

Disciplina Administração Mercadológica - 107

UNIDADE: IV

Módulo: 5

Atividade nº 04

ORIENTAÇÃO PARA ESTUDAR:

Atividade Individual:

- Ler e responder as questões ao final do texto;

Atividade de Grupo:

- 1º momento: discutir as questões no pequeno grupo;
 - 2º momento: líder do grupo, colocar o resultado no fórum;
 - 3º momento: todo grupo, discutir os trabalhos dos diversos grupos;
- 4º momento: estudar as conclusões apresentadas pelo professor-coordenador da disciplina.

Gatorade versus Upstarts (*)

Passando a Concorrência em um mercado em maturação

Poucas marcas têm conseguido definir uma categoria de produto como a Gatorade faz. O mercado de bebidas esportivas nasceu em 1967 quando uma bebida especial foi desenvolvida para o time de futebol da Universidade da Flórida, apelidado de Gators. A bebida foi formulada para repor líquidos no corpo mais rapidamente que a água. A intenção era dar aos jogadores mais energia no final dos jogos que o adversário. As pessoas começaram a se referir à bebida como Gator-Aid. Assim, quando a decisão de se comercializar a bebida foi tomada, Gatorade foi à escolha lógica para o nome da marca.

Um Sucesso Fora do Controle Atrai a Concorrência

Quando a *Quaker Oats Co.* comprou a Gatorade em 1983, seu volume anual de vendas tinha crescido para 97 milhões de dólares. Com a força de marketing da Quaker, as vendas do Gatorade cresceram 20% por ano durante dez anos. Em 1994, as vendas tinham subido para 1,2 bilhões de dólares. A marca desfrutava de 80% de parcela de mercado em uma categoria de produto que cresce de 6% a 10% por ano.

Agora, o Gatorade é distribuído em 27 países. O objetivo da Quaker é atingir 1 bilhão de dólares em vendas no exterior até o ano 2000. Para fazer isso, o produto será colocado no mercado em mais países, especialmente na América Latina e Ásia.

O domínio do Gatorade na categoria de produto para beber, de rápido crescimento, estava determinado a atrair atenção de concorrentes em potencial. Vinte novos produtos foram introduzidos somente em 1992, e quase 50 concorrentes estão invadindo o mercado. Cada grande fabricante de refrigerantes introduziu uma marca que vai lado a lado com a Gatorade. Além disso, as várias redes de supermercado têm suas próprias marcas dessa categoria de bebida. Uma amostra de ofertas concorrentes inclui o Body Works da Shasta Cola, a Everlast da A&W

Brands, a Enduro da *Royal Crown* e o *Nautilus* da Dr. *Pepper/Seven Up Company*.

Ser uma nova marca em um mercado, que cresce rapidamente, não garante sucesso. A posição efetiva do produto é um dos muitos requisitos para o sucesso. A *Cool Down*, uma bebida direcionada às mulheres de renda alta e que fazem ginástica, fracassou porque não havia suficiente potencial de mercado nesse nicho particular. Até mesmo o próprio *Freestyle* da Quaker, uma bebida de frutas direcionada às mulheres que fazem ginástica moderadamente, fracassou.

As Gigantes Entram em Campo

Duas marcas, o *PowerAde* da Coca-Cola e o *All Sport* da Pepsi Cola, estão fazendo os executivos de marketing suarem. As duas marcas foram lançadas nacionalmente em 1994, após dois anos de testes de mercado.

O *PowerAde* e o *All Sport* conseguiram se estabelecer apesar de serem superados em 3 por 1 pelo Gatorade. Entre 1993 e 1994, o *PowerAde* dobrou sua parcela de mercado para 10%, e o *All Sport* mais que triplicou sua parcela para mais de 5%. Ao mesmo tempo, o Gatorade perdeu mais de 7 pontos percentuais de parcela de mercado. O *PowerAde* e o *All Sport* alegam ter conseguido 20% de parcela de mercado, em alguns mercados geográficos onde todas as três marcas são vendidas.

