

ESTUDO DE CASO : NOVA SCHIN – O contra ataque (CERVEJARIA)

DISCIPLINA : MARKETING III

OBJETIVO: Ao final deste estudo de caso o aluno deve ser capaz de analisar um cenário de concorrência crescente e com bons resultados e propor estratégias de marketing de contra-ataque.

NOTA IMPORTANTE: Este estudo de caso se destina exclusivamente ao uso e discussão em classe, sendo proibida a sua utilização e/ou reprodução em qualquer outra forma. Direitos autorais reservados a ESAMC.

Revisão: 1º sem/2005

Que férias maravilhosas... Dez dias em Porto de Galinhas com muito sol, praia e a companhia de seus dois melhores amigos. Lembrar do trabalho?! Só tomando uma Brahma – é claro que você segue o código de ética e consome somente os produtos da AMBEV – afinal, é lá que você se realiza profissionalmente. Mas agora é hora de voltar ao batente e se preparar para a reunião departamental que vai acontecer daqui a duas horas.

O recém chegado diretor de marketing, Ivan, convocou a todos numa reunião de emergência: você – Gerente de Marketing e Trade da linha Brahma, Daiana – Gerente de Marketing e Trade da linha Antarctica, Daniel – Gerente Nacional de Vendas, Carlos – responsável pela manufatura, Carla – Área de Finanças, Roberto – Desenvolvimento de Novos Produtos, Ana Renata – Designer de embalagens, Marcelo – Área de Compras e Sandra – Gerente do Departamento de Inteligência de Mercado. A previsão era de duas horas de reunião e a pauta da reunião: *a concorrência*.

Durante a sua ausência, muitas informações sobre a concorrência foram divulgadas, o que levou o Diretor de Marketing a marcar esta reunião. A abertura dada por ele foi a seguinte:

_ “Bom dia a todos. Como todos sabem, muitas informações sobre a Nova Schin têm saído na mídia sobre *A Reviravolta* deles. Mas também tem saído muitas informações negativas dadas por eles sobre nós da AMBEV. Os números relatados por eles, que estão de acordo com os relatórios da AC Nielsen que temos, não estão me agradando muito também. A Sandra – do Departamento de Inteligência de Mercado tem feito um excelente trabalho levantando dados sobre as ações da Schin no Brasil junto com o Gerente de Marketing, (você) e nos trouxe um relatório completo sobre as últimas ações de mercado. Sandra, por favor, faça a sua apresentação.”

_ “Junto com a cópia dos relatórios ACNielsen que vocês acabam de receber , há uma cópia do relatório: O CONTRA ATAQUE:”

A Schin acaba de superar a barreira de R\$ 2,54 bilhões em faturamento vindo de um valor de R\$ 1,61 bilhão no último ano, está inaugurando a sétima fábrica própria em Igreiinha – Rio Grande do Sul. Inaugurará em breve mais duas unidades, uma em Mato Grosso do Sul e outra no Pará. Com estas nove plantas ela será capaz de produzir 3 bilhões de litros de cerveja por ano e declarou guerra publicamente às nossas duas principais marcas tradicionais de cerveja: Antarctica e Brahma.

No último ano a Schin reverteu um prejuízo de R\$ 12,2 milhões em um saldo positivo de R\$ 82,9 milhões.

As vendas das cervejas Primus e Glacial além da Nova Schin cresceram 84,4%. Segundo o relato de Adriano Schincariol “ Estamos em ascensão e não vamos parar tão cedo”.

Fontes sigilosas nos revelaram que a Schin tem sido procurada por bancos de investimento internacionais para a formação de *joint-ventures* e parcerias com grupos estrangeiros. Eles ainda não estão especulando a abertura do capital na bolsa de valores. Isto nos sinaliza que eles estão com um fluxo de caixa extremamente estável.

Dando a todos um pouco mais de informações sobre os resultados dos últimos dois anos da Schin:

	Ano corrente	Ano anterior
Vendas de cerveja	1,42 bilhão de litros	896,8 milhões de litros
Faturamento	R\$ 2,54 bilhões	R\$ 1,6 bilhão
Impostos	R\$ 1,1 bilhão	R\$ 688 milhões
Lucro	R\$ 82,9 milhões	R\$ 12,2 milhões

Segundo ainda a ACNielsen, perdemos a liderança nas praças de Salvador e Recife. E daqui a dois meses eles terão a convenção com os distribuidores nordestinos para unificarem os seus planos.

Com relação às compras, durante o encontro do ano passado, os fornecedores fizeram uma estratégia em conjunto no qual adquiriram 80 caminhões e 400 motocicletas para ampliar seus negócios e entregar produtos para a Schin a um custo mais baixo. A Schin está fechada mesmo com seus fornecedores e estão aumentando as barreiras de mudança para a empresa, porém dando um diferencial de atendimento e preço.

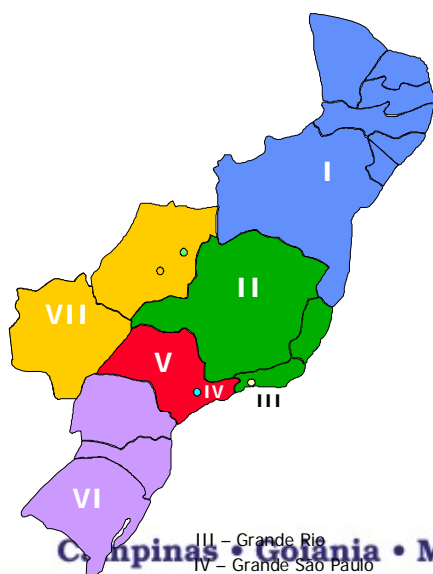
Adriano Schincariol tem falado publicamente que temos praticado estratégias desleais como forçar vendas casadas, coagir revendedores e até oferecer dinheiro para que o produto deles fique fora dos bares.

