

Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia e Administração de Ribeirão Preto




Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing
Prof. Dr. Marcos Faria

Camila Machado Ruiz Fernanda Leone de Campos Laura Garcia Fonseca Rafael Morita	Renata Xelegati de Oliveira Danilo Sakamoto Leandro Nahas Cesar Augusto Zambrano
--	---


Histórico

- Maior indústria privada de bens de consumo do Brasil e a maior cervejaria da América Latina
- Criada em 1º de julho de 1999, com a associação das cervejarias Brahma e Antarctica
- Líder no mercado brasileiro de cervejas
- referência mundial em gestão, crescimento e rentabilidade
- Com a aliança global firmada com a InBev, em 3 de março de 2004, a Companhia passou a ter operações na América do Norte com a incorporação da Labatt canadense, tornando-se a Cervejaria das Américas.




Histórico

Receita líquida
Fonte: Relatório Anual 2008




Região/Produto	Porcentagem
Brasil	51,3%
Am. Norte	22,1%
Am. Latina e hispânica	15,7%
Refrigerante	10,3%
Molte e subprodutos	0,6%

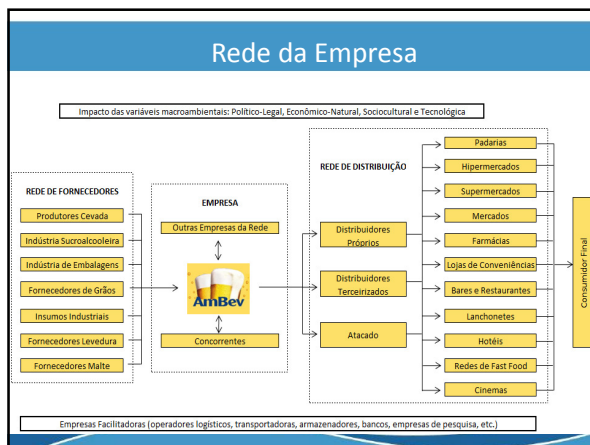
- Estratégia de crescimento fundamentada em princípios de gerenciamento de receita
- Detentora do maior portfólio do país no setor de bebidas
- A AmBev atua em quase toda a América Latina por meio de operações próprias (Venezuela, Guatemala, Peru, Equador, Nicarágua, El Salvador e República Dominicana) e da associação com a Quilmes (Argentina, Uruguai, Paraguai, Bolívia e Chile)



Números

- 5ª maior cervejaria do mundo.
- Líder do mercado brasileiro.
- 12 bilhões de litros de bebidas vendidos por ano
- Única cervejaria que abastece todas as Américas
- Atuação em 14 países
- 45 fábricas nas Américas
- 2 milhões de pontos de venda na América Latina

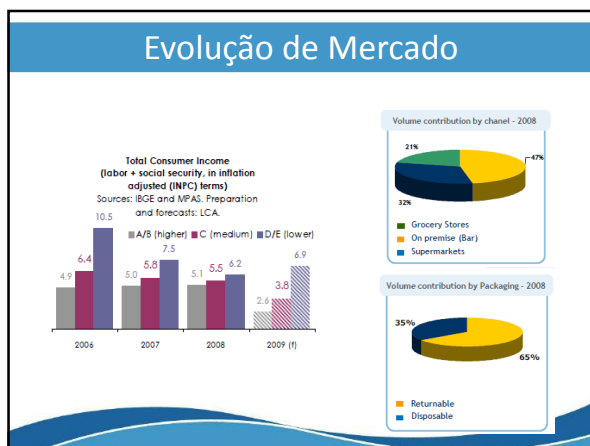


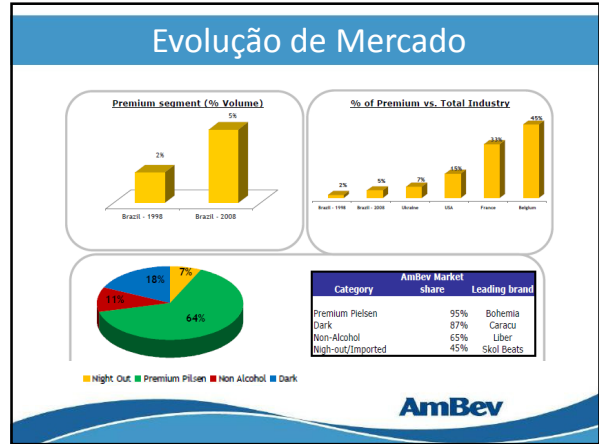
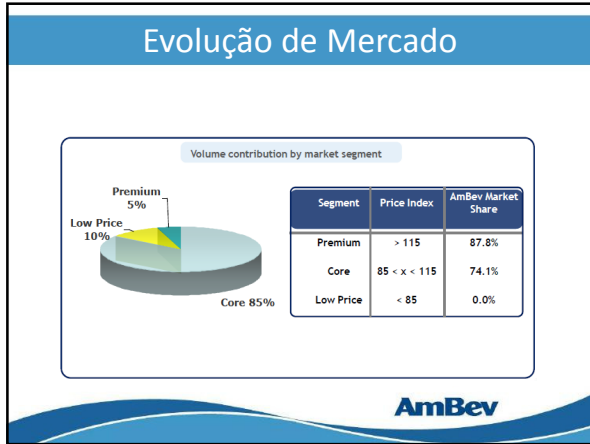


Evolução de Mercado

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Volume - Cerveja	70124,50	69960,90	73458,95	77131,89	80988,49	85037,91
Receita Líquida	10158,10	10585,50	11114,78	11670,51	12254,04	12866,74
Lucro Bruto	7348,40	7551,80	7929,39	8325,86	8742,15	9179,26
Margem Bruta	72,30%	71,30%	71,34%	71,34%	71,34%	71,34%
EBTIDA	5166,00	5079,30	5333,27	5599,93	5879,92	6173,92
Margem Líquida	50,90%	48,00%	47,98%	50,38%	52,90%	55,55%

AmBev





Análise PEST

Fatores Políticos-legais	Fatores Socioculturais
<ul style="list-style-type: none"> Certificação de produtos e/ou processos Restrição aos tipos de comunicação Lei Seca CADE Grupos de pressão Políticas tributárias Leis de reciclagem de embalagem 	<ul style="list-style-type: none"> Padrão de comportamento e estilos de vida Aumento da importância do lazer População com elevado poder aquisitivo Preocupação com a qualidade dos produtos Tradição brasileira de tomar cerveja em clima quente Estilo de vida
Fatores Econômicos-naturais	Fatores Tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> Alteração na taxa de câmbio Concentração dos compradores Tendências de crescimento do PIB Influência da estação do consumo (verão) Níveis de investimento 	<ul style="list-style-type: none"> Investimentos em P&D Aperfeiçoamento dos equipamentos Mudança nos custos da tecnologia Programas de pesquisa

