

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**PÓS-GRADUAÇÃO EM MARKETING EMPRESARIAL**

**KELLY KIYOMI MATSUMURA**

**PLANO DE MARKETING**  
**QUALINOVA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE BEBIDAS**

**CURITIBA**

**2011**

**KELLY KIYOMI MATSUMURA**

**PLANO DE MARKETING: QUALINOVA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE BEBIDAS**

Monografia apresentada ao curso de pós-graduação de Marketing Empresarial, do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Freddy Jacques Kesselring

**CURITIBA**

**2011**

O consumidor do novo milênio não busca apenas a satisfação de suas necessidades, mas acompanhou a evolução da própria sociedade, que passou por profundas transformações. As diversas mudanças econômicas, climáticas, sociais, de estilo de vida e estrutura familiar trouxe à tona um novo consumidor mais voltado ao seu bem-estar global, que passa a se preocupar com sua saúde e de seus familiares, adquirindo produtos com mais rigor no que se refere à qualidade de vida, independente do maior valor agregado. São pessoas que consomem conscientemente produtos que atendam ao conceito wellness, aliando respeito ao meio ambiente, sustentabilidade, bem-estar e saúde. Dados recentes da Consultoria Nielsen apontam que jovens na faixa de 12 a 17 anos preferem consumir bebidas mais saudáveis e consomem água de coco e chás gelados no lugar dos refrigerantes. Esse dado por si só já demonstra que está havendo uma mudança gradual dos hábitos de consumo, que já despertou inclusive o interesse dos grandes players do setor. Nesse sentido, a proposta no Plano de Marketing estruturado é apresentar a Qualinova Indústria e Comércio de Bebidas como um produto inovador e alinhado com os temas da atualidade e às novas percepções e necessidades desse consumidor.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. PERFIL QUALINOVA.....	8
3. DESCRIÇÃO DO PRODUTO.....	11
3.1 Posicionamento de mercado.....	12
3.2 Características do produto.....	13
3.3 Características da indústria.....	13
4. ANÁLISE DO AMBIENTE DE MARKETING.....	16
4.1 Ambientes externos e internos.....	16
5. OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.....	26
6. ANÁLISE DAS FORÇAS COMPETITIVAS.....	28
7. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	33
8. ANÁLISE INTERNA.....	39
9. RESUMO DA ANÁLISE DE SENSIBILIDADE AMBIENTAL.....	44
10. PERFIL CONSUMIDOR.....	47
11. ESTRATÉGIAS.....	54
11.1 Investimentos.....	54
11.2 Estratégias competitivas.....	55
11.3 ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS.....	55
12. MARKETING MIX – 4Ps.....	56
12.1 Produto.....	56
12.2 Preço.....	57
12.3 Praça.....	57
12.4 Promoção.....	57
13. CONCLUSÃO.....	62
14. REFERÊNCIAS	

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações no ambiente de negócios, impostas por novos padrões de conduta e exigências diferenciadas do consumidor por uma ética nas organizações, abrem perspectivas para empresas que assumem esse tipo de compromisso.

Paralelamente, a sociedade vem passando por um processo de mudança que privilegia o bem-estar, a adoção de práticas mais saudáveis de vida e escolhas para viver melhor e com mais saúde.

Tudo isso para combater e reverter os elevados índices de obesidade na população adulta. De acordo com dados do Ministério da Saúde, o índice de obesidade aumentou significativamente no país. Atualmente, 51% dos homens e 42,6% das mulheres apresentam peso acima do normal.

Esse quadro propicia o surgimento de uma nova categoria de consumo, denominado *wellness*, caracterizado por produtos e serviços voltados ao bem-estar, incluindo academias, spas, indústria de roupas, alimentos, produtos orgânicos e bebidas saudáveis, objeto deste plano de marketing. De acordo com o autor americano Paul Zaner Pilzer, em seu livro intitulado *The New Wellness Revolution*, essa indústria é responsável por movimentar cifras anuais de US\$ 1 trilhão em todo mundo.

Diante dessas circunstâncias, a indústria brasileira de bebidas tem acompanhado essas fortes tendências e se adaptando às novas exigências trazidas pelo consumidor *wellness*, caracterizado por ter mais consciência produtos e serviços que tragam saúde e busca bem-estar. De acordo com dados da Associação Brasileira da Indústria de Refrigerantes (Abir), o setor movimentou anualmente R\$ 7 bilhões em 2004, obtendo vendas superiores a R\$ 12 bilhões de litros, recorde que consolida o Brasil como o terceiro maior mercado mundial, permanecendo atrás apenas dos Estados Unidos e México.

