

Os mexicanos vão resgatar a Kaiser?

Grupo mexicano Femsa compra a cervejaria brasileira. Seu desafio: recuperar o prestígio de uma marca que parecia condenada

POR DARCIO OLIVEIRA E DENISE RAMIRO

Ela foi criada pelos engarrafadores da Coca-Cola no Brasil. Passou anos contando com uma distribuição impecável e chegou a liderar o mercado paulistano de cerveja, o maior do País. Em 2000, a Kaiser exibia um market share de 17,2%, a terceira colocação no ranking nacional. Depois, por pressão da Coca em Atlanta (a matriz tinha 10% das ações da cervejaria, mas alguns acionistas não queriam mais vê-la associada a uma empresa de bebida alcóolica) passou para as mãos dos canadenses da Molson. Em 2002, eles pagaram R\$ 750 milhões para tirar a Kaiser do sistema Coca-Cola. Prometeram o céu para a cervejaria brasileira. Mas, na verdade, desceram ao inferno. Sob a batuta canadense, a marca Kaiser foi perdendo mercado, caiu para 8,5% de participação e foi atropelada até pela então modesta Schincariol. Já não emplacava mais em São Paulo, foi praticamente banida do Rio (chegou até a trocar de nome para tentar seduzir os consumidores fluminenses) e perdeu o brilho no resto do País. Agora, surge nova tentativa de levantar aquela que já foi “a grande cerveja”. A mexicana Femsa Cerveceria, dona das marcas Sol e Tecate, desembolsou US\$ 68 milhões na compra de 68% da Kaiser – a Molson fica com 15% da companhia e a holandesa Heineken, com outros 17%. A Femsa também vai assumir um passivo estimado oficialmente em US\$ 60 milhões. “É uma oportunidade única e um desafio imenso. Existe muito a ser feito para recolocar a Kaiser em um caminho do crescimento rentável”, afirmou, em comunicado oficial, José António Fernández, CEO da FEMSA. Com a compra, Fernández espera ganhar força para enfrentar a ofensiva da Inbev / Ambev em território latino-americano. O recado mexicano foi dado: também temos dinheiro e vontade de incomodar.

Mas a questão que surge no mercado de cervejas é outra: a Femsa terá força para recuperar a Kaiser? Em tese, sim. Primeiro porque a cervejaria brasileira passou a ser controlada por um grupo infinitamente maior que a Molson, que conhece a fundo o mercado de cervejas. Dona das marcas Sol e Tecate, a Femsa detém 40% do mercado

mexicano e tem grande presença no mercado norte-americano. Tamanho poder de barganha será decisivo para negociar papagaios com os credores da Kaiser, resolver pendências trabalhistas e “conversar” com fornecedores. A Femsa também conhece bem o Brasil. Recentemente, comprou a Panamco Spal e assumiu a distribuição dos refrigerantes Coca-Cola em São Paulo. Em outras palavras, a logística, o grande gargalo da Kaiser nas mãos da Molson, não será mais problema. “O grande problema para a Femsa será quando ela descobrir que o tal passivo anunciado de US\$ 60 milhões da Kaiser é, na verdade, pelo menos o triplo disso”, alfineta o executivo de uma cervejaria concorrente.

Sustos financeiros à parte, a Femsa sabe que usar a força de distribuição do sistema Coca-Cola é imprescindível para a recuperação da Kaiser. Quando a Molson entrou, em 2002, quis revolucionar a cervejaria adotando um sistema próprio de logística. Errou feio: a Kaiser perdeu 50 mil pontos de venda. Após admitir prejuízos no Brasil, a Molson chegou a anunciar que não investiria mais na filial verde-amarela. Vencida, em 2004 a canadense recorreu ao executivo Fernando Tigre (responsável pelo sucesso da Havaianas na São Paulo Alpargatas) para ajeitar a casa. Primeira medida do novo presidente: retomar o contato com engarrafadores da Coca para distribuir os produtos. Ganhou um ponto percentual em janeiro de 2005. No mercado cervejeiro, cada ponto percentual equivale a uma receita adicional de R\$ 100 milhões. Ponto para Tigre. Ele ainda conseguiu manter o share entre 8,5% e 8,7% durante todo 2005 e para quem andava perdendo participação a cada ano, a estabilidade já foi uma grande vitória. Além disso, Tigre mudou parte da diretoria, trouxe executivos de peso da rival Ambev, implementou um programa de corte de custos (estima economizar R\$ 250 milhões até o fim de 2006) e reforçou a venda em bares e restaurantes, onde a margem de lucro é maior. Pronto! Estava preparando o caminho para uma nova venda da cervejaria brasileira. E foi o que aconteceu.

Fernández, da Femsa, sabe que Tigre fez direitinho a lição de casa e garante que não mexerá no quadro administrativo da companhia brasileira. A parte operacional, não há dúvida, vem sendo corrigida. Falta apenas resolver uma grande questão que emperra o avanço da cervejaria brasileira: o desgaste de sua marca junto ao consumidor. "Faltou visão de marketing. Foi um erro, por exemplo, assassinar o baixinho da Kaiser, grande personagem dos bons tempos da cervejaria. A marca perdeu a identidade e foco e ficou atirando para todos os lados", avalia **José Roberto Martins**, consultor de marcas

e sócio da **GlobalBrands**. “A Skol desce redondo, a Antarctica é a Boa, a Brahma apostou no chopp, criou quiosques. E a Kaiser, fez o que?”. Em apenas um ano, a empresa teve três agências de publicidade: W/Brasil, Young&Rubican e a atual Giovanni, FCB. Foi esta última quem criou o slogan “Vem Kaiser vem”, que ajudou a impulsionar um pouco a marca. Mas ainda é muito pouco e a Femsa sabe disso.

Nos planos dos mexicanos há a intenção de turbinar a verba de marketing da Kaiser, hoje de R\$ 180 milhões ao ano. Eles não revelam quanto, mas sabem que no Brasil, para ganhar espaço diante da líder Ambev (dona de 68% do setor), será preciso abrir a carteira. E agregar novidades ao mercado. Quem sabe a Femsa não comece a produzir a Sol e a Tecate por aqui? “Acredito que a grande estratégia dos mexicanos será agregar valor à divisão de cervejas. Eles podem trazer suas marcas para o Brasil, formando um mix interessante para atuar em pontos de venda diferenciados”, avalia Adalberto Viviani, da consultoria Concept. “Assim, eles dão um novo rumo ao negócio Kaiser”.

Grupo Femsa



Faturamento: US\$ 8 bilhões
30 engarrafadoras
235 centros de distribuição
64 marcas de refrigerantes
15 marcas de cerveja
56 mil funcionários
Presença em 9 países