

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv4n1c2>

A GESTÃO DO *MARKETING MIX*: COMO MEXER NO TIME QUE ESTÁ GANHANDO? Managing Marketing Mix: how can you change a winning team?

CUSTÓDIO GENÉSIO DA COSTA FILHO – custodio@posgrad.ufla.br

Universidade Federal de Lavras – Lavras, MG, Brasil

JOSÉ MARCOS CARVALHO DE MESQUITA – jose.mesquita@fumec.br

Universidade Fumec – Belo Horizonte, MG, Brasil

RENATO BORGES FERNANDES – renato@unipam.edu.br

Centro Universitário de Patos de Minas – Patos de Minas, MG, Brasil

RONALDO PEREIRA CAIXETA – ronaldo@unipam.edu.br

Centro Universitário de Patos de Minas – Patos de Minas, MG, Brasil

CLEBER CARVALHO DE CASTRO – clebercastro@ufla.br

Universidade Federal de Lavras – Lavras, MG, Brasil

Submissão: 27/06/2013 | Aprovação: 09/12/2013

Resumo

As decisões de marketing de uma empresa nascente levaram a excelentes resultados iniciais. O conflito se constitui a partir da inquietação de um dos sócios-diretores, para quem as estratégias, até então vitoriosas, devem ser revistas para que a empresa atinja a liderança de mercado.

Sugere-se que o caso seja utilizado em cursos de graduação em Administração de Empresas e em cursos de pós-graduação lato sensu, nas disciplinas de Marketing, Estratégias de Marketing, Composto Mercadológico, Administração de Vendas etc. Recomenda-se, também, que o caso seja utilizado ao final da disciplina, devido à abordagem de diversos conceitos entrelaçados do marketing mix.

Palavras-chave: Marketing, Marketing Mix, Estratégias, Planejamento, Produção.

Abstract

The marketing decisions of a fledgling company led to excellent initial results. The conflict arose as a result of the concern of one of the managing partners, for whom the strategies, which had until then been highly successful, must be reviewed so the company can become a market leader.

It is suggested that the case be used on graduate courses in business administration and on post-graduate specialization courses in marketing, marketing strategies, the marketing mix, sales administration, etc. It is also recommended that the case be used at the end of the discipline because of the approach of various intermingled marketing mix concepts.

Keywords: Marketing; Marketing Mix; Strategies; Planning; Production.

Introdução

João Ricardo, diretor presidente da Empresa Néctar, acabou de acompanhar a decolagem do seu voo, que está indo de Belo Horizonte (MG) para Vitória (ES). Sem poder falar ao celular e sem poder usar o seu *notebook*, cuja carga da bateria havia se esgotado, a sua mente voltou-se para as dúvidas em relação ao futuro da sua empresa, que fabrica e comercializa sucos prontos para consumo. João Ricardo estava a caminho de uma longa reunião preliminar de planejamento anual com o seu sócio e tinha a convicção de que inúmeras mudanças estratégicas deveriam ser feitas na empresa. Ele sabia, porém, que as suas sugestões deveriam estar bem embasadas, pois seu sócio entendia que a empresa estava alcançando excelentes resultados e, portanto, estava no caminho certo.

Após os três primeiros anos de operação, a Néctar já produzia 17 sabores diferentes de sucos prontos para consumo, faturava R\$ 110 milhões por ano, ostentava um crescimento médio anual em vendas de 35% e já conquistou 11% do mercado brasileiro, o que lhe conferia a segunda posição no *ranking* nacional. João Ricardo conhecia muito bem esses consideráveis resultados, os quais o enchiam de orgulho. Mas algo o incomodava. Com sua larga experiência em outra indústria do ramo alimentício e em uma do ramo varejista, ele entendia que era necessário fazer algo para que a empresa continuasse a crescer e melhorasse a sua rentabilidade.

Na sua percepção, as dificuldades para atingir a liderança de mercado seriam muito maiores do que aquelas enfrentadas até então, e que as mesmas estratégias envolvendo o *marketing mix* (preço, praça, promoção e produto) não seriam suficientes para enfrentar a concorrência. Mas como melhorar os seus produtos, as suas embalagens etc.? Como conseguir maior lealdade e visibilidade de sua marca? O que deveria ser alterado na sua estratégia de preços? E como aumentar a penetração e distribuição dos seus produtos? Enquanto seguia a sua viagem, a história da empresa e essas questões não lhe saíam do pensamento.