AmBev

Direcionadores de Mudanças

POLÍTICO LEGAL		SOCIOCULTURAIS		ECONÔMICO NATURAL		TECNOLÓGICO	
Impactos	Ações	Impactos	Ações	Impactos	Ações	Impactos	Ações
Certificação de produtos e/ou processos	Selos de qualidade, de responsabilidade e de sustentabilidade	Estilos de vida e padrões de comportamento.	Desenvolver campanhas diferenciadas para cada grupo de consumidor, ligando o produto aos diversos estilos e comportamentos.	Restrições de insumos do ambiente natural.	Buscar fontes sustentáveis de recursos (reciclagem, tratamento de efluentes, etc).	Investimentos em P&D	Investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias.
Restrição ao consumo de bebidas alcoólicas.	Campanhas de conscientização quanto ao consumo responsável de bebidas alcoólicas.	Distribuição de renda e poder aquisitivo.	Buscar estratégias para atingir classe A de consumidores (cervejas premium)	Alteração na taxa de câmbio	Realizar operações de proteção cambial, hedge, contratos futuros	Programas de pesquisa	Promover consistentes aperfeiçoamentos do produto
Pressão de grupos contra o consumo de bebidas alcoólicas	Campanhas de conscientização quanto ao consumo responsável de bebidas alcoólicas.	Preocupação com a qualidade dos produtos	Selos de qualidade, de responsabilidade e de sustentabilidade.	Tendências de crescimento do PIB	Preparar a produção para possível aumento de demanda	Mudança nos custos da tecnologia	Diferenciação por padrões de qualidade.
Controle sobre as formas de publicidade.	Explorar novos canais de comunicação e publicidade.	Tradição brasileira de tomar cerveja em clima quente	Utilizar diferentes estratégias nos períodos de baixa demanda	Influência da estação do consumo (verão)	Utilizar diferentes estratégias nos períodos de baixa demanda		
Leis de reciclagem de embalagem	Estimular uso de embalagens retornáveis	Diferença de consumo entre as regiões	Realizar campanhas nas regiões menos atingidas (NE e NO)				
		Valorização do lazer	Vinculação da marca/produto ao conceito de lazer.				

Consolidação de Projetos e Ações

AÇÕES E PROJETOS	
<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Restrições aos tipos de comunicação Mudança no comportamento dos indivíduos em relação ao consumo de produtos calóricos e alcoólicos Restrições de insumos do ambiente natural Meio ambiente econômico adverso Ambiente competitivo Preço das commodities 	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer a marca no mercado como símbolo de qualidade e produtos diferenciados Promover fidelização do cliente e divulgação da marca Campanhas de conscientização quanto ao consumo responsável de bebidas alcoólicas Diferenciação por padrões de qualidade
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> Inovação Market share Ganhos de produtividade e eficiência Crescimento orgânico do Brasil Mercado potencial elevado e elevado poder aquisitivo Valorização do lazer 	<ul style="list-style-type: none"> Vinculação da marca/produto ao conceito de lazer Incentivar crescimento do produto Premium Explorar regiões nas quais os produtos não são tão consumidos Investimento em tecnologia Exploração da cultura: divulgação das cervejas e suas características em diferentes tipos de mídia;

AmBev

Análise do Processo de Decisão de Compra

Etapa do processo de compra	Descreve como é o processo	Que oportunidades existem?
Reconhecimento da necessidade de compra	Quando ocorre falta no suprimento doméstico. Quando se consome a bebida em bares e restaurantes	Aumentar o consumo do produto pela variedade de ambientes nos quais ele é consumido
Busca de informações	Uso de propagandas, informações adquiridas de terceiros, experiência e promoções	Ações de marketing com promoção de eventos para estímulo de consumo (Ex: Skolbeats)
Avaliação de alternativas	Relação entre custo-benefício, qualidade é essencial	Oferecer condições para que os clientes reconheçam a marca e possam diferenciá-la
Decisão de compra	Normalmente tomada na gôndola ou no restaurante/bar, ou quando há falta de suprimento doméstico	Diferenciar o produto e sua marca, visando o tomador de decisão
Comportamento pós-compra	Indicação do produto	Explorar a divulgação entre consumidores. Desenvolver ações para valorização e fidelização à marca

AmBev

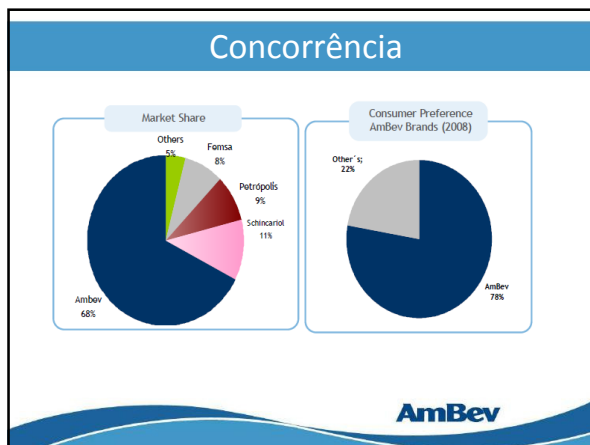
Orientação ao Cliente

ATIVIDADES REALIZADAS	NOTA 0 A 10
Pesquisa e Desenvolvimento	8
Está atenta às inovações mundiais	7
Dedica tempo a ouvir os clientes	9
Aceita envolvimento do MKT e produção	8
Compras e Produção	8
Estimula a inovação dos fornecedores	8
Reduzem custos de transação	10
Buscam novos fornecedores	5
Visitam fábricas de fornecedores	7
Melhoram continuamente a qualidade do produto	10
Marketing	9,2
Ouve as necessidades e desejos dos clientes	10
Distribui os esforços de Marketing	9
Cria ofertas vencedoras para o Mercado Alvo	8
Avalia continuamente a imagem da empresa e a satisfação dos clientes	10
Divulga notícias favoráveis e controla danos das desfavoráveis	9
Serve os mesmos clientes por um longo período de tempo	9
Contabilidade e Finanças	8
Compreendem e aplicam os investimentos de MKT	8
Fazem adequações rápidas acerca da capacidade do cliente em honrar seus compromissos	8

Ações Coletivas na Rede

Idéias de Ações Coletivas com seus Fornecedores	Idéias de Ações Coletivas com seus Canais	Idéias de Ações Coletivas com Empresas Facilitadoras	Idéias de Ações Coletivas com seus Concorrentes
Implementar ações para rastreabilidade dos produtos	Promoção da marca em eventos	Estabelecer relações de longo prazo	Buscar alterar a percepção dos produtos industrializados
Desenvolver sustentabilidade na cadeia produtiva	Forte publicidade em todos os tipos de canais	Promover linhas de financiamento	Campanha conjunta relativa ao consumo consciente de bebida alcoólica
Acompanhamento técnico de lavouras (parceria na produção)	Prêmios e metas para força de vendas e representantes	Acesso à banco de dados de pontos de abastecimento	Estabelecer uma rede de informações setoriais