Nas próximas tabelas, os senhores poderão apreciar um pouco mais de informação sobre o mercado total de cerveja (volume e faturamento), informações atualizadas nos últimos 5 anos da AC Nielsen:

Ano Base	Ano corrente	Ano -1	Ano -2	Ano - 3	Ano - 4
Volume (em litros)	51.527.113	51.810.233	47.467.755	47.847.643	47.595.433
Variação %	1	9	-1	1	8
Valor US\$	5.100.071	5.394.876	5.963.647	6.120.738	9.241.514
Variação %	-5	-10	-2	-34	5
Valor R\$	14.016.950	12.398.430	10.867.050	10.733.157	10.622.485
Variação %	13	14	1	1	13
Preço médio US\$	0,97	1,04	1,26	1,28	1,94

Alocação por área e tipo de loja

Área	% Volume	% Volume	% Valor	% Valor
	Ano corrente	Ano anterior	Ano corrente	Ano anterior
Total Brasil	100	100	100	100
Área I	15,3	15,4	15,14	15,3
Área II	16,7	17,1	16,4	17,1
Área III	9,0	9,9	9,4	10,4
Área IV	15,6	14,6	16,7	15,0
Área V	21,8	21,5	20,3	20,2
Área VI	14,6	13,9	14,8	14,1
Área VII	6,9	7,5	7,3	7,9



DIVISÃO DAS ÁREAS AC NIELSEN

III – Grande Rio
IV – Grande São Paulo
Campinas • Colônia • Maceió • Salvador • Santos • Sorocaba • Uberlândia

	% Volume	% Volume	% Valor	% Valor
	Ano corrente	Ano anterior	Ano corrente	Ano anterior
Bares*	49,7	50,6	54,4	55,4
Tradicional**	19,2	19,8	19,3	20,1
Auto-serviço***	31,1	29,6	26,3	24,5

* Estabelecimentos que possuem balcão para serviço ao público e consumo no local e sua área está de frente para uma rua ou área de circulação pública.

** Lojas classificadas como alimentares onde é necessária a presença do vendedor ou balconista

*** Lojas que têm como característica principal o “check out”, ou seja, balcão na saída da loja com caixa registradora, calculadora ou terminal de ponto de venda.

Sr. Ivan, isto é tudo o que eu tinha para apresentar por hora. Para aqueles que precisarem de mais informações sobre nossa posição de mercado ou mesmo maiores detalhes sobre a concorrência, estou à disposição em minha sala. Sr. Ivan, agora é com o Senhor. “

- “Bom, senhores, como puderam ver, estamos sempre na mídia, o que nos traz sempre a lembrança da marca, porém precisamos nos afinar para podermos reagir rapidamente às informações negativas que são publicadas. Mais do que isto, o que quero de todos vocês agora é um plano de **CONTRA ATAQUE À SCHIN**, que antes era vista como uma empresa de marca talibã, mais que agora está rapidamente se mostrando capaz de nos desafiar, como podemos deixar isto acontecer ??? Sei que para muitos de vocês todas estas informações são novidades. Mas é meu estilo de trabalhar, gosto de ter um time multifuncional, pois para mim, o que me trouxe muito sucesso por onde passei foi sempre ver os problemas como oportunidades e não somente esperar que o Departamento de Marketing, Vendas e Desenvolvimento de Novos Produtos resolvam tudo sozinhos, tenho certeza que cada um de vocês tem muito a colaborar com idéias e experiências pessoais. **Quero deste time um plano de ação de curto prazo sendo apresentado daqui há uma semana.** A Sandra anexou para todos um pouco sobre a história da Schin, mostrando como ela iniciou esta trajetória de crescimento que temos acompanhado. Na verdade há uma coletânea de muita coisa que saiu na imprensa sobre os nossos inimigos. Refresquem suas memórias, criem algo ousado e que dê resultado rápido.
- **Vejo-os na próxima segunda-feira às 10h00.**“

Coletânea de reportagens sobre a Schin

Tempo de experimentar

Sem um líder definido após a morte do empresário José Nelson Schincariol, a terceira maior cervejaria do país aposta o futuro numa mudança do negócio

Fonte: Revista Exame – 15/10/2003.

Há cerca de dois meses, a Schincariol, uma das maiores fabricantes de bebidas do país, com faturamento de 1 bilhão de reais no ano passado, vem sofrendo o impacto de fortes mudanças. Uma parte delas foi planejada. É uma transformação impulsionada pelo lançamento da Nova Schin, cerveja que chegou ao mercado em setembro, apoiada por um maciço investimento em publicidade. Com ela, a Schincariol, uma empresa que nos seus 64 anos de existência manteve essencialmente uma cultura voltada para a produção, aposta pela primeira vez na construção de uma marca.

A outra mudança, dramática e imprevista, trará conseqüências que só o tempo revelará. Trata-se de um vazio no comando, causado pela morte do empresário paulista José Nelson Schincariol, até então o presidente da empresa, assassinado duas semanas antes do lançamento da Nova Schin. Ainda sob o choque da tragédia, enquanto as notícias sobre a investigação do crime eram destaque na imprensa, os executivos da empresa se viram diante da necessidade de se reorganizar e tocar o plano de marketing da nova cerveja.

Até agora a Schincariol, com seis fábricas espalhadas pelo país e 6200 funcionários, não tem presidente. A gestão está provisoriamente a cargo de um colegiado, constituído pelos dez diretores que se reportavam a Nelson. Entre eles estão seus filhos, Alexandre e Adriano, seu irmão, Gilberto, e seus sobrinhos Gilberto Júnior e José Augusto. "É como um time que perdeu o melhor jogador", diz Adriano, de 26 anos, diretor de marketing da Schincariol, cotado como possível sucessor do pai. "Os demais membros da equipe têm de ajudar um ao outro e cobrir a ausência dele."

Nos escritórios centrais e na fábrica da Schincariol em Itu, no interior paulista, a atividade é intensa para atender à demanda criada pelo lançamento. De quando em quando, é inevitável deparar com sinais da presença de Nelson, durante quase cinco décadas na empresa. Ele começou a trabalhar aos 13 anos limpando rótulos de garrafa para o pai, o imigrante italiano Primo Schincariol, e morreu aos 60 anos. Na Toca do Tatu, uma espécie de refúgio implantado no meio da área de produção, onde gostava de passar horas tomando cerveja e petiscando com amigos e convidados, é possível ver uma das raras fotos de Nelson, tirada numa comemoração interna. (Ele

não dava entrevistas e evitava se expor publicamente.) Na sala de reuniões da diretoria, ocupava sempre o mesmo lugar na cabeceira da mesa. "Até agora a gente não acredita no que aconteceu", diz o diretor comercial Francisco Flora Neto, de 61 anos de idade, há 34 na Schincariol. "Parece que o Nelson está viajando e a qualquer hora vai voltar e se sentar ali naquela cadeira."

Os acontecimentos recentes serão determinantes para os rumos futuros da Schincariol. Como ficará a gestão? "Ainda não decidimos se será contratado um executivo de fora para a presidência ou se alguém daqui assumirá", diz Adriano. "O certo é que o controle continuará com a família." A Schincariol não conta sequer com um conselho de administração. Mesmo com o crescimento dos últimos anos, quando foram investidos 680 milhões de reais para construir cinco fábricas e quase triplicar o faturamento (veja quadro acima), a gestão permaneceu centralizada. Somente há dois anos foram criadas diretorias regionais.