Estruturação da empresa: um *show de bola!*

A empresa Néctar foi resultado de um investimento de aproximadamente US\$ 12 milhões. Ela iniciou a sua operação comercial em junho de 2002, tendo como atividade principal a produção e comercialização de sucos prontos para beber. Embora com sede administrativa localizada em Minas Gerais, a empresa construiu uma planta industrial localizada no estado do Espírito Santo e, utilizando equipamentos com tecnologia de última geração, foi considerada a fábrica de sucos mais moderna da América do Sul. Ela contava com uma área construída de 14.000 m², em um terreno com área de 75.000 m² e com uma capacidade instalada para produção de sete milhões de litros de sucos por mês.

João Ricardo relembrava que a ideia de criação da empresa surgiu em 1998, com o intuito de agregar uma nova linha de produtos em outra empresa sua, que processava e comercializava dezenas de produtos da linha de cafés: café solúvel, *cappuccino*, balas de café, filtro de papel etc. O raciocínio era: “Onde se entrega o café, poderiam se entregar outros produtos”. Haveria, assim, a maximização da estrutura comercial, com a inserção de novos produtos dentro do segmento de produtos matinais. O desafio, então, passou a ser a avaliação de qual seria esse novo produto.

Inicialmente, baseada na experiência empresarial de João Ricardo, houve a identificação de um produto; os sucos prontos para consumo. Ele lembrava-se de que, em suas viagens à Argentina para negociação de cafés, observava que lá o mercado de sucos tinha evoluído muito e que o consumo de sucos naturais nos hotéis, nas cafeterias, nos restaurantes etc., era bem maior que no Brasil.

Antes de ser incluída uma nova linha de produtos, porém, a empresa de café foi vendida, juntamente com toda a sua estrutura de distribuição. Então, o caminho seria montar uma estrutura totalmente nova. João Ricardo recorda, com satisfação, que a nova estrutura ficou maior que aquela

da empresa de cafés. A empresa de sucos, que viria para agregar, na verdade ficou muito maior, em volume de faturamento, do que a própria empresa de cafés, quando foi vendida.

A partir desse momento, todos os esforços foram direcionados para a nova empresa. Era necessário, porém, ter certeza, confirmar aquela percepção empírica. Para tanto, foram realizadas diversas pesquisas qualitativas e quantitativas de mercado, as quais ratificaram os sucos prontos como produtos promissores.

Os dados das pesquisas demonstravam, naquela época, que a crescente demanda por produtos saudáveis fez com que o mercado de sucos e néctares crescesse muito no Brasil, principalmente em função da elevação da obesidade e da terceira idade no meio populacional. Dados adquiridos da ACNielsen mostravam que, em 2001, foram produzidos no Brasil 120 milhões de litros de sucos, um volume 48% superior aos 81 milhões produzidos em 2000 e 79% maior que os 69 milhões de litros registrados em 1999. Em contrapartida, o crescimento de refrigerantes nesse mesmo período foi ínfimo. Outro aspecto importante dizia respeito ao baixo consumo *per capita* brasileiro de sucos, que pode ser visualizado no Anexo 1 e que também demonstrava o potencial de crescimento de consumo desses produtos.

Pelas estimativas da Néctar daquela época, o consumo de 1,5 litro por ano *per capita* saltaria para três litros nos 10 anos seguintes, o que significaria um aumento de 100% na demanda de sucos comercializados anualmente. E as previsões de crescimento do mercado realmente aconteceram, pois, conforme dados da ACNielsen (2008), nos primeiros anos de início da operação da empresa, os sucos prontos para beber estavam entre os produtos que mais cresceram no mercado brasileiro, com um aumento de 44,5% de 2002 para 2003.