O Gatorade está posicionado como a bebida que promove rápida absorção de líquido pelo corpo. Seu mercado-alvo consiste de atletas sérios, normalmente homens adultos jovens e aqueles que os rivalizam. Ao concentrar nesse mercado-alvo, o Gatorade pode ter problemas no futuro quando a geração de baby-boomers começar a envelhecer e provavelmente reduzir a frequência e o vigor para ginástica. Os profissionais de marketing do Gatorade acreditam que os consumidores do produto vão continuar leais mesmo durante o envelhecimento.

Misturando Uma Fórmula para Crescimento Contínuo

Os esforços da Gatorade para vencer as companhias emergentes envolvem todos os elementos do mix de marketing.

Produto. Todas as bebidas esportivas são desenvolvidas para reabastecer os fluidos, minerais e carboidratos que o corpo perde durante o exercício. Essas bebidas contêm eletrólitos, como o potássio e o sódio, e, também, podem conter adoçantes. O Gatorade está disponível em oito sabores e contém 110 miligramas de sódio por 30g servidos. O sódio faz com que a pessoa beba mais e, assim, reidrate o corpo mais rapidamente que a água ou outras bebidas.

O *All Sport* e o *PowerAde* consideram o sabor o atributo principal que os consumidores usam para selecionar uma bebida dessa categoria. O *All Sport* está disponível em quatro sabores e tem carbono para torná-lo mais facilmente consumível. Direcionado a homens, bem como mulheres, ele tem um sabor mais doce que o Gatorade. O *PowerAde* se distingue do Gatorade por ter 33% a mais de carboidratos para uma energia adicionada. Ele também vem em quatro sabores e é mais doce que o Gatorade. Mas, como o Gatorade, ele é direcionado principalmente a atletas masculinos.

Todas essas três marcas estão disponíveis em recipientes plásticos regular e grande (900 ml). O recipiente regular tem uma tampa que permite ao usuário tomar um gole e, então, fechar novamente a garrafa. Além disso, o *All Sport* e o *PowerAde* foram lançados em latas.

Preço. Além do apelo óbvio de um mercado crescente, a Pepsi e a Coca-Cola foram atraídas para essa categoria de produto porque as bebidas esportivas são mais baratas para se produzir e permitem um preço mais alto que os refrigerantes. Portanto, o preço desempenha um papel significativo na tentativa da Gatorade em manter sua posição como bebida esportiva líder. O preço do Gatorade sofre descontos em mercados em que o *PowerAde* e o *All Sport* estão disponíveis.

As promoções de preço também são freqüentemente usadas pelas companhias emergentes. Em seus esforços para ganhar terreno, a Coca-Cola e a Pepsi ofereceram aos varejistas até 50% de descontos nas caixas das suas respectivas marcas de bebidas esportivas.

Distribuição. Em 1992, a Quaker falou com a Coca-Cola sobre o uso da rede de distribuição da companhia gigante. As negociações não deram certo, e a Coca-Cola prosseguiu com o desenvolvimento do *PowerAde*. Agora, o *PowerAde* e o *All Sport* têm uma vantagem substancial sobre o Gatorade com relação ao escopo de distribuição das marcas. A Pepsi tem quase 1 milhão de "pontos de vendas" (lugares onde seus produtos podem ser comprados) no seu contato diário com 250.000 varejistas. A Coca-Cola tem quase 1,5 milhão de pontos de vendas, 1 milhão dos quais são máquinas automáticas de venda. A Quaker está bem atrás com somente 200.000 pontos de venda.

A Quaker confia muito em atacadistas, mais que em varejistas, para ajudá-la a colocar o Gatorade no mercado. O *All Sport* e o *PowerAde* são distribuídos pelas redes de engarrafamento da Pepsi e da Coca-Cola, respectivamente. Essas redes fornecem às duas marcas concorrentes o potencial para serem mais amplamente distribuídas que o Gatorade. Ironicamente, o Gatorade é distribuído pela rede de distribuição da Pepsi em países estrangeiros, embora a Pepsi seja uma concorrente nos Estados Unidos.