AmBev



Análise dos Concorrentes

	FEMSA	Petrópolis	Schincariol
Características Principais	Kaiser, Bavaria, Sol e Heineken	Cerveja Itaipava, Crystal	Cerveja Schincariol, Nova Schin
Principais Fornecedores	Ingredientes Nacionais	Ingredientes Nacionais	Ingredientes Nacionais
Principais Segmentos	Distribuição Nacional	Distribuição Nacional	Distribuição Nacional
Infra-estrutura	8 Cervejarias no Brasil	4 fábricas	13 fábricas no Brasil
Faturamento	-	R\$ 1,53 Bilhões	R\$ 2,6 Bilhões
Movimentos Estratégicos	Apelo publicitário – teste cego	Grande patrocinadora	Relação da marca com artistas
Outros	Empresa Mexicana	Capital Nacional	Capital Nacional
Produção	978,4 milhões de litros	-	-

AmBev

Análise Interna x Concorrentes

FATOR DE AVALIAÇÃO	AmBev	FEMSA	Shincariol	Petrópolis
PRODUTO	52	47	46	47
Qualidade	9	7	7	8
Estilo	9	8	8	7
Marcas, embalagens	9	8	7	8
Garantia e serviços de apoio	8	8	8	9
Custo	8	9	8	8
Prazos de Entrega	5	7	8	7
PREÇO	40	40	39	39
Nível do Preço	7	8	9	9
Política de descontos	8	8	8	7
Condições de crédito	8	7	7	7
Condições de Pagamento	9	9	7	8
Prazos Especiais	8	8	8	8
COMUNICAÇÃO	36	33	33	32
Publicidade	9	9	8	8
Vendas Pessoais	9	8	9	8
Promoção	9	7	8	9
Propaganda	9	9	8	9
DISTRIBUIÇÃO	36	35	32	35
Canais de Distribuição	9	9	8	9
Cobertura dos Canais	9	8	9	9
Localização	9	9	7	8
Sistemas de Transporte	9	9	8	9
TOTAL	164	155	150	153

Recursos

RECURSOS	AmBev	FEMSA	Shincariol	Petrópolis
FINANCEIROS	17	18	14	15
Captação de Recursos	8	9	7	7
Investimento	9	9	7	8
FÍSICOS	35	35	31	30
Produção	8	8	8	7
Custo do Produto	8	9	7	8
Localização	9	9	8	7
Estoques	9	9	8	8
TECNOLÓGICOS	18	17	16	16
Inovação	9	9	8	8
Comercialização	9	8	8	8
REPUTAÇÃO	27	25	23	25
Marca	10	8	8	9
Qualidade	9	8	8	9
Stakeholders	8	9	7	7
TOTAL	96	95	84	86



Fatores Críticos de Sucesso

DESCRIÇÃO	PESO	AmBev		FEMSA		Shincariol		Petrópolis	
		NOTA	PESO X NOTA	NOTA	PESO X NOTA	NOTA	PESO X NOTA	NOTA	PESO X NOTA
Canais	19	42	798	40	760	39	741	37	703
Comunicação	20	46	920	45	900	46	920	42	840
Preço	17	38	646	48	816	48	816	48	816
Marca	23	50	1150	35	805	38	874	40	920
Qualidade	21	46	966	43	903	40	840	47	987
TOTAL	100	222	4.480	211	4.184	211	4.171	214	4.266

Consolidação dos Projetos Baseado na Análise da Concorrência

		Ações e Projetos	
Pontos Fortes	Qualidade	Expansão da Produção	
	Marca	Expandir distribuição para áreas menos atingidas(NO e NE)	
	Comunicação	Promoção de Eventos	
	Fidelização	Investimento em tecnologia para redução de custos	
Pontos a Melhorar	Recursos Humanos		
	Preço		
	Distribuição		

AmBev



Objetivos da Empresa

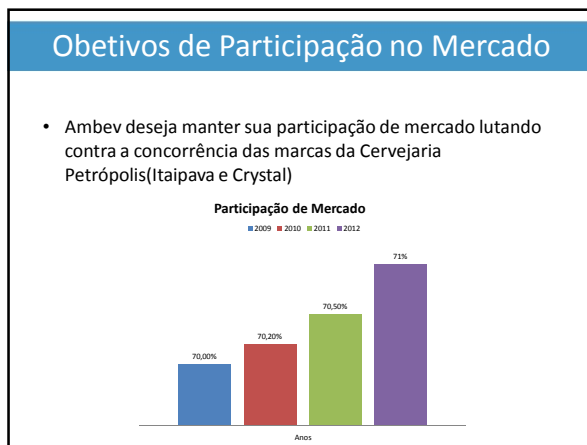
- Disponibilizar para o mercado as melhores marcas, produtos e serviços que possibilitem a criação de vínculos fortes e duradouros com seus consumidores e clientes.
- Serem os melhores do mundo na compreensão dos consumidores e em estabelecer contato com eles por meio das suas marcas
- Focar no consumidor
- Crescer de maneira sustentável e lucrativa

AmBev

Objetivos da Empresa

- Construir a liderança das suas marcas com execução impecável e com um portfólio que responda às necessidades do consumidor e que atenda adequadamente a todas as ocasiões relevantes de consumo
- Usar como alavancas seu alcance global e seus relacionamentos locais para capturar uma participação significativa e rentável de mercado
- Montar uma equipe de craques que tenham foco, disciplina e imaginação para aumentar continuamente o valor da Companhia

AmBev



Objetivos Distribuídos Geograficamente

Objetivos de vendas Geograficamente	2009	2010	2011	2012
Nordeste	Aumentar pontos de distribuição da Brahma Fresh	Aumentar Participação de mercado da Brahma Fresh para 25%	Aumentar Participação de mercado da Brahma Fresh para 26%	Aumentar Participação de mercado da Brahma Fresh para 26%
Norte	Aumentar pontos de distribuição da Brahma Fresh	Aumentar Participação de mercado da Brahma Fresh para 10%	Aumentar Participação de mercado da Brahma Fresh para 13%	Aumentar Participação de mercado da Brahma Fresh para 15%
Centro Oeste	Criação de nova unidade produtiva para atender demanda	Aumentar Participação de mercado das embalagens litro	crescimento econômico de 3% para a empresa	
Sudeste	Criação de nova fábrica para atender demanda	Aumentar Participação de mercado das embalagens litro	crescimento econômico de 5% para a empresa	

AmBev

- ### Estratégia Competitiva
- Utilização de diferenciação da linha de produtos, mantendo estrutura de custos competitivos
 - Diferenciação por meio de criação de imagem e qualidade
 - Prática de preços competitivos
 - Economia de Escala
- AmBev

