica ou Brahma detém a liderança de vendas. Nos refrigerantes, por exemplo, a liderança do mercado nacional é do Sistema Coca-Cola.

A criação da AmBev resultou num grau de participação da ordem de 39% no mercado nacional de bebidas. Segmentando o grau de concentração de mercado de bebidas por produtos, a situação do mercado brasileiro era a seguinte:

a. Cervejas: a produção encontrava-se distribuída entre quatro produtores de grande porte, com pequena participação de produtores pequenos. À primeira vista, poderia parecer demasiada a concentração econômica nesse segmento com a criação da AmBev, mas alguns fatores devem ser considerados:

- Antarctica, Brahma e Skol serão mantidas como divisões empresariais autônomas e independentes. Elas serão dotadas de todas as condições para a manutenção da integridade de competição intradivisões e intramarcas. Isso é absolutamente viável dentro do grupo. É só ver o exemplo da Skol, uma das principais concorrentes da própria Brahma, a ponto de ter recentemente conquistado a liderança no segmento de cervejas.

- Baixa fidelidade do consumidor às marcas de cerveja. O preço é um dos fatores mais determinantes na escolha do produto. Quando o preço aumenta, faixas de consumidores tendem a procurar marcas de preço mais baixo. Essa infidelidade às marcas torna muito pequena a capacidade dos produtores de cerveja de ditar aumentos de preços. Segundo pesquisa da Marplan Brasil (1995), apenas 34% dos consumidores chegam aos pontos de venda para comprar cerveja de uma marca já definida. 23% aceitam sugestões de terceiros ou bebem qualquer marca.

- O poder de imposição de preços é limitado pelo fato de a cerveja estar longe de ser considerada produto essencial. A capacidade do produtor de vender em larga escala só é viável com preços reduzidos, caso contrário, o consumidor deixa de comprar a cerveja para atender a necessidades mais elementares.

Assim, a AmBev não teria, mesmo que pretendesse poder para impor aumentos de preços de seus produtos. Isso apenas confirma a tendência que se generalizou no direito da concorrência de considerar as participações de mercado como um dado apenas relativo nas avaliações dos riscos anticoncorrenciais de uma concentração econômica. Em vários países, o mercado de cerveja apresenta alto grau de participação de poucas empresas;

b. Refrigerantes: a soma das participações detidas pela Brahma (incluindo a Pepsi-Cola) e pela Antarctica resultou em um market share de 18,2% pelo critério de volume de

vendas. A liderança continuou com a Coca-Cola, com 48,9% de participação. Nesse segmento, a fusão trouxe um pequeno aumento no índice de concentração, mas deixará mais acirrada a competição com a Coca-Cola. Além disso, a criação da AmBev proporcionou as condições necessárias para a internacionalização do Guaraná, único refrigerante genuinamente brasileiro e que deve encontrar boa receptividade nos mercados externos dado ao seu sabor especial e ao seu apelo ecológico. O guaraná é o único refrigerante capaz de contrastar a posição dominante da Coca-Cola no Brasil

c. Águas: das vendas totais, 54% são controladas por pequenos produtores. O grupo Edson Queiroz, líder de vendas do setor, detinha 20% do mercado nacional. A participação de Antarctica e Brahma nesse segmento continuou pequena em face da oferta total. Com a fusão, não há qualquer aumento significativo da concentração econômica.

d. Chás: assim como nas águas, esse segmento é intensamente atomizado. A Parmalat detinha na época da criação da AmBev 43% de participação em volume, liderando o mercado. A Brahma produzia chás, mas como a Antarctica não atuava nesse mercado, não houve aumento da concentração.

e. Isotônicos: a Brahma produzia isotônico, mas Antarctica não. Portanto, a criação da AmBev não alterou os níveis concorrenciais desse segmento.

f. Sucos: a liderança na ocasião era da Parmalat, com 39% do mercado. Como a Brahma não produzia sucos, enquanto a Antarctica fabricava uma linha de néctares, aqui também não houve aumento do nível de concentração.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi verificada através deste artigo a importância clara entre a gestão das marcas nos processos de reestruturação corporativa, como as fusões e aquisições e os principais reflexos no valor da marca e por consequência no posicionamento, que está intimamente ligado à imagem que o cliente pode perceber com a nova posição desses produtos nas operações, frente à concorrência no segmento.

Para minimizar esta limitação, deve-se garantir um posicionamento correto da marca, que represente valor para o cliente e mais, que sempre haja a preservação da fidelidade do cliente a marca, com um esforço de marketing no sentido de mostrar ao mercado o verdadeiro valor, através de diversos instrumentos mercadológicos, representando uma imagem, já estabelecida ou construída pela integração das operações.

De qualquer forma, a reestruturação corporativa é uma forma de criar oportunidades que depende em grande parte dos interesses da própria instituição. Esta decisão estratégica envolve riscos, como passar ao mercado a imagem de uma possível fragilidade financeira, ou a tentativa de cartelização, atualmente discutidas por várias organizações regulamentadoras no Brasil.

8. REFERÊNCIAS

AMBEV. Releases. Disponível em

<http://www.ambev.com.br/imprensa/press_releases/ano2000/0017> acesso: 10 jul. 05.

ANSOFF, H.I.; MCDONELL, E.J. Implantando a administração estratégica. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BARROS, B.T.de. Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos. São Paulo: Atlas, 2000.

- BRASIL. Lei nº 6404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por ações. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 1976.
- CHURCHILL, G. A.. Marketing: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.
- FONTENELLE, I. A.. O nome da Marca: McDonald's, fetichismo e cultura descartável. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.
- FUERTH, L. R. O impacto da cultura organizacional para o sucesso de alianças e parcerias estratégicas. Disponível em <<http://www.cra-rj.org.br/bcases/art041.htm>> acesso: 10 jul. 2005.
- GIACOMINI FILHO, G..Comunicação mercadológica e fusões corporativas. In: 15º Congresso Brasileiro de Comunicação Empresarial. Disponível em <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/artigocommercadoginofusoes.htm>>, acesso: 10 jul 2005;
- GITMAN, L.J. Princípios de Administração Financeira. 10.ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- KOTLER, P.. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. Fundamentos de metodologia científica. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MUNIZ, I.P.A. Reorganizações societárias. São Paulo: Makron Books, 1996.
- OLIVEIRA, D.P.R. Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- RICHARDSON, R.J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- SERRA, F.A.R.; TORRES, M.C.S.; TORRES, A.P. Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.