Nelson mal havia começado a preparar a sucessão. Ele não tinha formação superior, mas seus filhos estudaram administração de empresas. Adriano fez o curso à noite, numa faculdade de Itu, e trabalhava durante o dia na Schincariol. "Da mesma forma que meu pai, achei que a melhor escola seria a da vida", diz ele. "Mas procuramos estar sempre ligados e de vez em quando a gente faz um curso fora." Adriano já frequentou aulas no Institute for Management Development (IMD), na Suíça. Começou no departamento de compras, aos 17 anos, e passou por estágios em todas as áreas. Assumiu no início deste ano a diretoria de marketing, cargo que até então não existia na Schincariol. Adriano não segue em tudo o exemplo do pai. Nelson costumava aparecer na fábrica nos fins de semana e nunca tirava férias. "A vida dele era só a empresa. Eu acho essencial tirar férias", diz. "A gente concordava em algumas coisas, em outras não."

No desenvolvimento do negócio, Adriano afirma que não há o que retocar em relação ao que o pai deixou estabelecido. O planejamento de marketing, feito pela primeira vez na Schincariol, tem ações previstas até dezembro de 2004. "Até lá a empresa está no trilho", diz Adriano. "Não há nada de importante que precise ser decidido." O objetivo é ampliar as vendas de cerveja em 50% nos próximos três anos. Mas a ambição principal, porém, é a mudança de categoria de mercado. A antiga Schincariol era uma cerveja com preço máximo no varejo de 1,30 real a garrafa de 600 mililitros. Já a Nova Schin sai por até R\$ 2,20. "É uma faixa mais rentável, embora você gaste mais em marketing", diz Adriano. A Schincariol reservou 120 milhões de reais para investimento em publicidade e promoção neste ano, quase o dobro da verba de 2002. "A tentativa é construir uma marca de fato", diz Adalberto Viviani, presidente da Concept, consultoria especializada nos setores de alimentos e bebidas. "Sem isso, a Schincariol não conseguiria aumentar o preço."

Com a mudança, a Schincariol quer ganhar novos consumidores. Após uma escalada nos primeiros dez anos em que disputou o mercado de cerveja, desde 2000 sua participação estagnou pouco abaixo de 10% do volume total vendido no país. No estrato em que estava focada, o do

consumidor que compra apenas pelo preço, sua cerveja bateu num limite. "Já havíamos ocupado dois terços dessa faixa e precisávamos romper a barreira", afirma José Domingos Francischinelli, diretor financeiro e de planejamento.

A Schincariol passa a desafiar diretamente as marcas que somam quase 80% do mercado: a trinca Skol, Brahma e Antarctica, da AmBev, e a Kaiser, comprada no ano passado pelo grupo canadense Molson. Os executivos da Schincariol não escondem que o primeiro passo seria superar a número 2 do mercado, a Kaiser. "Hoje temos apenas um grande concorrente, a AmBev", diz o canadense Robert Coallier, presidente da Kaiser. "Pode ser que venhamos a ter outro, mas é cedo para dizer. O risco de subir de faixa de preço é alto."

A Schincariol também havia começado a sofrer pressão vinda de baixo, de novos fabricantes que brotaram com uma estratégia guerrilheira igual à sua -- oferecer produto barato e atacar nas regiões de periferia e no pequeno varejo. "A Schincariol abriu o caminho para si mesma, mas abriu também para outras que vieram na sua esteira", diz o publicitário Eduardo Fischer, presidente da agência Fischer América, dona da conta da empresa. "Ela passou a perder mercado para cervejarias menores em algumas regiões."

A estratégia para mudar de patamar começou a ser traçada por Nelson há cerca de dois anos. Quando, seis meses atrás, ele fechou contrato com a Fischer América, já estava com a nova cerveja em fase final de desenvolvimento. "O Nelson me chamou e disse: fizemos tudo o que podíamos ter feito do portão para dentro", afirma Fischer. "Agora nos ajude a fazer do portão para fora."

Do portão para dentro, parte do trabalho foi criar um produto mais atraente que a antiga Schincariol, tachada de sem-gosto por muitos bebedores de cerveja. "Fizemos pesquisas de mercado para elaborar uma fórmula de acordo com o que o consumidor gosta", diz o gaúcho Ruben Froemming, de 53 anos, mestre-cervejeiro formado na Universidade de Munique, na Alemanha, e ex-funcionário da AmBev. "A Nova Schin é a coroação da minha carreira profissional." Gerente industrial da Schincariol há quatro anos, Froemming era um dos companheiros habituais de Nelson na Toca do Tatu. Segundo ele, toda sexta-feira, no final do expediente, Nelson costumava enfiar-se na Toca para relaxar. "A gente ficava até os passarinhos cantarem", diz.

Na sexta-feira 15 de agosto, Nelson chegou mais cedo. Por volta das 11 horas já estava na Toca do Tatu. Queria mostrar a Manezinho, dono do bar carioca Petisco da Vila, a nova cerveja que estava preparando. Nelson levou o convidado até a torneira de um dos tanques da cervejaria, encheu um copo e pediu a ele que experimentasse. Um pouco constrangido, Manezinho não conseguiu esconder que estava decepcionado. Nelson, então, deu a Manezinho um copo de cerveja tirada de outro tanque. "Aí a expressão dele mudou e ficamos umas 2 horas bebendo", diz

Froemming. O primeiro tanque estava carregado com a antiga Schincariol. O outro continha uma prova da Nova Schin.

Nelson não pôde acompanhar o lançamento. Três dias depois, na noite da segunda-feira, foi assassinado ao entrar com seu Audi A-6 na garagem de casa, em Itu. Nos dias que se seguiram ao crime, os executivos e funcionários da Schincariol, mesmo abalados, seguiram com os preparativos para colocar no mercado a Nova Schin e tentar iniciar uma nova fase da empresa.

Fundada como uma fábrica de refrigerantes, durante décadas a Schincariol dependeu basicamente de sua tubaína. Em 1989, começou a produzir cerveja aproveitando uma oportunidade: os fabricantes tradicionais não davam conta de atender à demanda no verão. O crescimento rápido, conseguido praticamente sem divulgação, chamou a atenção. Concorrentes ajudaram a alimentar a suspeita de que a cerveja Schincariol era mais barata devido à sonegação de impostos. Investigações do Fisco correram e autos de infração foram lavrados, mas nada foi provado contra a empresa. "Somos fiscalizados a todo momento e não temos nenhum problema", afirma Adriano. "Se houvesse alguma pendência fiscal, não teríamos financiamentos do BNDES nem incentivos para a construção de nossas fábricas em cinco estados."

A sonegação de impostos no mercado de cerveja ultrapassou os 700 milhões de reais em 2002, de acordo com Sindicerv, o sindicato das indústrias do setor, do qual a Schincariol não é associada. Para inibir a sonegação, há poucos dias a Receita Federal aprovou a implantação nas fábricas de medidores eletrônicos de vazão, ligados online aos seus computadores. As cervejarias têm prazo de seis meses para adotar o sistema.