Matriz de Alternativas Estratégicas


Tipo de Liderança Buscada pela Empresa Hoje: •Imagem do Produto •Qualidade	Vantagens para Empresa ao Usar esta Alternativa de Estratégia: •Sensibilidade de preços ao consumidor •Maiores margens •Cria barreira de entrada •Melhor posicionamento (lealdade)
Qual seria a Alternativa Hoje? •Manter liderança de mercado •Melhoria na estrutura de custos	Poque a Alternativa a Princípio não é viável? •Incoerência de imagem do produto
Qual seria a Alternativa para daqui 5 anos? •Novos mercados geográficos •Remanejamento de Imagem •Repasse da economia de custos aos preços	Vantagens ao Utilizar determinada Alternativa Estratégica? •Alternativas para reagir à mudança de perfil do consumidor •Reposicionamento de produtos •Política de preços mais agressiva

Opções de Diferenciação

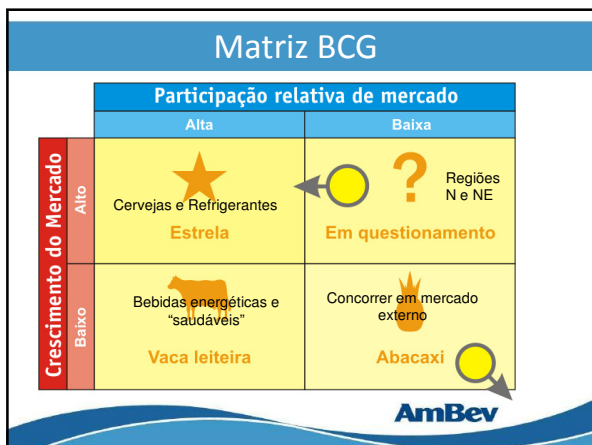
Tipo de Estratégia de Diferenciação	Idéias para Sua Empresa
Produtos/Qualidade	•Pesquisa de opinião •Teste do sabor •Acompanhar mudanças de tendências •Desenvolver novos produtos
Design	•Embalagens premiuns (skol beats)
Imagem	•Foco em eventos : Concurso da Geladeira, Circuito universitário
Serviços	•Melhoria na estrutura de logística •Melhoria no tratamento dos produtos para clientes B2B
Recursos Humanos	•Especialização de funcionários em cada segmento de mercado •Criação de Embedded HR

Estratégias de Crescimento

- Ações de Desenvolvimento de Mercado em regiões de baixo consumo (NE e N)
- Penetração em mercados da América do Sul (Argentina), sendo a única cervejaria que abastece todas as Américas
- Diversificação através da inserção de linhas “saudáveis” e trazendo cervejas alemãs para mercado nacional (Spaten, Löwenbräu e a Franziskaner Weissbier)



Tipo de Estratégia de Crescimento	Liste possibilidades para a empresa
Estratégia de penetração de mercado	•Aumento investimentos em comunicação •Associar produto à imagem
Estratégia de desenvolvimento de mercado	•Buscar regiões com menor consumo •Desenvolver estratégia de logística •Desenvolver produtos de acordo com o perfil dos consumidores da região
Estratégia de desenvolvimento de produto	•Trazer produtos importados para o mercado nacional •Brahma Black
Diversificação concêntrica	•Utilização capacidade produtiva ociosa para produção de novos produtos •Ex: Antártica sub zero
Diversificação horizontal	•Criação de edições limitadas de produtos
Diversificação Conglomerada	•Ramo de Entretenimento
Integração para Trás	•Compra de fornecedores de Embalagem
Integração para Frente	•Envase de cerveja em PET •Sistemas de Dosagem de cloreto de cálcio e ácido láctico na sala de cozimento •Uso de nitrogênio na cervejaria
Integração Horizontal	•Ex: Ambev e Interbrew(2004) •Crescimento e penetração em novos mercados



		POSIÇÃO COMPETITIVA		
		Forte	Média	Fraca
A T R A T I V I D A D E DO M E R C A D O	A l t a	Proteger a Posição •Cervejas	Investir para Crescer •Refrigerantes	Crescer seletivamente
	M é d i a	Crescer seletivamente •Bebidas "saudáveis" e •Bebidas Energéticas	Seletividade/ênfase no lucro •Cervejas e •Refrigerantes	Expansão limitada ou desaceleração •Melhoria na logística • Criações(Brahma Black)
	B a i x a	Proteger e reorientar •Cervejas e Refrigerantes •Criação de barreiras	Proteger e reorientar •Cervejas Alemãs •Economia de Escala	Abandonar •Melhoria na logística •Levar valor para acionistas

- ### Formas de Criação de Vantagem Competitiva
- Aproveitar curva de Experiência
 - Criar externalidade da Rede
 - Criar Reputação
 - Criar Restrições Legais (Skol litrão)
 - Criar acesso Superior
 - Criar Economia de Escala(barreira a entrada/ ambiente competitivo)
 - Criar Custos de Mudança ao Cliente
- AmBev**



Produtos

- Conjunto de atributos, funções e benefícios que os clientes compram.
- Decisões sobre linhas de produtos (mix de produtos)

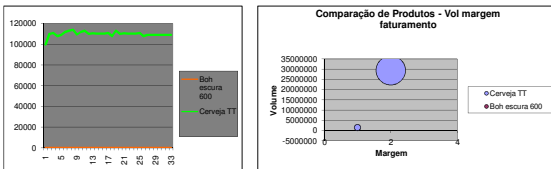



Análise de linhas de produtos

Produto	Volume (bilhão)	Faturamento	Margem Bruta
Cerveja TT	1438970	R\$ 29.311.818,90	17,30%
Boh escura 600	18,78	R\$ 939,00	5,69%


Fonte: Elaborado pelo autor
dados: CDD SPI (2007 e 2008)

Ciclos de vida dos produtos


Matriz de novos produtos – avaliação dos Lançamentos

Produtos	Tamanho Mercado	Margem contrib	Acesso a canais	Acesso a insumos	Nível/nº de concorrentes	Total
Cerveja TT	17.991.304,35	17,30%	(iguais)	(iguais)	10	
BOH escura	1.000,00	12,00%	(iguais)	(iguais)	4	



Decisões sobre Marcas

Decisões sobre marcas	Ações para as ofertas (produtos) da empresa
O uso da marca	Foi criada uma marca nova, que se diferenciava de tudo o que havia no mercado. Já para os demais sabores, não havia a necessidade, uma vez que a marca já estava consolidada
Patrocínio da marca	Varia. Própria empresa (Ambev + BOH). Acordos com clientes.
O nome utilizado	Por família
Estratégia da marca	Extensão de linhas de produto