Ademais, na visão dos sócios, dois aspectos importantes também indicavam que havia um grande mercado a ser conquistado para os sucos prontos. O primeiro referia-se ao consumo altamente restrito a algumas camadas sociais mais elevadas da população, o que significava que, quando as classes sociais mais baixas tivessem acesso e hábito de consumo de sucos prontos, haveria uma expansão do mercado a ser atendido. E o outro aspecto dizia respeito ao consumo de sucos industrializados em comparação com sucos preparados manualmente. Na percepção deles, no Brasil, havia um grande consumo de sucos preparados nos lares ou em restaurantes, em lanchonetes etc., porém boa parte da população, principalmente a jovem, relutava em lidar com equipamentos domésticos para preparar um suco, o que abria muitas possibilidades de consumo dos produtos industrializados e com alto padrão de qualidade.

Houve um importante momento que enriqueceu o projeto, que foi uma viagem dos sócios à Europa, durante a qual foram visitadas várias empresas do segmento de bebidas. Nesse *benchmarking*, muitas informações foram coletadas, as quais subsidiaram o planejamento da implantação da fábrica e do lançamento dos produtos. Após as diversas pesquisas de mercado e com a convicção dos empreendedores no investimento em sucos prontos para consumo, passou-se para a implementação das ideias.

Início das atividades: colocando a empresa para funcionar

Numa análise interna e de mercado, a empresa identificou os principais pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades. Destacam-se aqui os seguintes pontos favoráveis: mercado crescente, mudança de hábito dos consumidores e demanda crescente de suco *premium* (que foram abordados anteriormente). E os aspectos desfavoráveis e preocupantes foram: a concorrência (que poderia ser agressiva em preços, por causa de produtos fabricados à base de conservantes), a falta de fomento à fruticultura (que poderia não existir e era fator importante para que houvesse fornecimento de matéria-prima de boa qualidade, em quantidade e nas regiões e estados vizinhos à fábrica) e a política governamental (principalmente no que se refere à manutenção dos incentivos fiscais e tributários que a empresa obteve no seu início de operação e que foram fundamentais para a manutenção da sua estratégia de preços).

Vale ressaltar que, no âmbito do fomento à fruticultura, houve muita dedicação e investimento da empresa, que sabia ser fundamental construir uma cadeia de fornecedores de frutas de qualidade para a fabricação dos seus produtos. O local da fábrica, no interior do Espírito Santo, foi, assim, escolhido por ser uma área propícia ao desenvolvimento da fruticultura, possuir boa logística de escoamento de produtos, potencial hídrico e política de incentivo fiscal. Essa política é um benefício auferido junto à Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (Sudene). Juntamente com órgãos de investidores e de fomento agrícola, nessa região foram estabelecidos os produtores de frutas e suas cooperativas, bem como os despoldadores dessas frutas, que eram os intermediários e que processavam parte da matéria-prima. Essa operação resultou em matéria-prima de qualidade e com baixo custo.

Outro aspecto positivo do projeto de lançamento dos produtos Néctar diz respeito à logística de distribuição, que deveria funcionar segundo os seguintes moldes:

- os produtos acabados seriam acondicionados em paletes PBR (Padrão Brasil) por segmentos (vidros, tetra 1.000 ml, tetra 200 ml e latas) e por sabores (manga, pêssego, uva etc.).
- a armazenagem seria composta por mais de duas mil posições de porta-paletes com endereçamento de ruas, corredores e prateleiras.
- o carregamento seria feito por empilhadeiras elétricas (armazém) e a combustível (pátio).
- toda a frota de entrega seria terceirizada por meio de transportadoras.
- Quanto ao fluxo de distribuição, seguia-se algum dos seguintes caminhos:
 - fábrica: distribuição direta para os maiores clientes e para as filiais.
 - filiais (São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Distrito Federal): distribuição para os distribuidores regionais (parceiros).

O eficiente processo de recebimento de pedidos, avaliação financeira do parceiro, faturamento do pedido e entrega era também tido como um ponto forte da empresa. O processo de processamento de pedidos e de distribuição seguia, assim, os procedimentos abaixo:

- recepção dos pedidos de venda via sistema.
- verificação da carga e cotação do frete.
- identificação da carga como transferência ou venda.
- programação de carregamento e de chegada no destino.
- contratação dos veículos (carretas ou trucks).
- carregamento em veículos tipo *siders*, abertos, graneleiros ou baús.