Seja como for, o tempo de concorrer no mercado apenas com base no preço ficou para trás. "A Schincariol deixou de ser uma cervejaria regional e está querendo se posicionar de maneira diferente", diz Iuri Aguiar, presidente da Confenar, confederação dos revendedores das marcas Antarctica, Brahma e Skol. "Não estamos preocupados, desde que a competição se dê em igualdade de condições. Com a Nova Schin, esperamos que eles também venham a ser mais profissionais."

A Schincariol nunca havia feito uma convenção com todos os seus 350 revendedores. Para o lançamento da Nova Schin, promoveu uma festa, reunindo mais de 1000 pessoas durante dois dias no Forte de Copacabana, no Rio de Janeiro. O programa foi aberto com um show da cantora Maria Rita e teve participação da turma do Casseta & Planeta para animar a platéia. Custou 2 milhões de reais. A empresa também entrou na briga pelo patrocínio de eventos populares. A Nova Schin será a cerveja oficial do Carnaval do Rio de Janeiro e de Salvador no ano que vem. Para se

aproximar do público jovem, patrocinará no final deste mês o campeonato mundial de surfe, na praia da Joaquina, em Florianópolis.

Ainda é cedo para saber se a Nova Schin levará a Schincariol aos objetivos almejados. No primeiro mês de venda, houve uma explosão causada pelo sucesso -- esse, sim, já comprovado -- da publicidade do novo produto. Com apenas quatro dias de veiculação martelando o bordão "Experimenta" em revistas, jornais, outdoors e na TV, a campanha conseguiu fazer da marca Nova Schin a mais lembrada pelos consumidores, à frente de comerciais que estavam no ar havia meses, segundo pesquisa do instituto Datafolha. O faturamento da Schincariol em setembro superou em 15% o do mês anterior. "O ano foi sacrificado até agosto", diz Francischinelli. "Com a Nova Schin, podemos conseguir uma recuperação até dezembro." A expectativa é fechar o ano com receita superior a 1,3 bilhão de reais e equilibrar o resultado após três anos seguidos de prejuízo.

Os consumidores que estão experimentando vão continuar comprando? "O risco maior é o consumidor procurar a Nova Schin e não conseguir encontrar", diz Fischer. "Agora a empresa terá de trabalhar muito com a distribuição e o atendimento." O produto da Schincariol ainda não chega a pontos importantes. Em alguns bares de Brasília, consumidores estimulados pela propaganda ficaram frustrados ao não encontrar a cerveja. O Distrito Federal é uma das áreas em que a Schincariol tem a menor participação de mercado: apenas 3,9%, ante 84% da AmBev. Na região metropolitana do Rio de Janeiro a distribuição é desigual. Chega bem às favelas e à Baixada Fluminense. "Agora a Schincariol precisa entrar na zona sul", afirma Fischer.

Francischinelli admite que há falhas de atendimento. "Estamos nos esforçando para cobrir as lacunas", diz ele. "Vamos ampliar a entrega por terceiros e com os nossos centros de distribuição." A montagem de centros próprios foi uma solução que a empresa começou a adotar há um ano para acelerar a melhoria da distribuição. Com investimento de 75 milhões de reais, 25 centros foram abertos em áreas ainda não cobertas por revendedores. Na Grande São Paulo, outra região em que a marca tem participação fraca -- de 5,8% na medição mais recente, foram implantados dois CDs. Um terceiro será montado no ABC paulista.

CONSUMO

Skol mantém liderança, com 32,1% do mercado; Brahma vem em seguida, com 20,6%, e Nova Schin assume terceiro lugar

Fonte: Jornal Folha de São Paulo, Dinheiro – 09/11/2003

Marketing e preço acirram guerra da cerveja

A declarada disputa das cervejarias brasileiras invadiu as TVs e foi parar nas gôndolas. Os últimos números, apurados pelo Instituto de Pesquisas AC Nielsen, mostram expansão da Nova Schin, superando as marcas Kaiser e Antarctica em setembro. Dados de outubro, que serão publicados dentro de uma semana, podem confirmar esse crescimento. Outras empresas de menor porte também ganharam espaço no período.

Mais: análise de duas grandes redes de supermercados mostram que a Nova Schin, do grupo Schincariol, ultrapassou a Kaiser em outubro e encostou nas vendas da Brahma, apurou a Folha. Depois do "Experimenta", a cervejaria prepara nova ação de marketing que chega às TVs e mídia impressa dentro de cinco dias.

A situação atual é esta: a Skol é a cerveja mais vendida no Brasil, com participação de mercado de 32,1%. À distância aparece a Brahma, com 20,6%. Assumindo o terceiro lugar, com 9,6%, está a Nova Schin, que em setembro deixou para trás a Antarctica (9,4%) e a Kaiser (8,9%). "Eles [a Schincariol] não devem estar muito felizes com o resultado. Pelo investimento milionário que fizeram, poderiam crescer até mais", cutuca Miguel Patrício, diretor de marketing da AmBev. "Estamos indo muito bem. E esperamos, já na próxima sondagem do setor, ocuparmos a segunda colocação entre as maiores empresas de cerveja", rebate Luís Cláudio de Araújo, gerente de marketing da Schincariol.

O sobe-e-desce das marcas acontece num ano em que o consumo de cerveja no país deve encolher 14% comparado a 2002, segundo projetam os consultores. A retração econômica, em anos de renda minguada, cortou da lista de compras os itens não essenciais, como bebidas alcóolicas.

Migração

É nesses tempos bicudos que o consumidor fica mais aberto a novidades e a migração entre as marcas acontece. Principalmente se as novidades são mais baratas. A garrafa de Kaiser ou Brahma custa até R\$ 0,40 a mais que a de Nova Schin, mesmo com o reajuste que a companhia promoveu com o lançamento.

"Há uma expectativa de que parcela dos consumidores mais fiéis volte às marcas tradicionais logo. Já outros, ficarão com a novidade", diz Renata Marconato, analista da Lafis Consultoria.

No ranking de empresas líderes, as distâncias entre os grupos se encurtaram. A Molson, que controla Kaiser, Bavária e Heineken, era dona de 12,9% das vendas totais em julho. Subiu para 13,3% em agosto e voltou a cair em setembro (12,4%), mês em que a Nova Schin chegou ao comércio.

Na semana passada, a companhia informou que teve perdas no Brasil. O volume de vendas no terceiro trimestre com Kaiser, Bavária e Heineken caiu 8,2% sobre igual período de 2002. A receita subiu 2,3%, mas por conta dos reajustes de preços.

A AmBev também anunciou que no terceiro trimestre do ano as vendas foram 12% menores do que em igual período do ano passado. A empresa esperava uma redução de um dígito. Não é só isso. Em setembro de 2002, a companhia estava com 70,1% de participação. Caiu para 68,7% em julho, 67,4% em agosto e em setembro, teve nova queda (66,1%). Com isso, em um ano, a líder perdeu quatro pontos. Cada ponto equivale a uma receita de R\$ 80 milhões.