Embalagem

Dimensões	Função		Pontos de melhoria para as embalagens da empresa
Funções primárias	Conte e Proteger	Transportar	-
econômicas	Componente do custo de produção	Matéria-prima	Fornecedor de embalagens, insumos
Tecnológicas	Sistema de acondicionamento	Conservação de produtos	melhorar conservação dos produtos
	Chamar a atenção	Despertar o desejo de compra	Não atrativo, porém aceita
Mercadológicas	Transmitir informações	Agregar valor ao produto	Não agrega nas retornáveis, nas descartáveis sim
	Constituir a marca do produto	Suporte de ações promocionais	ok
Conceituais	Fornecer conceito sobre o fabricante		Aproveitar a imagem de cada marca
Comunicação	Importante oportunidade de comunicação do produto		ok (varia marca a marca)
meio Ambiente	Importante componente do lixo urbano	Reciclagem,	Incentivar o consumidor, principalmente descartáveis

AmBev




Definição do público-alvo e ações de comunicação

Público-Alvo	Prioridade	Objetivos da Mensagem	Mensagem	Ferramentas
Consumidor Final	Alta	Ampliar o conhecimento da marca e lançamento de novos produtos	Produtos inovadores e de qualidade, relacionados ao lazer e à socialização	Uso de campanhas via WEB e propagandas em horários adequados
Distribuidores Próprios	Alta	Consolidar a posição da empresa e estagnar o crescimento da concorrência	Produtos que melhoram a imagem e agregam qualidade ao distribuidor	Programas de fidelização com desconto em produtos
Distribuidores Terceirizados	Alta	Atingir e estimular consumidores em regiões de baixa penetração dos produtos	Produtos de qualidade e amplamente aceitos no mercado	Programa de Excelência AmBev. Auxílio na elaboração de estratégias para captar a demanda por produtos AmBev


Definição do Público-Alvo e Ações de Comunicação

- **Consumidor Final**
 - O principal público-alvo da AmBev é seu consumidor final e grande parte das ações de comunicação são para eles voltados, com o intuito de fornecê-los as melhores marcas e produtos e obter o reconhecimento com cervejas de qualidade amplamente aceitas no mercado. O incremento do market share nas regiões de baixo consumo e o aumento da renda das classes C e D demandam novas estratégias de comunicação.



Definição do Público-Alvo e Ações de Comunicação

- **Distribuidores Próprios**
 - Tentar manter exclusividade AmBev e prêmio aos que vendem maiores quantidades de produtos, respeitando as normas para concorrência leal.
- **Distribuidores terceirizados**
 - Estreitar o vínculo com os revendedores, estabelecendo padrões de desempenho e estimulando a troca de informações sobre as melhores práticas, como a melhor forma expor os produtos no ponto-de-venda, programação de estoques, decoração do estabelecimento e gerenciamento de receitas e despesas.



Objetivos da Comunicação

Questões	Sim/Não	Sugestões de Mudanças na Mensagem/Campanha
A mensagem utilizada em nossas comunicações atrai a atenção do público-alvo?	Sim	Manter a ênfase das mensagens relacionadas ao consumo responsável de bebida alcoólica de forma criativa e com humor.
O conteúdo da mensagem é capaz de criar interesse no público sobre nossos produtos?	Sim	Reforçar o conceito de produtos diferenciados e de qualidade que atendam a todos os tipos de consumidores.
A estrutura e a forma da mensagem conseguem despertar o desejo do nosso público com relação aos nossos produtos?	Sim	Relacionar o produto a momentos de confraternização e utilizar-se de pessoas formadoras de opinião que influenciem o consumo.
A mensagem utilizada pela empresa tem poder de influenciar o comportamento do cliente e levar à ação da compra?	Sim	Persuadir o consumo e agressividade ao disseminar que produtos AmBev são bem mais aceitos do que os concorrentes.

Fatores influenciadores das decisões sobre o composto de comunicações

- **Fatores de Produto**
 - Natureza dos produtos
 - Características, atributos e benefícios
 - Frequência de compra
- **Fatores de Mercado**
 - Participação de mercado
 - Perspectivas da demanda
- **Fatores de Consumidores**
 - Fontes de influência
 - Comportamento de compra
- **Fatores Orçamentários**
 - Recursos Financeiros da empresa
- **Fatores de Compostos de Marketing**
 - Estratégia/Estrutura de Distribuição
 - Preço/Qualidade Relativa
 - Posicionamento



Principais Ferramentas de Comunicação

Propaganda	Promoção de Vendas	Relações Públicas	Vendas Pessoais	Marketing Direto
Anúncios em TV em horários de pico e antes de eventos esportivos (Globo, Sportz, Band)	Prêmios e Presentes (Ex: Geladeira Skol)	Patrocínios (Festa do Peão de Barretos, Carnavais,...)	Apresentações e vendas (Programa de Relacionamento com pontos de venda)	Vendas eletrônicas (Ex: Bohemia Oaken)
Anúncios em Mídia Impressa (Veja, Istoé)	Concursos (Ex: Dia do Amigo)	Eventos (Ex: Gente do Bem)	Reuniões de vendas	Estreitamento relações com consumidores (Ex: Festival Skol Beats)
Filmes	Programas de Fidelização	Relatórios Anuais e de Sustentabilidade	Feiras e Exposições (Ex: Bar do Gelo)	
Embalagens Externas		Doações (ONGs)		
Símbolos e Logotipos				

Ferramentas de promoções de vendas

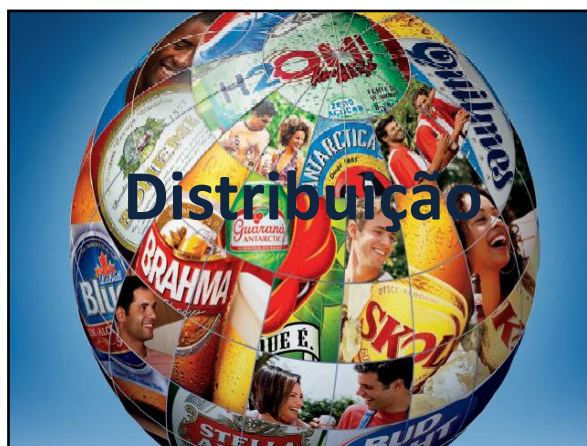
Voltadas para Intermediários	Voltadas para força de vendas	Voltadas para consumidor final
<ul style="list-style-type: none"> • Materiais de ponto de venda • Descontos em mercadorias • Feiras e Exposições • Prêmios por metas atingidas • Venda cruzada com refrigerantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Manuais de vendas • Premiações • Comissões atrativas • Catálogos 	<ul style="list-style-type: none"> • Atuação em grandes eventos • Embalagens especiais • Descontos indiretos • Brindes

AmBev

Oportunidades de uso para ações coletivas

Ações	Oportunidades para a empresa
Propaganda Coletiva	Elevar o orçamento a ser alocado para propagandas com o objetivo de aumentar o consumo per capita de cerveja no Brasil.
Promoção de vendas casadas	Com empresas do setor de alimentos (Ex: Produtos para churrasco da JBS-Friboi com Produtos AmBev).
Desenvolvimento de um lobby	Estimular a formação da opinião pública em sentido favorável à liberação de bebidas alcoólicas nos estádios na Copa de 2014.
Relações Públicas	As empresas do setor disseminarem mais fortemente a idéia de consumo moderado de bebidas alcoólicas e não dirigir caso haja o consumo das mesmas.