Os concorrentes atuavam com uma estrutura logística padrão, porém a Néctar conseguiu inserir algumas mudanças que diferenciaram a sua distribuição e contribuíram para os resultados da empresa. Entre essas mudanças, a venda de vários sabores de produtos em um mesmo palete (lote fechado de produtos), o que melhorava a composição de compra dos varejistas, principalmente os de menor porte. Outra diferenciação no âmbito da logística de distribuição, além da fábrica e da estrutura de distribuidores (que será apresentada adiante), foi a construção de quatro filiais que funcionariam como centros de distribuição (CDs) nos principais mercados, os quais davam agilidade e facilitavam o atendimento de entrega, de reposição e de pós-venda.

Um ponto forte da empresa foi a sua capacidade produtiva, que era de sete milhões de litros de sucos por mês, e a produção ainda não havia ultrapassado os cinco milhões de litros por mês. A sua estrutura de fabricação e a sua estrutura de logística e distribuição foram, assim, capazes de abastecer suficientemente toda a demanda do mercado sem dificuldades, atendendo ao objetivo de “não faltar produto”, mesmo em cidades do interior.

Para nortear as suas escolhas, a empresa definiu o seu papel institucional pela definição de seus valores e de sua missão: saudável fé no futuro; confiança, franqueza e amizade como base das relações; atenção às exigências de natureza competitiva do ambiente globalizado; consolidar as

operações e buscar com confiança e com parceria a liderança no mercado; agradecer sempre a todos os colaboradores, parceiros e fornecedores, pois juntos buscam a excelência dos resultados.

A empresa também implantou um programa de qualidade total, intitulado Gestão da Qualidade Total (GQT), e obteve certificação ISO 9001-2000, com aplicação das ferramentas Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) e Boas Práticas de Fabricação (BPF). Como parte dessa iniciativa, foram estabelecidas as seguintes políticas da qualidade: satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes; desenvolver e fornecer produtos com qualidade e seguros para o consumo; cumprir os requisitos regulamentares aplicáveis à atividade; melhorar continuamente a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

Foi definido também o posicionamento de mercado da empresa, o qual envolve o conceito do produto (sem conservantes, com menos calorias e com mais sabor que os sucos tradicionais), a sua categoria (sucos prontos para consumo), o seu público-alvo (crianças, adolescentes, adultos e idosos), a ocasião ou circunstância de consumo (na hora do lanche, das refeições, praticando esporte ou lazer), os principais concorrentes e a sua diferenciação de mercado (mais sabor e menor preço).

Com respeito a uma avaliação do mercado concorrente, João Ricardo lembra que não havia um segundo *player* de volume no Brasil, a empresa líder ocupava largamente o segmento e as demais marcas tinham tímidas atuações regionais. Dentro desse cenário, ficou estabelecido o grande objetivo da empresa: alcançar em dois anos a segunda colocação em *market share* do segmento de sucos prontos para beber no Brasil e a primeira colocação em três anos.

Para atingir tal objetivo, foram estabelecidas metas operacionais bem detalhadas. João Ricardo fez questão de guardar o planejamento inicial, no qual, por exemplo, constavam metas de vendas mensais dos dois primeiros anos, especificando volume mensal por embalagem, por setor, por filial, por regional, por distribuidor etc. Entre os vários indicadores, foi fixada a meta de faturamento de 600 mil litros de sucos já nos seis primeiros meses de operação. A partir do objetivo definido, que era conquistar a segunda posição de mercado em dois anos, começaram a ser definidas e implementadas as diversas estratégias de *marketing*, descritas a seguir.

Marketing mix: composição de um time vencedor?

Produto: foco nos clientes

Para atingir os objetivos, a empresa daria especial atenção à qualidade dos produtos. Ficou definido, assim, que seria lançado o melhor suco pronto para consumo do mercado, de acordo com pesquisa de opinião. Naquela época, decidiram colocar no mercado um produto com sabor que se assemelhasse à fruta madura, no ponto também de ser consumida.