Reajustes

Reajustes de preços podem ser uma das causas dessa queda, diz Daniel Pasquali, analista da Fator Doria-Atherino. Em julho a Ambev aumentou o valor de suas cervejas entre 8% e 10%. Reajuste anterior a esse aconteceu em setembro de 2002, com alta de 10% em média. A Kaiser praticou aumentos também. Enquanto isso, a renda do brasileiro cai há dez meses consecutivos só em setembro, a queda foi de 14,6% sobre 2002.

A pressão nos custos, por conta da valorização do dólar, forçou a revisão nas tabelas de preços. A cerveja tem insumos importados.

Rankings mensais são como fotografias: refletem um momento, mudam sempre e, ao menor sinal de guerra de preços entre as marcas, sofrem alterações. Não é só isso: rankings seguem não só o critério do volume de vendas (em litros), como o de valor (receita).

No caso da receita, as grandes cervejarias ainda ocupam as primeiras colocações no mercado. Skol, Brahma e Antarctica seguem à frente. Logo após aparece a Kaiser, seguida pela Schincariol. Aumentar a participação que a companhia tem na receita gerada pelo setor é fundamental para que a empresa tenha recursos próprios para reinvestir no negócio, diz Miguel Patrício. "Ganhar um ou dois pontos no ranking, em termos de litros vendidos, é normal com essa campanha milionária deles [Schin]. Mas é preciso aumentar receita também", cutuca Patrício.

Esse não parece ser um problema, na avaliação da Schincariol. O gerente da empresa, Luís Cláudio de Araújo, afirma que há caixa necessário para isso e que o plano de expansão foi

The logo for ESAMC, consisting of the letters 'ESAMC' in a bold, white, sans-serif font, centered within a dark blue rectangular box. The logo is positioned at the top center of the page, with a light blue, curved brushstroke graphic arching over it.

ESAMC

desenhado há dois anos levando em conta esse fator. "Estamos aplicando R\$ 120 milhões em marketing neste ano. É um terço da verba da AmBev. Não tem nada de milionário", afirma.

Campinas • Goiânia • Maceió • Salvador • Santos • Sorocaba • Uberlândia

www.esamc.br

Mulher gosta mais do "Experimenta".

Fonte: Jornal Folha de São Paulo, Dinheiro – 09/11/2003.

Usando a velha tática da repetição e unindo vários famosos no mesmo filme, a Schincariol lançou no mercado a campanha publicitária mais eficiente de setembro, segundo pesquisa do instituto Ipsos-ASI, publicada na revista "Meio e Mensagem". Com o "Experimenta", a empresa elevou a intenção de compra da marca, informa o estudo.

Sob o comando de Eduardo Fischer que, por ironia, dirigiu as campanhas da Brahma entre 1990 e 1998, a ação de mídia com o "Experimenta" teve melhor aceitação entre as mulheres e os mais velhos.

No caso do sexo feminino, isso ocorreu porque o filme fugia do padrão dos comerciais de cerveja: mulheres seminuas e praia, afirma a Ipsos-ASI.

O instituto também analisou as campanhas da Brahma lançadas a partir de setembro, como o "Festeja" e a da Brahma Light, que chegou ao mercado há cerca de dois meses. Segundo a pesquisa, a Brahma foi a terceira marca mais lembrada.

A AmBev gasta cerca de R\$ 350 milhões em publicidade ao ano e concentra suas ações de marketing em diferentes produtos, com destaque para Skol, Brahma e Bohemia.

BEBIDAS

Com a campanha da Nova Schin, empresa conquista 14,1% do mercado Cerveja Schincariol assume 2º lugar.

Fonte: Jornal Folha de São Paulo, Dinheiro - 15/11/03.

Levantamento divulgado ontem mostra que, de forma pioneira, o grupo Schincariol, dono da Nova Schin a cerveja do "Experimenta", assumiu a segunda colocação no ranking das maiores empresas do país no setor. Isso ocorre pouco mais de dois meses depois do lançamento da nova campanha do grupo.

Se em setembro a empresa tinha 11,5% das vendas de cerveja pilsen no Brasil, em volume, em outubro a taxa passou para 14,1%, um ganho de 2,6 pontos. A empresa superou a canadense Molson, que tem 11,9%.

Cada ponto equivale a uma receita próxima de R\$ 80 milhões. A Nova Schin, que já veiculou quatro diferentes peças publicitárias na TV e que manterá o comercial do "Experimenta" até 31 de dezembro, passou de 11,4% para 14,2% de participação.

Nessa análise, é levada em conta apenas a venda da cerveja pilsen (garrafa 600 ml). Os dados fazem parte de um levantamento da AC Nielsen, instituto de pesquisas. Outros grupos reduziram o seu tamanho nesse segmento. Em outubro, a AmBev, que controla as marcas Skol, Brahma e Antarctica, perdeu mercado. Em setembro de 2002, o grupo era dono de pouco mais de 70% das vendas.

A taxa caiu para 66,1% um ano depois, em setembro de 2003. No mês passado, a participação recuou para 63,8%.

A Skol, a marca líder do segmento de cervejas no país, perdeu um ponto de participação (chamado "market share") em um mês e passou a responder por 29% das vendas do produto. Há um ano, a marca tinha cerca de 32% do mercado.

A Antarctica teve também uma perda, mais tímida, de 0,2 ponto de setembro para outubro. A Molson, representada pelas marcas Kaiser, Bavaria e Heineken, voltou a encolher. A Kaiser, por exemplo, que enfrenta um período de reestruturação com corte de custos, tinha 7,3% do mercado em setembro e caiu para 7% no último mês.

Na avaliação das líderes de mercado, a expansão da Schincariol, com a Nova Schin, é natural. A AmBev havia informado, por meio de sua direção, na semana passada, que é "comum que grandes investimentos de marketing resultem em ganhos de participação de mercado".

Mas a questão está em obter retorno financeiro manter margem de lucro e rentabilidade durante esse período.

O grupo Schin está gastando R\$ 140 milhões em marketing, o dobro do valor aplicado em anos anteriores. A AmBev gasta, em média, de R\$ 350 milhões a R\$ 400 milhões anualmente.

Para analistas, o fato de a Schincariol cobrar preços inferiores em relação aos de marcas líderes num momento de renda minguada e, portanto, mudança no comportamento de compra ajuda no processo de expansão da sua nova marca.

GUERRA DAS CERVEJAS

Após três meses de queda, AmBev amplia vendas, mas tem menor participação no mercado que há um ano

Fonte: *Jornal Folha de São Paulo, Dinheiro – 19/01/2004.*

Nova Schin pára de crescer e Skol se recupera

Novos dados a respeito da batalha comercial entre AmBev e Schincariol serão anunciados nesta semana. Eles mostram que a Nova Schin, xodó da Schincariol, parou de crescer: a participação de mercado da marca no segmento de cerveja pilsen ficou em 13,4% em dezembro, a mesma taxa verificada em novembro.