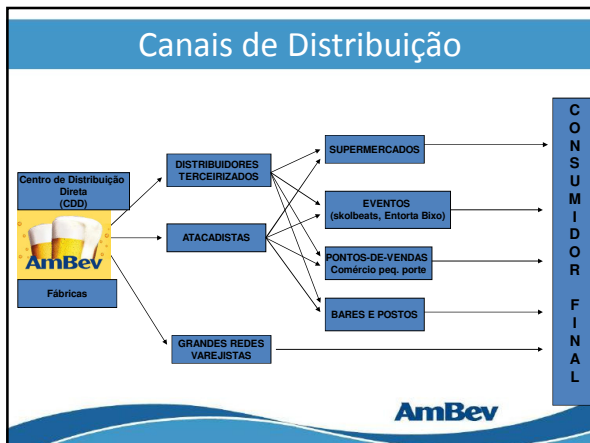
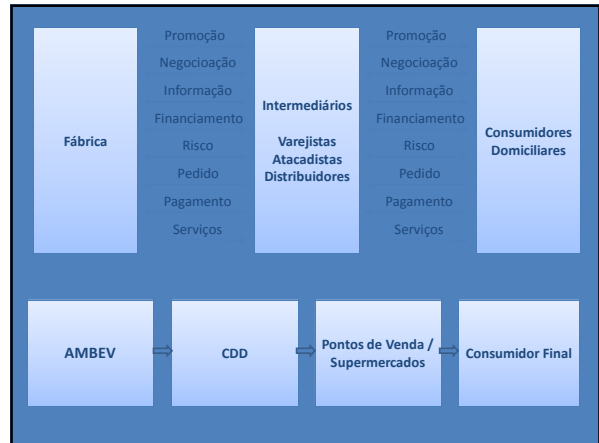
AmBev



Decisão de Canais de Distribuição


- *Canais de distribuição: conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço da empresa disponível para consumo ou uso.*

(Stern et al. 1996, apud Neves 2006, p.132)

Decisões de Canais de Distribuição

- A AmBev possui uma divisão distributiva interna bastante curiosa:
 - Divide os Estados em Macrorregiões, com um ou mais CDDs, onde cada um possui seu plano de metas de vendas e limite territorial de ação, e limitada autonomia para discutir preços e contratos com PDVs da sua região. Ex.: CDD de Ribeirão Preto negociou com a Atlética da FEARP (um PDV) preços baratos de cerveja para 2009.
 - Um CDD não pode extrapolar seu território sem antes consultar a alta administração.
 - Essa divisão cria uma disputa saudável entre as distribuidoras da AmBev, visando sempre melhorar as vendas, coerente com a cultura organizacional da empresa (Sempre Mais!)
 - PDV = Ponto de Venda
 - CDD = Centro de Distribuição Direta (extensão da fábrica, pois armazena os produtos e organiza as vendas e distribuição)




Decisão de Canais de Distribuição

- Disponibilização dos produtos para os clientes finais (**PONTOS DE VENDAS, DIVIDIDOS EM 4 GRANDES GRUPOS: eventos, bar e posto, grandes atacados e pequenos atacados**);
- Economia no custo de distribuição dos produtos (**TERCEIRIZAÇÃO PARCIAL DA LOGÍSTICA DE ENTREGA: transporte dos produtos terceirizado; mas a anotação dos pedidos e supervisão dos caminhões verticalizados**);
- Meios para levar os produtos da empresa aos consumidores finais (**distribuição própria, terceirizada, PDV, promoções e eventos**)




Execução da Distribuição e Relacionamento com PDV


- 2 estratégias:
 - distribuição direta
 - fortalecimento do sistema de distribuição terceirizada com parceiros comprometidos com o resultado do portfólio.



Variáveis do fluxo de produtos	Análise da Responsabilidade	Possíveis melhorias
PRODUTOS		
<u>gerenciamento e níveis de estoque</u>	fábrica e CDD, PEPS através do controle de entrada e saída dos caminhões, e informações sobre pedidos	maior controle sobre os pedidos, através de uma comunicação melhor com os distribuidores, principalmente em novos estados
<u>transporte de produtos</u>	próprio/terceirizado entre fábrica-CDD. Terceirizado entre CDD-consumidor/distribuidor secundário	necessita de melhor treinamento dos funcionários terceirizados, melhor atendimento às necessidades específicas dos PDVs
<u>volume de vendas previsto</u>	próprio CDD, através do plano de metas, controle de vendas e fechamento de parcerias com novos PDVs	incluir dados de novos entrantes, e considerar novos mercados com demandas menos aquecidas
<u>direitos territoriais concedidos no contrato</u>	Alta administração em Curitiba traça as metas e os direitos territoriais de cada CDD	melhorar a análise externa dos novos ambientes, considerando cenejais locais, gostos e costumes diferentes dos mercados já conquistados (EX.: NE e NO)



Variáveis do fluxo de comunicação	Análise da Responsabilidade	Possíveis melhorias
Comunicações		
<u>processando</u>	Agências de marketing e a própria ambev, através de estudos de impacto de comunicação no público-alvo	Diversificar o portfólio de comunicação de empresa
<u>promoção de vendas</u>	vendedores, através da consultoria aos PDVs, e CDDs ao fechar contratos com eventos	Estreitar os laços com os pontos de vendas, incluindo os comerciantes na promoção direta de vendas
<u>marketing direto</u>	Diretoria de Eventos, através de eventos como Skolbeats, Skol Summer Draft, Desafio Pilsen, Entorta Bio.A AmBev ganhou vários prêmios, inclusive internacionais, por excelente propaganda e comunicação.	Aumentar a quantidade de patrocínios em eventos, e diversificar os tipos de eventos, por exemplo, saindo um pouco do circuito balada, e migrando para a área esportiva universitária



Variáveis do fluxo de Pagamentos	Análise da Responsabilidade	Possíveis melhorias
PAGAMENTOS E PEDIDOS		
<u>frequência de pedidos dos produtos</u>	vendedores, através do contato direto com os Pontos-de-Vendas	Estreitar as relações com os PDVs, garantindo maiores informações sobre o mercado e também para aumentar o marketshare
<u>políticas de preço e pagamentos</u>	cada CDD possui autonomia limitada para trabalhar os preços e pagamentos, desde que alcance as metas pré-estabelecidas	Dar ainda mais autonomia para os CDDs negociarem seus contratos com distribuidores
<u>comissões</u>	vendedores, através de políticas de incentivos, ganham comissão sobre as vendas efetuadas. Cada CDD possui um sistema parecido, porém diferem na mensuração da meritocracia	Definir mais claramente as políticas de premiação por vendas da AmBev
<u>crédito ao consumidor final</u>	centralizada pelo setor financeiro da empresa, através da análise do histórico (nº de pedidos e ocorrência) do consumidor	levar em consideração potencial de crescimento da importância do consumidor para a receita da empresa