Desse modo, por meio de diversas pesquisas de laboratório e testes de degustação com consumidores, foram identificados os sabores mais adequados ao paladar brasileiro, que, segundo as pesquisas, prefere um suco mais doce, ao contrário do americano, que prefere sucos com teores mais elevados de acidez. A estratégia era desenvolver uma formulação de suco que fosse igual ou melhor que o sabor preferido encontrado no mercado, independentemente de qual fosse o fabricante, sendo ele líder do mercado nacional ou somente com atuação regional. Após definidas as especificações e formulações de cada sabor de suco, a empresa fez uma parceria com o Instituto Tecnológico de Alimentos (ITAL), para que essas formulações fossem desenvolvidas para um padrão de produção em larga escala industrial. Foram pesquisados, desenvolvidos, testados e lançados os seguintes sabores de sucos: manga, manga *light*, pêssego, pêssego *light*, goiaba, goiaba *light*, uva, uva *light*, maçã, maracujá, caju e laranja.

Depois de definidas as formulações dos produtos e o projeto da planta industrial, partiu-se para a definição da marca e das embalagens. Foi realizado um processo de concorrência, no qual participaram diversas agências de publicidade e propaganda de Minas Gerais, de São Paulo, do Rio de Janeiro e do Espírito Santo. Todas incumbidas de apresentarem sugestões de marcas e

embalagens novas ou mesmo de alguma que já existisse no mercado, a qual, se aprovada, poderia ser adquirida pela Néctar. No *briefing* às agências, havia solicitações de que a cor da logomarca deveria se associar ou “lembrar” a cor da marca da empresa líder de mercado e de que a cor das embalagens deveria ser diferente, mas teria que se destacar perante as concorrentes nas gôndolas dos supermercados. A partir desse processo de concorrência, a marca escolhida foi adquirida, registrada no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), e foi um sucesso. Outro detalhe importante: as embalagens traziam um selo, destacando que o produto era natural, da fruta e sem conservantes, além das informações de praxe, informando que os produtos eram fabricados com as seguintes matérias-primas: polpa de fruta, água, aroma natural, açúcar ou sucralose.

Nesse aspecto, uma diferenciação da Néctar foram os formatos e tamanhos de suas embalagens. São eles: cartonados *tetra pak* com 1.000 ml e com 200 ml, lata com 335 ml e vidro com 250 ml. A maior diversidade de embalagens do mercado foi muito importante, pois, inclusive, um dos concorrentes atuava somente com embalagem de vidro.

Preço: pensando de maneira sistêmica

A estratégia de lançamento não envolvia somente produtos de qualidade superior: seus preços seriam mais baixos que os preços dos concorrentes. Os preços dos produtos Néctar foram, assim, lançados no mercado entre 5% e 10% mais baixos que os principais concorrentes. Para que isso ocorresse, a empresa preocupou-se com dois aspectos importantes: produzir com baixo custo e não deixar faltar recursos financeiros para o capital de giro. Os custos baixos foram conseguidos essencialmente com a aquisição da principal matéria-prima (frutas) a preços mais baixos e graças à eficiência produtiva da moderna fábrica da Néctar.

Por outro lado, na elaboração do planejamento estratégico da empresa, houve a preocupação com a alocação de capital de giro suficiente para o lançamento da marca e de seus produtos, até que se atingisse o ponto de equilíbrio do negócio. João Ricardo salientava sempre que não se pode fazer um planejamento pensando em etapas curtas, é necessário montar um plano de negócio visando ao menos cinco anos. Ele sabia que, quando não há recursos financeiros suficientes, o empresário acaba vivendo o dilema entre preço baixo e produto de qualidade. Dessa maneira, reduzir os preços de vendas para aumentar o faturamento resulta em baixos retornos financeiros, o que acaba comprometendo a qualidade dos seus produtos, uma vez que é preciso produzir com baixos custos. Com a perda do padrão de qualidade, haverá, por conseguinte, a insatisfação dos consumidores e redução das vendas.

A preocupação com o posicionamento adequado de preço e manutenção da qualidade dos produtos foi percebida por seus parceiros comerciais. João Ricardo recorda bem um elogio recebido de um parceiro comercial: “Vocês trabalharam muito bem o preço no ponto venda, não jogando muito pra baixo para não haver nenhum tipo de guerra de preços e preservando a qualidade do produto”.

Vale ressaltar que a empresa conseguiu estabelecer uma política de garantia de margens aos parceiros e evitar a famosa “guerra de preços” entre os varejistas. Ainda que houvesse algum eventual desnivelamento de preços, os conflitos foram bem administrados e a relação comercial era satisfatória.