Como a indústria de bebidas possui um elevado grau de dinamismo e mudanças, tais atributos contribuíram para notável expansão de determinados fabricantes que hoje ocupam posição de destaque no país e no exterior.

Hoje, focos de atuação voltados somente em produção, em qualidade ou na flexibilidade e rapidez não constituem mais diferencial de mercado. Para ser

competitiva, uma empresa precisa reunir todas essas características, que são exigências mínimas para se permanecer no mercado atual, ou seja, é preciso oferecer produtos que os clientes desejam, além de promover um novo ambiente de governança corporativa, em que estejam presentes a ética e a sustentabilidade (empresarial, social e ambiental), questões que estão na agenda de toda organização séria, comprometida e interessada em se perpetuar na sociedade.

Além disso, a inovação tornou-se essencial para as empresas que desejam crescer e superar a concorrência. Como menciona os pesquisadores W. Chan Kim e Renée Mauborgne, autores do livro “A estratégia do Oceano Azul”, a organização precisa atuar de forma a tornar a concorrência irrelevante. Para tal ousadia, dotar a organização de um setor de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) é essencial para estar um passo à frente do competitivo mercado, não só de bebidas como analisado neste plano de marketing, mas em todos os segmentos de atuação, sejam produtos ou serviços. Algumas organizações, por sua vez, têm adotado o BI (*Business Intelligence*) para analisar oportunidades e subsidiar as áreas de informações necessárias para a competitividade.

Inovação, mais do que nunca, representa ter em mãos um diferencial e constitui uma ferramenta ideal para prover o setor de marketing a realizar seu papel estratégico.

De acordo com Kim (2005, p. 8), a busca por inovação se justifica à medida que o mundo globalizado impôs uma nova maneira de atuação. Como resultante, isso tem criado a comoditização dos produtos, a guerra de preços para ganhar o cliente a redução das margens de lucro.

Porém o mercado brasileiro está apontando recentemente alguns diferenciais bastante significativos. A chamada pirâmide social, estratificada pelo IBGE que define classes A, B, C e D, não é mais uma pirâmide, mas sim um losango com a base (classe D) menor, aumentando o percentual de participação nas classes C e B, formando o centro do losango, Todo esse “movimento” tem empurrado os percentuais para cima, proporcionando um novo cenário de consumo, pois as classes mais beneficiadas, como as C e B, estão com maior capacidade de compra, porém sem hábito de consumo, propício para novos hábitos.

Diante desses desafios citados acima, o presente trabalho versa sobre o plano de marketing para a Qualinova Indústria e Comércio de Bebidas, posicionando-a nesse contexto de inovação aliada à qualidade, buscando se

diferenciar no mercado com um movimento estratégico cujo detalhamento será tratado ao longo deste projeto.

## 2 PERFIL QUALINOVA

Inicialmente, é preciso conceituar o objeto deste plano de marketing, traçando o setor em que está inserida a Qualinova, bem como o perfil diferenciado da empresa.

Com a proposta de levar ao mercado chá verde e chá branco na versão *ready-to-drink*, a Qualinova vai disputar com o segmento de Chá Gelado Pronto para Beber, conforme definição da Associação Brasileira da Indústria de Refrigerantes (Abir).

O segmento é liderado por mate e chá preto, mas que perde gradativo espaço para o chá verde, que cresceu de 1% em 2006 para 11% em 2008, enquanto o setor de chá branco ainda é insipiente, mas possui boa aceitação no grande mercado consumidor paulista.

Diante dessa perspectiva é que a Qualinova Indústria e Comércio de Bebidas Ltda. Se lança no mercado, estando situada em local estratégico em Pinhais, na região metropolitana de Curitiba, no Estado do Paraná.

A denominação Qualinova é fruto da união das palavras qualidade e inovação, conceitos que norteiam a organização, da sua missão ao seu posicionamento de mercado. A estratégia da empresa está calcada em três pilares:



Por inovação, entende-se o método de criação ou melhoria de um produto, processo ou serviço. Nesse sentido, a Qualinova busca sempre lançar produtos diferenciados e únicos no mercado, assim como melhorar seus produtos e processos.