1/3 de todas as vendas de bebidas esportivas são feitas em supermercados, com os outros 2/3 vindo de lojas de conveniência ou

máquinas automáticas. A Coca-Cola e a Pepsi têm uma vantagem distinta em vendas em fontes. O foco do atual plano de distribuição do Gatorade é expandir suas redes de lojas de conveniência e máquinas automáticas. Todos os três concorrentes vêm as academias de ginástica, os ambientes de trabalho, as escolas e os restaurantes como locais perfeitos para distribuição.

Promoção. Patrocínio a eventos esportivos é a espinha dorsal das estratégias promocionais dos três concorrentes. O Gatorade é o patrocinador oficial da competição para atletas de 8 a 15 anos da National Football League's Punt, Pass and Kick, bem como do torneio três a três Hoop It Up da National Basketball Association. O PowerAde foi o patrocinador oficial a Copa do Mundo de 1994 e dos Jogos Olímpicos de 1992 e 1996. O All Sport patrocina eventos colegiais de basquete.

Em face da concorrência agressiva da Coca-Cola e da Pepsi, a Quaker dobrou seu orçamento promocional do Gatorade para 50 milhões de dólares por ano. Em 1992, o Gatorade assinou com Michael Jordan para ser seu porta-voz e lançou sua campanha "Seja como o Mike". A afiliação de Michael Jordan incluiu patrocínio do basquetebol americano durante os Jogos Olímpicos de 1992. A campanha incluía uma imagem diferente de Jordan no rótulo de cada sabor de Gatorade. Quando Jordan aposentou-se (temporariamente) do basquetebol profissional, a Gatorade trocou o ponto central da sua publicidade para enfatizar benefícios do produto.

As duas empresas concorrentes copiaram a Gatorade ao recrutar atletas famosos como porta-vozes. A All Sport assinou com Shaquille O'Neal, do Orlando Magic, e Ken Griffey, Jr., do Seattle Mariners. A PowerAde assegurou os endossos de Steve Young e Jerry Rice, ambos do time de futebol San Francisco 49ers.

A Competição continua

Às vezes, a competição entre três marcas tem ficado irritante. Um exemplo envolveu a proteção de segredos comerciais. Em 1994, a administração da Quaker contratou um executivo da Pepsi, Don Uzzi, para dirigir a divisão Gatorade. Quando a Quaker atacou a Pepsi pela segunda vez, contratando William Redmond para administrar as operações de campo da Gatorade, a Pepsi processou para proteger segredos comerciais. De acordo com a Pepsi, Redmond sabia tudo sobre o plano estratégico do All Sport. A Pepsi obteve um julgamento proibindo Redmond de se envolver com qualquer planejamento da Gatorade durante seus primeiros seis meses na lista de pagamento da Quaker.

Uma contínua liderança do mercado de bebidas esportivas exige que a Gatorade tome a iniciativa em vez de esperar e, então, reagir às jogadas dos concorrentes. Crescimento sustentado depende das inovações de produto, não de produtos "cópia". Portanto, o Gatorade deve continuar a enfatizar a pesquisa e o desenvolvimento para atender às necessidades em constante mudança do consumidor de bebida esportiva.

A Gatorade (veja <http://www.gatorade.com/>) pode prevalecer. Apesar de tudo, a Gatorade derrotou a Coca-Cola e a Pepsi ao mesmo tempo uma vez no passado. Em 1985, a Coca-Cola lançou uma bebida chamada Max, somente para retirá-la do mercado dois anos mais tarde quando ela fracassou em alcançar os objetivos de venda. Da mesma forma, em 1990, a Pepsi conduziu um teste de mercado, sem sucesso, do Mountain Dew Sport.

FONTE: (*) In. ETZEL, Michael J. et al. Marketing global. São Paulo: Makron Books, 2001. pp. 272:274.

QUESTÕES:

- 1. Quais são os pontos fortes e fracos da marca Gatorade?**
- 2. Qual estratégia de posicionamento a Gatorade deveria usar para manter sua posição de liderança no mercado de bebidas esportivas?**
- 3. Quais mudanças no próprio produto ou na sua embalagem ajudariam o Gatorade a competir efetivamente contra o *All Sport* e o *PowerAde*?**