Promoção: a divulgação inteligente

Foram também estabelecidas as estratégias de comunicação, com base em um investimento em propaganda e promoção de 8% do valor total do faturamento da empresa, que foram direcionados para propagandas, ações de pontos de vendas, patrocínios e campanhas publicitárias direcionadas. Esse investimento ocorreu priorizando-se as mídias alternativas e mais acessíveis financeiramente, tais como placas de rua, campanhas de futebol na TV, campos de futebol e até propaganda em helicópteros.

A Néctar também participou de diversas feiras e eventos promovidos por entidades da área de distribuição e varejo supermercadista, tais como a Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (ABAD), Associação Mineira de Supermercados (AMIS), Associação Paulista de Supermercados (APAS) etc. Os objetivos eram a divulgação dos seus produtos aos supermercadistas e a captação de potenciais distribuidores.

Houve, ainda, o patrocínio de uma dupla de vôlei de praia, que estava em início de carreira, a qual conquistou fama e repercussão nacional, o que permitiu uma divulgação da marca com um investimento bastante reduzido. Outra importante ação de *marketing*, com baixo custo e alto retorno de divulgação institucional, foi a colocação dos produtos nas principais companhias aéreas brasileiras. Estas serviam os sucos acompanhando as refeições e lanches de seus passageiros, um público seletivo e formador de opinião. João Ricardo, por vezes, contava e se vangloriava dessa divulgação, pois, segundo ele, não havia “propaganda” melhor, porque era diferente de uma ação de degustação em um supermercado, na qual era necessário dar um copinho de suco para os clientes, mas ali, exatamente naquele avião onde ele estava, o produto era vendido para as companhias aéreas (ainda que por um preço mais baixo) e não tinha gasto com a promotora de eventos, com o espaço do estabelecimento comercial nem com o copinho plástico.

Outras mídias envolveram *banners*, cartazes, faixas, placas e *outdoors*. Importantes investimentos também foram feitos para a colocação dos produtos nos estabelecimentos varejistas. Como era praxe no mercado, inicialmente todo contrato de fornecimento para as grandes redes de supermercados exigia a “compra de um espaço”. Para maximizar bem a utilização desses espaços, a empresa investiu fortemente em promoções de vendas, ações de degustação, boa apresentação e participação em gôndolas, em mídias cooperadas (tabloides, jornais, televisão etc.), além dos preços agressivos. O investimento incluía, ainda, o treinamento dos parceiros e o *merchandising* nos pontos de venda.

As ações e o investimento não eram restritos às grandes redes varejistas, foram estendidos às demais, com a participação dos distribuidores. Embora tenham sido reduzidas, essas ações não param de acontecer, em média são mais de 10 eventos em cada rede supermercadista por ano. No âmbito financeiro, não houve muito incentivo direto aos varejistas, exceto alguma bonificação ou doação de produtos para degustação ou vantagem em uma negociação de outros produtos feita pelos distribuidores.

As ações de degustação dos produtos junto aos clientes merecem destaque, pois um dos pontos fortes da empresa era a qualidade de seus produtos, a qual precisava ser conhecida pelos consumidores. A empresa investiu muito em degustações em supermercados, porque tinha a certeza (em função das pesquisas) de que o seu produto era superior aos dos concorrentes. À medida que os consumidores experimentassem, portanto, eles optariam pelos sucos Néctar. Inicialmente, o trabalho de degustação e promoção dos produtos foi realizado por equipe própria e por agências de promoção, que chegou a contar com mais de 200 promotores de vendas contratados pela empresa, além daqueles contratados pelas agências. Agora, a empresa conta somente com promotores terceirizados.

Praça: implementação de uma estrutura rizomática¹ diante dos concorrentes

Com respeito à área de atuação da empresa, inicialmente, ficou definido que a Néctar atuaria em todo o território brasileiro e sempre com foco no consumidor final (não haveria o fornecimento industrial ou no atacado). Essa abrangência nacional seguiria algumas etapas: primeiro lançariam o produto em Minas Gerais e no Espírito Santo, posteriormente no Rio de Janeiro, depois nos estados do Norte, Nordeste e Sul do Brasil e, por fim, em São Paulo. João Ricardo lembra que a priorização pelos estados de Minas Gerais e do Espírito Santo se deu em função de as sedes administrativa e

¹ Em botânica, rizoma se refere a um tipo de ramificação horizontal caracterizado pela formação de raiz, talo ou ramo independentemente de sua localização em relação à planta.

industrial estarem alocadas nesses estados, respectivamente. E finalmente entrariam no estado de São Paulo, devido à grande concorrência identificada naquele mercado.