Essas características vão determinar uma maior margem de lucratividade por meio da percepção da qualidade do consumidor, que está disposto a pagar mais se recebe informações mercadológicas e de marketing quanto ao diferencial do seu

produto pela inovação.

Segundo Bruno (2008, p 73), nos Estados Unidos os novos produtos respondem por aproximadamente 50% das receitas de vendas e 40% do lucro das organizações. No entanto, no Brasil, o percentual de empresas inovadoras ainda é baixo, figurando ainda em torno de 33%.

As vantagens da adoção da inovação como estratégia para embasar seu plano de marketing são muitas. Além de agregar valor a produtos, possibilita acesso a novos mercados, gera maior lucratividade, bem como aumento de emprego e renda e, conseqüentemente, fortalecimento da marca.

Ao estudar os lançamentos empresariais de aproximadamente 100 empresas, Kim e Mauborgne conseguiram quantificar o impacto da inovação de valor no crescimento de uma empresa, tanto nas receitas quanto nos lucros. Embora 86% dos lançamentos fossem extensões de linhas de produtos, ou seja, melhorias incrementais, eles foram responsáveis por 62% da receita total e apenas 39% do lucro total. Os outros 14% dos lançamentos, as verdadeiras inovações de valor, geraram 38% da receita total e 61% do lucro total. (BRUNO, 2008, p. 77)

Por qualidade, busca-se implementar na Qualinova a adoção de Boas Práticas de Fabricação (BPF), procedimento que garante ao consumidor final a segurança de que organização segue padrões rigorosos de controle de suas matérias-primas e processos, garantindo produtos saborosos e confiáveis.

Atualmente, é forte a tendência para que a indústria implante programas de qualidade que não atestem a qualidade apenas dos seus processos, mas envolvam também a certificação de seus fornecedores, um dos principais *stakeholders* com os quais mantém relação estreita e que determina, muitas vezes, seu padrão final de qualidade.

O terceiro pilar, não em ordem de importância, refere-se a pessoas. Todas as organizações reúnem em seu patrimônio humano um de seus maiores legados. Processos, matérias-primas, maquinário e tecnologia são itens comuns em todas as empresas, enquanto pessoas são bens únicos.

Esse fato é considerado pela Qualinova um diferencial e, por esse motivo, todas as pessoas envolvidas com a empresa de algum modo (clientes, colaboradores, fornecedores e sociedade) são co-responsáveis pelo sucesso da empresa e resultado final no mercado.

Notadamente junto aos colaboradores, a Qualinova busca oferecer não apenas salário, benefícios e ambiente adequado de trabalho. Isso por si só já não é mais atrativo para reter talentos.

A Qualinova adota em todo âmbito da empresa, da planta industrial à área administrativa uma nova metodologia gerencial, por meio de Equipes Autogerenciáveis (EAGs), conceito ainda pouco implantado nas indústrias brasileiras por se tratar de um processo que privilegia a linearidade em detrimento da hierarquia e o consenso e o diálogo no lugar de decisões top-down.

O conceito é detalhado por vários autores. Para KOCK (2000), é possível delegar poderes aos níveis operacionais e transformar o papel do gerente em mediador do processo. Diante disso, as EAGs são formadas por funcionários que têm responsabilidade pelo gerenciamento de si mesmos e pelo trabalho que executam com o mínimo de supervisão direta.

Além disso, o treinamento foi substituído por Unidades de Aprendizagem, onde se busca muito mais do que um adestramento a padrões, mas a formação de líderes a partir de um plano de carreira claro e consistente. Na Qualinova, sabe-se os critérios de ascensão e isso agrega mais valor ao colaborador imbuído pelo espírito de time. É mais do que salários e benefícios, é pensar no desenvolvimento integral do colaborador como ser humano.

### 3 DESCRIÇÃO DO PRODUTO

O objetivo do negócio da Qualinova é oferecer produtos inovadores e únicos, contribuindo para o bem-estar das pessoas e, conseqüentemente, para a saúde e a longevidade.

A Qualinova atua no segmento definido pelo Instituto Nielsen como de Bebidas Prontas para o Consumo (PPC), com crescimento anual de 15% em pesquisa realizada pela instituição nos anos 2006 e 2007.