Já a líder do setor ganhou fôlego, segundo números do Instituto de Pesquisas AC Nielsen. A AmBev e suas marcas recuperaram certo espaço, após três meses consecutivos de queda na participação de mercado ("market share").

A Skol, por exemplo, a cerveja mais vendida no país, tinha 31,3% do mercado em setembro, passou para 30,4% em outubro, caiu de novo em novembro (29,9%), mas subiu em dezembro (30,1%), estancando a queda.

A taxa, no entanto, é dois pontos percentuais inferior à alcançada pela empresa um ano atrás, quando a Skol tinha 32,1%. A Brahma também cresceu, mas ainda registra participação inferior ao resultado apurado em dezembro de 2002.

Os dados mostram que, no mês passado, a marca ficou com 18,7% do volume de vendas de cerveja no país, uma taxa superior a novembro, após meses de retração e expansão da Nova Schin. No entanto, em dezembro de 2002 a marca tinha 20,2% do mercado. Cada ponto equivale a vendas no valor de R\$ 100 milhões.

A AC Nielsen deve enviar ainda às empresas nesta semana a participação de mercado de cada grupo cervejeiro. A AmBev cresceu, passou de 62,6% em novembro (incluindo todas as marcas) para 63,2% em dezembro.

Abocanhar fatias das vendas da concorrente exigiu (e exige) da Schin um bom caixa, foram R\$ 140 milhões em marketing, exposição agressiva na mídia e mudanças no formato de fabricação do produto. Surgiu o "Experimenta", e essas mudanças no grupo se traduziram em números.

De setembro a dezembro, a Nova Schin passou de 9,6% para 13,4% de participação. O avanço incomodou. A AmBev se defendeu agindo: reforçou promoções em bares e restaurantes colocando na linha de frente a Antarctica.

No final de dezembro, era possível compra a cerveja (garrafa) por R\$ 1,70 em bares de São Paulo. A lata, a R\$ 0,75 em supermercados. No início do mês passado, o valor era de R\$ 0,79 nas lojas de redes supermercadistas.

Além disso, na mídia, acusações de sonegação contra a Schin ganharam fôlego na boca de executivos da AmBev e campanhas publicitárias foram alvo de acirradas batalhas judiciais. Em dezembro, Nizan Guanaes, um dos mais populares marqueteiros do país, foi contratado pela AmBev. Na última sexta-feira, Guanaes foi confirmado oficialmente como o novo publicitário da marca Brahma.

Tanta movimentação deu resultado. Não é à toa que, agora, a Nova Schin desacelera um pouco. "Há consumidores de cerveja infiéis. Foi esse público que experimentou e agora, decidi trocar de novo", diz Eugênio Foganholo, sócio-diretor da Mixxer Consultoria, especializada em varejo.

Segundo ele, em termos estatísticos, a recuperação da AmBev é "questionável". De novembro para dezembro, a Skol ganhou 0.2 pontos de participação. A Brahma, 0.4 pontos. O importante, diz ele, "é que a pesquisa mostra que, se a Schin não mantiver sua força promocional, a tendência é que perca mercado".

A Schincariol não comenta os números pois ainda não teve acesso a eles. Já a AmBev diz que "os resultados são um reflexo de um trabalho consistente do grupo e não em apostas aventureiras", afirma Alexandre Loures, gerente de comunicação da companhia. Quem acompanhou a disputa à margem, com ensaios de reação na mídia por meio de novas campanhas publicitárias, foi a Kaiser, marca pertencente à Molson.

Em dezembro, a marca teve um novo tombo em market share. Há um ano, quase 11% do mercado era dela. Nos últimos meses, aconteceram quedas. Em setembro, a participação de mercado da cerveja estava em 8,9%. No mês passado, atingiu 8,6%.

CONCORRÊNCIA

Três maiores fabricantes do país ajustam suas tabelas e produto chega mais barato ao consumidor no verão.

Fonte: *Jornal folha de São Paulo, Dinheiro – 02/02/2004.*

Disputa de mercado derruba preço da cerveja

A disputa entre cervejarias, que invadiu a mídia e tomou fôlego com recentes acusações de sonegação, chegou ao bolso do consumidor, que vai pagar menos pelo produto neste verão.

Nas últimas negociações de preços entre fabricantes e o grande varejo, as três maiores empresas do setor - AmBev (Antarctica, Skol e Brahma), Molson (Kaiser) e Schincariol (Nova Schin) - promoveram ajustes na tabela.

Os hipermercados Wal-Mart e Carrefour fecharam as vendas com novos descontos nas tabelas de preços da Antarctica e da Brahma, segundo a Folha apurou. Houve ainda redução agressiva no preço do lote de Kaiser ao varejo. A Nova Schincariol promoveu redução ligeira nos valores de venda para o Carrefour.

Nas lojas da rede Champion de supermercados (que pertence ao Carrefour), houve, inclusive, limitação na quantidade de produto vendido aos consumidores. O fato foi verificado em dois pontos de venda visitados pela reportagem da Folha na semana passada. A limitação na venda é determinada pela loja e ocorre como reflexo do preço mais baixo. Com a política de descontos nas vendas ao varejo, há um festival de queima de mercadorias nas lojas, o que joga os valores dos produtos ao consumidor final para baixo. Isso pode fazer o consumidor perder, em parte, a referência de preço no mercado. E significa economia de até 25% na hora de comprar o produto.

Em duas lojas do Carrefour pesquisadas na zona norte de São Paulo, a Antarctica Pilsen (lata com 350 ml) custava R\$ 0,75. No início de dezembro, segundo a loja informa em seu catálogo, o valor era de R\$ 0,79. A lata da Nova Schin Pilsen, que na semana anterior à da pesquisa era vendida a R\$ 0,89, caiu de preço e atingiu R\$ 0,82. No Wal-Mart, localizado na zona norte da capital, o preço médio da lata (350 ml) da Antarctica estava em R\$ 0,75 e o da Nova Schin, lançada há cerca de quatro meses, em R\$ 0,79.

No mercado de garrafas (long neck) não foram verificadas reduções de preços promovidas pelo varejo.

A maior queda foi encontrada no preço da lata da Kaiser, que passou de R\$ 0,87 na loja do Carrefour - localizada próximo a Ponte do Limão, zona norte - para R\$ 0,65 nessa semana, uma queda de 25% no preço.

No levantamento, a reportagem visitou seis lojas do Extra, Carrefour, Wal-Mart e Champion. Nas rádios, há anúncios da Antarctica apenas para informar o consumidor do preço cobrado pelo produto. Com a chegada do verão, diz a propaganda, há bares vendendo a garrafa da bebida (600 ml) a R\$ 1,70. O preço é válido em alguns bares que participam da campanha.