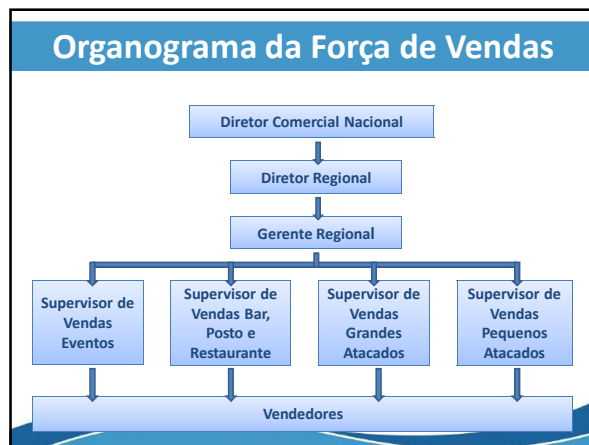
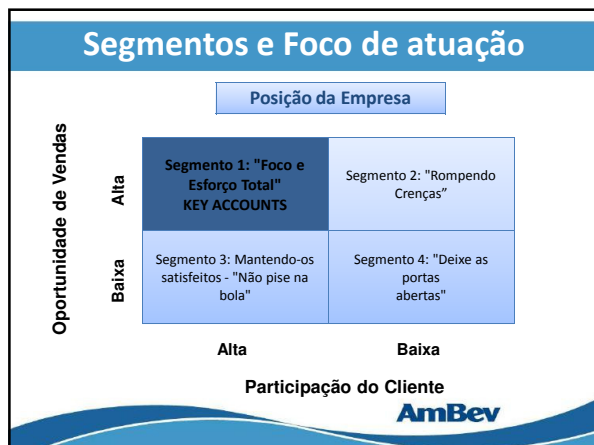
AmBev

Tendências	Implicações para os Canais de Distribuição	Possíveis ações recomendadas ao membro do canal
restrição ao tipo de propaganda	restringir propagandas, multas	redefinir espaço de divulgação e público-alvo
valorização de ações socio-ambientais	adequação a novas leis e conceitos	inovar em projetos de sustentabilidade, consumo consciente
alteração nas taxas de câmbio	aumento de alguns custos	cobrar políticas de proteção financeira, como o hedge
aumento do consumo (estilo de vida, cultura)	aquecimento da demanda, aumento do uso da infra-estrutura de distribuição	melhora no ambiente do PDV, nos equipamentos e transportes
Aperfeiçoamento dos equipamentos	redução de custos e aumento da qualidade do serviço prestado	refazer a previsão de vendas
Melhora nos custos da tecnologia	idem	

AmBev

Produtos + Serviços + Comunicações				
	Fábrica	CDD	Pontos de Venda / Supermercados	Consumidor / Usuário Final
Atividades	Produce Entrega Divulga a marca Incentiva o canal Define políticas de distribuição	Fraciona Reagrupa/reembala Adiciona materiais informativos Entrega	Comunica atributos dos produtos aos consumidores Entrega	Compra com regularidade Armazena produtos de forma adequada Comunica para outros consumidores
Transações	Prepara contratos Avalia e concede crédito e prazo de pagamentos	Concede prazo de pagamentos Repassa políticas de desconto e ações comerciais	Fornecer prazo Realiza cobranças Programa pedidos futuros	Paga em dia Antecipa compras
Relacionamento	Desenvolve treinamentos Realiza ações promocionais	Vende/aluga estrutura de distribuição Estabelece áreas de atuação e objetivos de vendas Implementa ações motivacionais	Conhece e avalia hábitos de consumo Desenvolve confiança e relacionamento pessoal Oferece outras categorias de produto	Mantém contato com a empresa Demonstra expectativas Indica empresa/canal para conhecidos
Informações + Pedidos + Pagamentos				





Ações Coletivas em Administração da Força de Vendas

Ações	Idéias (Ações) para a sua Empresa
Empresas com ofertas complementares compartilham equipe de vendas.	Associação com empresas de eventos e formaturas, ou entidades estudantis, como Atléticas e C.A.s
Empresas concorrentes compartilham objetivos e estratégias	A empresa pode se associar a outras cervejarias e estruturar estratégias de consumo consciente
Empresas não concorrentes (com o mesmo mercado alvo) compartilham treinamentos	Promoção de workshops em conjunto com grandes e pequenas redes atacadistas, para a troca de experiências no mercado alvo.
Empresas não concorrentes compartilham bancos de dados para visitas	Parcerias com empresas do ramo alimentício (Brasil Foods, Batavo), e de embalagens.


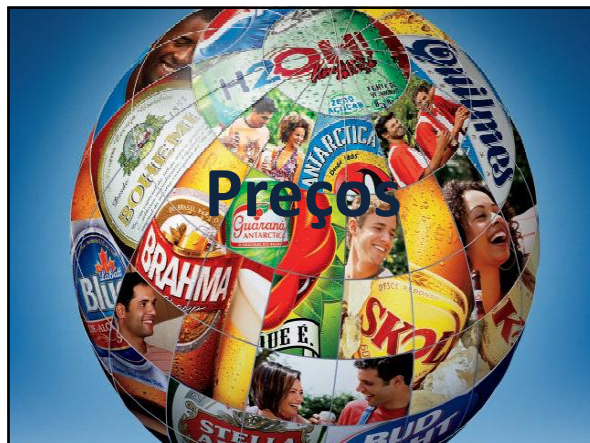
AmBev

- ### Treinamento da Força de Vendas
- Técnicas de Vendas e Approaching
 - Conhecimento aprofundado do diferencial dos produtos da empresa: qualidade e tradição (cervejas premium, por exemplo)
 - Conhecimentos de Marketing, e da própria estratégia de marketing da AmBev (skol/universitarios; brahma/rodeios e eventos; antarctica/nichos específicos)
 - Habilidades de Estratégia em Negociação (principalmente com PDVs)
- AmBev**

Treinamento da Força de Vendas (revendas)


- Programa de Excelência AmBev:
- Estimula o constante aperfeiçoamento de revendedores, estabelecendo padrões de desempenho e estimula a troca de informações sobre as melhores práticas.
- exposição dos produtos da melhor forma no ponto-de-venda,
- programar estoques
- decorar o estabelecimento
- gerenciar receitas e despesas.