Quanto à estrutura de canais de distribuição, a empresa dedicou especial atenção ao longo do planejamento e da condução do projeto. Com relação aos níveis de canais de distribuição, a estrutura contou com distribuidores regionais e estrutura própria de vendas. Com essa estrutura, a empresa já havia atingido a capilaridade de 130 mil pontos de vendas e já estava presente em todo o mercado nacional.

Eram cinco equipes de vendas próprias, que ficavam estabelecidas cada uma em uma filial e que, no total, perfaziam aproximadamente 150 vendedores. Essas equipes eram incumbidas de atender os principais clientes, os hipermercados, e supervisionar as atividades dos distribuidores regionais. Foram estruturadas equipes em cada uma das filiais, as quais contavam com um gerente regional, supervisores e vendedores. As 20 maiores redes nacionais de hipermercados eram atendidas por força de vendas diretas da empresa, para que houvesse um maior controle e atendimento diferenciado, desde a negociação inicial, estabelecimento de ações comerciais, até a entrega direta da fábrica. Dada a importância dessas redes no cenário nacional e para a própria Néctar, sempre houve a preocupação com o atendimento dessas redes, nas quais não poderiam faltar os produtos, e estes deveriam estar em posição de destaque e em condições atraentes aos clientes.

Em relação à escolha dos parceiros varejistas, houve priorização para as três maiores redes de hipermercados brasileiros: Pão de Açúcar, Carrefour e Walmart. João Ricardo tinha consciência de que, para se conquistar volume de vendas no mercado, era necessário estar presente nessas três redes. Ele mesmo se envolvia nas negociações, pois, quando se negociava com a matriz, automaticamente a Néctar estaria nas demais lojas das respectivas redes e com grande visibilidade diante dos clientes e legitimidade diante de todo o varejo nacional. Com base na estrutura, volume de vendas e abrangência, posteriormente foram buscadas as demais redes de supermercados com destaques locais e regionais. Como exemplo, em Minas Gerais, a empresa buscou as redes Bretas, Epa, BH, Bahamas, Verde-Mar, Smart, Supernosso etc. Com o tempo, independentemente de serem redes grandes, médias ou pequenas, a Néctar já estava presente em todas, graças, também, à atuação da sua rede de distribuidores regionais.

A Néctar já conta com aproximadamente 100 distribuidores regionais, entre grandes, médios e pequenos. Eles distribuem os produtos cobrindo todo o território nacional, cada um deles atuando em área reservada, delimitada. Cada distribuidor conta com uma equipe de vendedores, que varia de cinco a 100 vendedores, dependendo do tamanho do distribuidor. O objetivo sempre foi buscar um número ilimitado de pontos de vendas, para que o produto estivesse o mais próximo possível do cliente. Para tanto, era necessária uma grande capilaridade de pontos de vendas varejistas: redes de supermercados regionais, lojas de conveniência, restaurantes, mercearias, hortifrúti, padarias, hotéis, motéis, farmácias etc.

Os distribuidores regionais foram buscados em função da agilidade para ampliar a capilaridade dos pontos de vendas (os distribuidores já estabelecidos contavam com estabelecimentos varejistas selecionados e cadastrados, os quais eram atendidos por outras linhas de produtos do ramo alimentício) e da facilidade para a introdução dos produtos Néctar em seus clientes cadastrados (os produtos Néctar eram adicionados em negociações de outros produtos). Esses intermediários foram avaliados e escolhidos considerando-se as suas capilaridades, solidez financeira, linhas de produtos por eles representadas, tempo de atuação, reputação no mercado, estrutura de logística e de vendas etc.

Para a abordagem inicial dos estabelecimentos varejistas, todas as equipes de vendas (próprias e dos distribuidores) contavam com material para apresentação dos produtos (*folders*, apostilas, brindes etc.) e os próprios produtos (para degustação). Com essa estrutura, a empresa conseguiu presença e destaque nas principais redes do varejo nacional e em diversos outros estabelecimentos comerciais, perfazendo um total de 130 mil pontos de vendas.

