

neste caso, todos têm a liderança, num determinado mercado, com um determinado segmento, num bimestre específico ou via um canal de distribuição particular.



## SCC

### Pontos fortes

- Mantém a liderança destacada nas águas lisas, com a Luso, e tem vindo a ganhar quota nas cervejas.
- Tem uma estrutura accionista sólida, com um único grupo, a Heineken, a deter 100% do capital, depois da S&N.
- Ainda que com menor peso, tem vindo a aumentar igualmente as exportações, tencionando incluir o Brasil na lista de destinos.

### Pontos fracos

- O controlo de 100% do capital nas mãos de uma cotada internacional impede a divulgação dos resultados, defende SCC. No que toca a receitas por agora, está em "período de silêncio até ao dia 28 de Outubro". Não se livra do epíteto de "subsidiária" da Carlsberg, como lhe chama Pires de Lima.
- A Norte, onde a Unicer impera, a conquista de mercado faz-se lentamente.

### Desafios

- Manter os ganhos de mercado - na cerveja e nas águas à conta da inovação à volta das Formas Luso.
- Exportar as Formas Luso para o Brasil.
- Reestruturação laboral, que na Unicer já fez: corte de mais de 500 postos, para 1.591 empregos. A SCC tem 1.000 colaboradores.
- Avançar com o projecto de Angola.

## PERGUNTAS A...

### ● FERNANDO GASPAR

ECONOMISTA, PROFESSOR DE MARKETING E EMPREENDEDORISMO NA ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO DE SANTARÉM

## Dimensão do mercado dificulta novas entradas

### A distribuição do actual mercado cervejeiro nacional é competitiva e concorrencial entre os grupos?

O mercado cervejeiro tem um alto nível de rivalidade, demonstra vitalidade através do lançamento frequente de novos produtos e os concorrentes procuram incessantemente novas formas de agradar ao mercado, através de publicidade, patrocínios (em particular ao desporto e à música) e outras iniciativas. É portanto um mercado bastante concorrencial.

É também um mercado competitivo, como se comprova pela comparação com as cervejas de outros mercados, pela dificuldade que os produtos estrangeiros encontram em entrar neste mercado, pelos prémios internacionais ganhos pelos produtos portugueses e pela penetração das cervejas nacionais noutros mercados.

Um mercado oligopolista, como este, pode ser competitivo e concorrencial, apesar de ter poucos concorrentes. Basta que os concorrentes não se encostem a deixar correr o marfim, cada um evitando fazer ondas para não aborrecer o outro. Felizmente, não é esse o caso nas cervejas, ao contrário de outros oligopólios que temos por cá.

A esta situação chegou-se através de toda uma história de nacionalizações/concentrações e outras confusões, que nem é bom recordar.

### Que razões encontra para que o mercado esteja concentrado em mais de 90% em dois "players"?

Barreiras à entrada! Não é fácil uma empresa nova implantar-se neste mercado. Uma das barreiras resulta da agressividade das empresas incumbentes. Fossem elas mais passivas, investissem menos na inovação, na distribuição e na publicidade e talvez já tivessem perdido o controlo do mercado.

Outra das barreiras, que resulta desta agressividade, consiste nos inúmeros contratos de exclusividade assinados por estas empresas com pontos de venda importantes (discotecas, restaurantes, cafés, ...). Não é fácil entrar num mercado assim.

Um mercado oligopolista, como este, pode ser competitivo e concorrencial, apesar de ter poucos concorrentes.

Ainda existem outras barreiras em resultado da pequena dimensão do mercado, que dificulta a implantação de novos concorrentes e das habituais dificuldades para instalar uma nova empresa em Portugal: encontrar terreno e/ou instalações, garantir todos os licenciamentos exigidos, obter financiamento, etc.

### Porque não conseguiram novos grupos, como a Cintra, quebrar com esta tradição?

A uns falta o peso, a outros o interesse. A Drink-In provou que era possível inovar e mexer com o mercado nacional. Provou também que não tinha o músculo financeiro para construir uma rede de distribuição e igualar-se às incumbentes em termos de publicidade.

Outros terão esse músculo financeiro mas não vêm no mercado português dimensão suficiente para justificar esse investimento. Esta é, portanto, outra barreira à entrada: o volume de investimento necessário para uma nova empresa se implantar e concorrer com as incumbentes. À Drink-In faltou o peso, a outros falta o interesse.

### Pensa que a actual situação irá manter-se a médio/longo prazo?

Se os espanhóis não tiveram argumentos para atravessar a fronteira de forma significativa, se a Cintra não conseguiu aproveitar a janela de oportunidade que teve, apesar de à altura ter um produto de qualidade, tenho de concluir que o actual oligopólio se vai manter por bastante tempo.

Proponho até um brinde a isso. Com cerveja, claro. **IA**