O que há por trás

As cervejarias são protagonistas de uma pesada disputa pelo mercado consumidor da bebida. Desde setembro, a AmBev perde participação de mercado na venda por volume - passou de 66,1% naquele mês para 62,6% em novembro. A Schin ganha pontos - pulou de 11,5% para 15,2% no período. Cada ponto equivale a vendas de R\$ 100 milhões.

A AmBev informa que a eventual redução no preço da cerveja Antarctica em algumas lojas não se trata de uma política de preços da companhia. É natural que ocorram descontos neste período - início de verão - que registra uma demanda maior pelo produto, afirma a empresa. Segundo a companhia, o setor de supermercados não é o principal canal de venda do varejo da bebida. Cerca de 70% das vendas são feitas em bares e restaurantes.

Há três possibilidades para que ocorram variações no preço do produto. Em primeiro lugar, a empresa pode não alterar sua tabela de preços e as redes varejistas, interessadas em queimar estoques, promovem descontos. Em segundo, a cervejaria pode definir uma ação de venda com o supermercado. O fabricante oferece descontos por um período determinado em troca de uma compra, por parte da loja, de volumes maiores. Foi isso o que aconteceu neste verão, com diversas marcas, apurou a Folha.

O que pode ocorrer também é que, quando uma marca promove alterações em seus preços, jogando-os muito para baixo, existe o que o mercado chama de "compra de participação". A empresa aumenta suas vendas por um período apenas e ganha participação de mercado de forma rápida. Quando os descontos nos preços são reduzidos, a marca pode perder essa participação.

Neste ano, de dezembro a novembro (antes, portanto, dessas recentes promoções) o preço da cerveja subiu acima da taxa de inflação geral. Segundo a Fipe, a variação foi de 12,03%. No mesmo período, a inflação foi de 9,69%.

A arrancada da Nova Schin

Com capital 100% nacional, cervejaria

Schincariol supera a barreira dos R\$ 2 bilhões

em faturamento, inaugura fábricas novas e ameaça ocupar o espaço das duas marcas mais tradicionais da AmBev

Fonte: Isto é dinheiro - Fevereiro de 2005.

POR MARCO DAMIANI

Números costumam ser gelados, e nem sempre descem redondos. Aos 28 anos de idade, o empresário Adriano Schincariol acaba de inverter essas máximas. À frente da cervejaria da família, ele está extraindo resultados efervescentes dos freezers e, sem ironia, jura que considera doce a bebida de sabor amargo. Não é para menos. Depois de ganhar mercado em razão de uma agressiva – e milionária – campanha de marketing, a Nova Schin, carro-chefe da empresa, consolidou-se no topo das grandes. Nesta sexta-feira 25, a companhia inaugura sua sétima fábrica própria, em Igrejinha, no Rio Grande do Sul. Até o final do ano, com unidades novas no Mato Grosso do Sul e no Pará, estará plantada em nove endereços estratégicos, capazes de produzir 3 bilhões de litros de cerveja por ano. Com esta máquina, a empresa se sente pronta a ameaçar a rival AmBev na ultrapassagem em vendas sobre as marcas Antartica e Brahma. Não há indícios de blefe neste repto. A Schin reverteu um prejuízo de R\$ 12,2 milhões em 2003 para um saldo positivo de R\$ 82,9 milhões em 2004. O faturamento pulou de R\$ 1,61 bilhão para R\$ 2,54 bilhões. As vendas das cervejas da empresa -- Primus e Glacial, além da Nova Schin -- cresceram 84,8%. “Estamos em ascensão e não vamos parar tão cedo”, diz Adriano.

Num investimento que revela as ambições da companhia, os recursos na instalação de novas fábricas cresceram 443%, chegando a R\$ 294,4 milhões. Todo esse movimento gerou o recolhimento de R\$ 1,16 bilhão em impostos. Apoiados num minucioso estudo fiscal, executivos da Schin procuraram a Receita Federal e o Ministério da Fazenda para mostrar que, da maneira como é feita hoje, a tributação alivia quem cobra mais do consumidor, pune as marcas de preço médio e estimula a sonegação entre as mais baratas. Eles defendem a cobrança de valores fixos diferenciados por classe de produto, como acontece com os cigarros. Hoje, entre IPI, Cofins e PIS a marca Nova Schin recolhe à União 46,93% do total de suas vendas, enquanto, pelo mesmo estudo, a Brahma e a Skol pagam 34,53% e a Antarctica, 36,19%. Elas praticam preços mais altos e se beneficiam do sistema de cobrança por valor fixo sobre cada unidade. O estudo da Schin assegura que a União está perdendo mais de R\$ 1 bilhão por ano com o sistema -- e que a AmBev economiza esse mesmo bilhão.

Fotos: Ana Paula Paiva



LINHA DE ITU Nove fábricas produzirão 3 bilhões de litros

Taxas à parte, o crescimento da Schincariol já desperta sede no mercado internacional.

Representantes de bancos de investimento procuraram o líder da empresa com propostas de formação de joint-ventures e parcerias com grupos estrangeiros. Em vão. Outra questão fechada dentro do grupo é a de não abrir o capital na bolsa de valores. Seus executivos consideram que o fluxo de caixa é suficiente para fazer frente a novos investimentos e, também, ao pagamento de dívidas já contratadas. Na concorrente AmBev vigora um cálculo semelhante. A holding Inbev lançou na semana passada uma oferta pública para a compra de ações em poder do mercado. O gesto visa o fechamento de seu capital no Brasil e tornar a companhia, em definitivo, uma multinacional belga.

Na Schin com 100% de capital nacional, a gigante AmBev vai sendo cutucada em vários lados. Em dezembro, a empresa de Itu lançou a long neck NS 2, com sabor de tequila. Com preço mais alto, de R\$ 3 em média, foi direcionada para casas noturnas. O resultado surpreendeu à maior, a ponto de a Schincariol precisar importar às pressas o triplo da quantidade de garrafas que havia calculado inicialmente. A AmBev retrucou. "Cerveja não se mistura", prega a peça publicitária na tevê. O pessoal da Schin desdenha. "Eles sabem que temos um sucesso na mão. Nós é que não sabemos como eles virão nos enfrentar depois de ironizar o nosso produto", diverte-se o diretor José Rosan. Do portão para dentro, a companhia profissionalizou seus quadros diretivos, mas ainda mantém costumes do tempo em que o chefe era o falecido Nelson Schincariol. Em todas as fábricas, o

Fotos: Ana Paula Paiva



NA FÁBRICA

"Vamos bater duas marcas da AmBev", diz Adriano Schincariol

contingente de 6,7 mil funcionários almoça todos os dias pelo preço de um centavo por mês. Os parceiros de mercado parecem satisfeitos. “A Schin promove quem trabalha direito”, diz Barreto Góes, presidente da Associação dos Distribuidores Schincariol no Nordeste. Ali, a marca Nova Schin ocupa a liderança do mercado em praças como Salvador e Recife. Em abril, os distribuidores nordestinos se reunirão em Aracaju para unificar seus planos. Durante o encontro do ano passado, que atraiu os fornecedores, eles compraram em conjunto 80 caminhões e 400 motocicletas para ampliar seus negócios. “Se lideramos no Nordeste, por que não podemos chegar ao primeiro lugar no Brasil?”, pergunta o publicitário Eduardo Fischer, pai da campanha “Experimenta”, que abriu o mercado jovem ao produto. Sinal de crescimento em áreas antes fechadas, 500 mil latas de Nova Schin foram vendidas no sambódromo do Rio de Janeiro, no Carnaval.