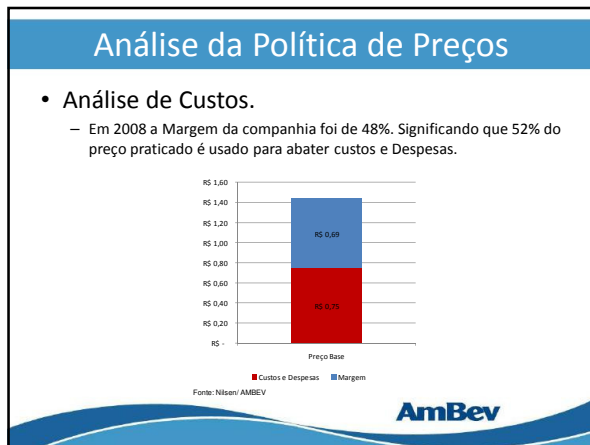
• Esse trabalho melhora o desempenho do ponto-de-venda e estreita o vínculo com o cliente.

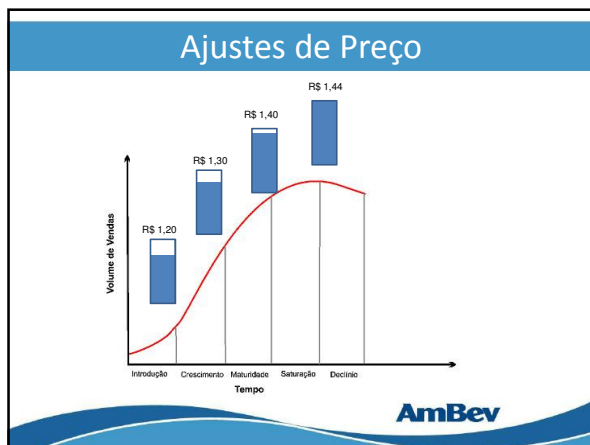
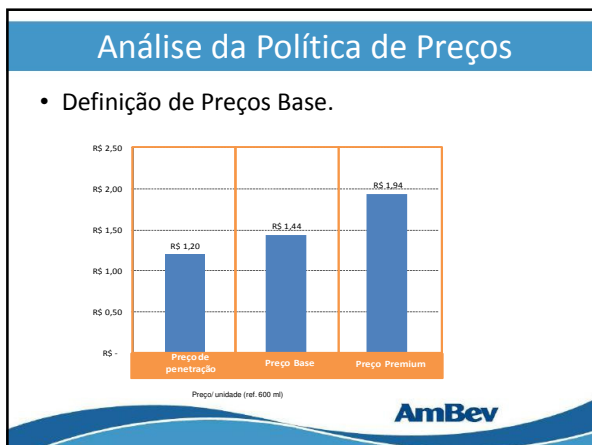



Análise da Política de Preços

Objetivos na Fixação dos Preços	
Velhos Mercados	Preço que maximize a rentabilidade e aufera um margem maior pela qualidade praticada.
Novos Mercados	Preço de Penetração: Preço mais baixo de acordo com a concorrência e produtos substitutos e ajustado de acordo com o ciclo de introdução do produto.









Premissas

R\$ milhões	2007	2008	9M/2009	*2009	*2010	*2011	*2012
Faturamento AmBev	37,016	39,704					
Receita Líquida Brasil	12,454	13,090	9,116	13,758	14,461	15,200	15,976
Cerveja (Operações Brasil)	10,158	10,585	7,516	11,230	11,803	12,406	13,043
Cerveja/RL (%)	81.56%	80.86%	82.45%				


- Cerveja representando em média 81,63% da Receita Líquida das operações no Brasil
- Crescimento anual das Receitas Líquidas na ordem de 5,11% no horizonte projetado



Premissas


R\$ milhões	2007	2008
Receita Bruta	37,016	39,704
Despesas Operacionais	4,897	5,215
com vendas	4,109	4,414
administrativas	788	801
% Desp. Operac. / Faturamento	13.23%	13.13%

- Despesas operacionais estimadas na casa dos 13% para os próximos anos




Orçamento Projetado

Orçamento - Plano de MKT (R\$ milhões)	2010	2011	2012
Objetivos de Receita	11,803	12,406	13,043
Orçamento necessário	1,534	1,613	1,696
Plano de Produto (40%)	613,756	645,112	678,236
Embalagens (15%)	230,1585	241,917	254,3385
Desenv. Novos Produtos (25%)	383,5975	403,195	423,8975
Plano de Comunicação (30%)	460,317	483,834	506,677
Propagandas (15%)	230,1585	241,917	254,3385
Promoções de Vendas (15%)	92,0634	96,7668	101,7354
Plano de Canais de Distribuição (17%)	260,8463	274,1726	288,2503
Estruturação de Distribuidores	0	0	0
Plano de Força de Vendas (13%)	199,4707	209,6614	220,4267
Incentivo de Vendas (5%)	76,7195	80,639	84,7795
Treinamentos (8%)	122,7512	129,0224	135,6472





Aspectos Importantes para a Efetiva Implementação

- Construir uma organização capaz de executar a estratégia
- Estabelecer uma estratégia orçamentária de suporte
- Instalar sistemas administrativos internos de suporte
- Distribuir prêmios e incentivos que estão fortemente ligados aos objetivos e estratégia
- Modelar a cultura corporativa para ajustar a estratégia
- Exercitar liderança estratégica

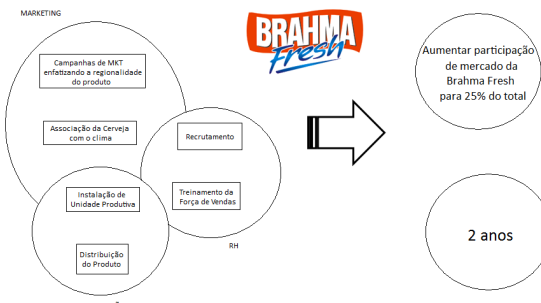


Priorização de Projetos

Projeto/Ações	Urgência	Relevância	A x B
Aumentar pontos de distribuição da Brahma Fresh no N e NE	10	8	80
Criação de nova unidade produtiva no Centro Oeste	9	10	90
Trazer cervejas alemãs para mercado nacional	6	7	42
Penetração maior na Argentina	7	8	56



Estruturação de um Projeto




MARKETING

OPERAÇÕES

BRAHMA Fresh

Aumentar participação de mercado da Brahma Fresh para 25% do total

2 anos



Controle da Gestão do Projeto



Ações Decorrentes do Projeto	Responsável	Prazo para Realização
Instalação de uma unidade produtiva	Diretor e equipe de operações	24 meses
Distribuição do Produto	Diretor e equipe de operações/logística	29 meses
Recrutamento	Diretor e equipe de RH	20 meses
Treinamento da Força de Vendas	Diretor e equipe de RH	27 meses
Campanhas de MKT Enfatizando a Regionalidade do Produto	Diretor e equipe de MKT regionais	28 meses
Associação da Cerveja com o Clima	Diretor e equipe de MKT regionais	28 meses