Para manter tal capilaridade e posição de destaque, a empresa preocupa-se com o giro do produto e o retorno financeiro proporcionado aos parceiros. Conquistar e satisfazer os clientes finais é fundamental, pois de nada adianta a entrada nos varejistas e uma boa prestação de serviços de distribuição se os produtos não giram nas prateleiras das lojas e não proporcionam rentabilidade aos parceiros. João Ricardo sabe que a “prática do ganha-ganha” é que garante as relações de longo prazo. A empresa trabalhou bem nesse aspecto e conquistou, assim, aquela espetacular capilaridade, principalmente contando com as variadas deficiências dos concorrentes.

As estratégias envolvendo o *marketing mix* foram bem-sucedidas. João Ricardo lembra que a entrada no Rio de Janeiro e nos estados do nordeste brasileiro foi ainda no primeiro ano de vida da empresa, porque aqueles mercados pediam os seus produtos. E não demorou muito para a empresa estar presente em todo o Brasil, inclusive em São Paulo, antecipando em um ano o planejamento inicial. Para tanto, foi necessário de imediato aumentar um turno na fabricação, o que fez com a empresa chegasse, em três anos, a produzir cinco milhões de litros de suco por mês. Em termos de estrutura de pessoal, a empresa conta com 260 funcionários diretos e 1.500 empregos via empresas terceirizadas.

A meta de atingir o faturamento de 600 mil litros de sucos até o sexto mês foi cumprida já no terceiro mês, e o objetivo de conquistar a segunda colocação no *ranking* em dois anos foi alcançado em um ano e meio. Com apenas 18 meses de operação, a Néctar já era a segunda marca do mercado. Especificamente, os resultados foram surpreendentes em alguns mercados regionais, com destaque para Minas Gerais, onde a Néctar chegou a ter 52% das vendas, no Espírito Santo chegou a 73% e no Rio de Janeiro a 21%.

Encruzilhada: Qual o caminho para atingir a liderança de mercado?

Após passar por sua memória toda aquela história da criação e do lançamento da empresa, João Ricardo resolveu escrever em um rascunho o que poderia ser feito. Ele tinha total consciência de que, até então, foram corretas as estratégias adotadas, sintetizadas em sua mente pela alta qualidade dos seus produtos, preços competitivos, promoção e posicionamento da marca e a adequada capilaridade dos pontos de vendas.

Isso foi suficiente para garantir a segunda colocação em *market share*, mas seria o suficiente para alcançar a liderança de mercado?

Será que a empresa deveria introduzir uma nova linha de produtos que pudesse maximizar toda a sua estrutura de produção e distribuição? Seu sócio acreditava que isso poderia tirar o foco da empresa ou mesmo prejudicar o padrão de qualidade dos produtos.

E mais, será que a empresa já deveria reposicionar os seus preços nos patamares dos concorrentes, de modo a atingir maior rentabilidade do negócio? Isso, porém, poderia desacelerar o processo de crescimento das vendas, pensava ele. Ou, por outro lado, será que a empresa deveria partir para as mídias de massa, uma vez que ela já tinha presença nacional? Mas isso exigiria altíssimos investimentos em propaganda e publicidade.

Seria adequado introduzir em sua estrutura de canais de distribuição um atacadista de atuação nacional (tais como o Martins, o Arcom etc.) para corrigir lacunas de abastecimento e tirar seus distribuidores regionais da “zona de conforto”, garantida pela exclusividade de área? Sua equipe comercial era contrária a essa medida, pois alegava que isso poderia provocar conflitos no canal de distribuição.

Embora todo o processo de planejamento, criação e gestão da empresa tenha sido bastante participativo e compartilhado com os funcionários da empresa, João Ricardo estava preocupado em como apresentar essas e outras ideias na reunião com o seu sócio, a qual antecederia uma sequência de outras reuniões com os demais gestores da empresa.

Anexo 1**Consumo *per capita* de sucos naturais em 2002**

País	Litros
Alemanha	46
Estados Unidos	44
Suíça	28
França	23
Japão	21
Espanha	20
Inglaterra	18
Argentina	3,6
Brasil	1,5

Fonte: dados da própria empresa (2005).