Nos bastidores do negócio, o criador da fórmula da Nova Schin tem cabelos brancos, 56 anos e, alemão de nascimento, forte sotaque germânico. É o mestre cervejeiro Peter Ehrhardt, um dos mais respeitados em ação no País. Fã de cerveja mais escura, corpo denso, sabor amargo e servida a 8 graus de temperatura, criou um produto translúcido, leve, quase adocicado e para ser servido próximo a zero grau. “Obedeci as pesquisas”, justifica. “Se fizesse uma cerveja para o meu gosto, teria um fracasso de vendas”. Mas o mestre Ehrhardt não sofre. Cada fábrica da Schincariol tem dois mestres cervejeiros. A diversão deles é criar fórmulas únicas para ficarem trocando experiências entre si. Quando uma dessas cervejas empolga, começa a pressão interna sobre o chefe Adriano para elevar o produto à escala industrial. “Temos novas cartas para baixar”, garante o mestre alemão. É melhor acreditar. Afinal, quem apostou que a Nova Schin era apenas um sonho de verão, já perdeu. □



DINHEIRO – Muitas brigas no mercado?

Adriano Schincariol – Infelizmente, sim. Há muita deslealdade. A AmBev continua forçando vendas casadas, coagindo revendedores e até oferecendo dinheiro para que nosso produto fique fora de bares. Estamos tomando as providências jurídicas. A mim não interessa mais saber quem é ou não é o número um. O que me interessa são vendas e faturamento. E isso tudo, aqui, está em ascensão.

Em que números em que o sr. acredita?

A Nova Schin deve ter, neste momento, 16% do mercado nacional. Isso é muito próximo da Antarctica e da Brahma. Acho perfeitamente possível passar as duas este ano ou no próximo, e ficar atrás apenas da Skol.

Qual é o problema na tributação do setor de cervejas?

Ele é desigual. Com um valor fixo, sem considerar a classificação do produto, quem cobra mais caro do consumidor paga menos imposto. Temos provas de que, com este sistema, o governo perde 1 bilhão de reais por ano em arrecadação. E a AmBev, na mesma medida, economiza esse bilhão de reais.

TEMPLATE DE PREPARAÇÃO INDIVIDUAL

CASO: _____

Nome: _____

Data: _____

1- Definição do problema/oportunidade

[Descrever qual é o problema (único) / oportunidade apresentado no caso. Este é o único ponto que deverá ser comum a todos os alunos, ou seja, existe um único problema/oportunidade neste caso]

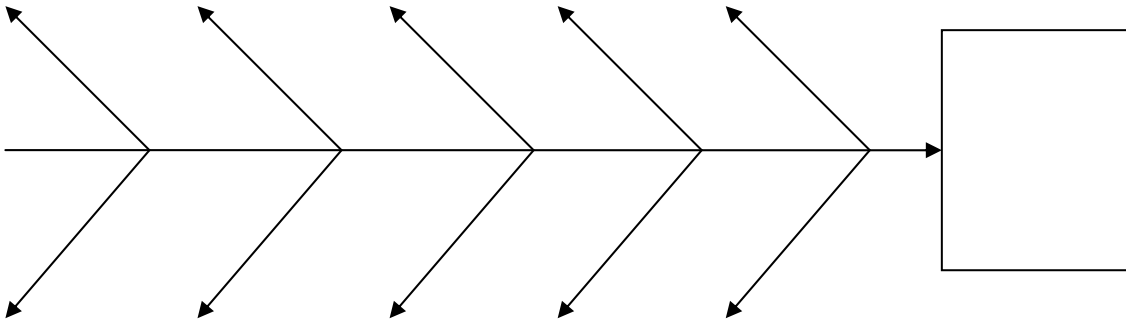
Qual é o problema/oportunidade da empresa?

2 - Análise dos dados

[Montar o diagrama abaixo com as possíveis causas do problema em relação a cada entidade]

Empresa	Mercado	Ambiente
- Produto	- Clientes	- Político/legal
- Preço	- Concorrentes	- Econômico
- Comunicação	- Fornecedores	- Cultural
- Distribuição	- Distribuidores	- Demográfico
- Processos		- Tecnológico

- Natural



3 - Geração de alternativas

[Brain storm com idéias e eliminação ou redução do impacto das causas, ou seja, idéias para se resolver o problema. Desenvolver o número máximo de idéias que você possa criar]

Causa: _____

Alternativas:

-
-

-
-
-
Causa: _____
Alternativas:

-
-
-
-
-
Causa: _____
Alternativas:

-
-
-
-
-

4 - Seleção de critérios para decisão

[Escolher critérios (entre 1 e 3) para orientar a tomada de decisão, ou seja, o que esta empresa/produto mais necessita no momento? O que você irá priorizar?]

Quantitativos: Fluxo de caixa-receita, custo, lucro, retorno sobre investimento, market share, produtividade, capacidade, giro de estoque, tempo de entrega etc

Qualitativos: Satisfação do consumidor, imagem da empresa, motivação dos funcionários, vantagem competitiva, segurança etc

Critérios escolhidos :

Por que?:

5 - Análise e avaliação das alternativas

[Avaliação das alternativas geradas no item 3 versus os critérios escolhidos, ou seja, uma análise das alternativas criadas e seus impactos, riscos, vantagens e desvantagens]

Alternativa	Vantagens	Desvantagens	Prazo(Curto- Longo)

6 - Seleção da(s) alternativa(s) preferida(s)

[Seleção das idéias que vão orientar o plano de ação, ou seja, qual será a sua linha de ação neste estudo de caso]

Curto Prazo:

-
-
-
-

Logo Prazo:

-
-
-

7 - Desenvolvimento do Plano de ação

[Montar plano de ação]

O que	Quem	Quando	Contingência

Conclusão e expectativas de sucesso

[Descrição rápida da expectativa com o plano e dos riscos]