Essas bebidas caracterizam-se por serem pré-misturadas à base de chás e cafés, atendendo a um segmento da sociedade que busca qualidade de vida, saúde e bem-estar.

De acordo com pesquisa Nielsen “Os produtos mais quentes do mundo”, o consumidor vem revelando o desejo por produtos saudáveis para suas famílias, oferecidos a um bom valor – em custo, em tempo e em facilidade de compras. E, em todos os níveis, consumidores buscam momentos de prazer e autoindulgência. A categoria em que a Qualinova está inserida oferece esses atributos e esse tipo de luxo acessível.

Entre as tendências emergentes capazes de representar um bom *market share* para os produtos da Qualinova, estão o aumento da sofisticação entre a classe C que sai em busca de produtos antes inacessíveis, o incremento da cultura de esportes e saúde, o fortalecimento de marcas com o perfil de baixa caloria, enriquecido com vitaminas e apelo saudável, bem como a projeção de diminuição das taxas de crescimento para refrigerantes, que passam a perder espaço para produtos que reúnem características saudáveis, naturais e nutritivas.

### 3.1. Posicionamento de mercado

Por esses atributos, a Qualinova vai buscar diferenciação de mercado pelo valor agregado que representa aos consumidores e não por briga direta por preço. Sua estratégia será oferecer um produto diferenciado por qualidade e inovação, reforçando a percepção de valor pelos consumidores.

A estratégia competitiva da empresa é a de diferenciação, com produtos de alto valor agregado e qualidade, sem competir por preços, mas por meio da inovação de produtos, focados para um nicho que está em franca expansão: os produtos saudáveis.

A Qualinova iniciou suas atividades em junho de 2009, com o lançamento da linha Ligthea, composta pelos seguintes produtos:



Ligthea nas embalagens vidro e pet

- Chá verde de baixa caloria sabor limão
- Chá verde de baixa caloria sabor abacaxi e hortelã
- Chá branco de baixa caloria sabor morango
- Chá branco de baixa caloria sabor pêra
- Chá preto de baixa caloria sabor laranja e mel
- Chá preto de baixa caloria sabor pêsego e baunilha

### 3.2 Características do produto

- Embalagem ecológica, composta por garrafas de vidro de 300 ml
- Produto saudável
- Zero caloria
- Refrescante
- Rico em polifenóis: substâncias antioxidantes que combatem os radicais livres, retardando o envelhecimento celular
- Alta qualidade, já que o vidro preserva melhor o sabor e os benefícios dos chás

### 3.3 Características da indústria

Em todo processo industrial, a Qualinova preza pela sustentabilidade e isso pode ser comprovado em todos os ciclos da empresa, por meio da adoção e propagação dos princípios do Sistema 3R's (Reduzir, Reusar e Reciclar). Esse sistema leva às seguintes práticas ambientalmente corretas e que se traduzem em valor agregado dos pontos de vista estratégico, mercadológico e de percepção do consumidor:

#### ▪ **Economia de energia elétrica**

A Qualinova atua fortemente na implementação de medidas de economia de energia elétrica. Além de dotar toda infraestrutura com lâmpadas econômicas (fluorescentes), estão espalhados sensores de presença para locais com pouca circulação pelas áreas administrativa e de produção.

Outra medida é transmitir aos colaboradores a mensagem de economia gerada pela medida para que possam atuar como multiplicadores junto a suas famílias e grupos de influência fora da empresa.

#### ▪ **Ausência de queima de combustíveis**

Geralmente, as indústrias utilizam na produção lenha, gás e óleo na queima de combustíveis em caldeiras para geração de energia. Na Qualinova, a energia utilizada é elétrica, proveniente de usinas hidrelétricas, que são limpas e não liberam CO<sub>2</sub> ao meio ambiente. Isso deve ser explorado como diferencial sustentável, motivo de compra para uma nova ordem de consumidores conscientes.

#### ▪ **Aproveitamento da água da chuva**

Aproveitar o que a natureza dá ao homem foi o princípio adotado pela

Qualinova. Por meio de sistemas de captação, a água da chuva é armazenada em caixas d'água e utilizada para necessidades internas da empresa, como descarga de banheiros, lavagem de pisos e irrigação de jardim.

#### ▪ **Tratamento do efluente da produção**

Todo efluente gerado pelo sistema produtivo é tratado na estação de tratamento de efluentes e a água resultante do processo, já em condições de uso, é devolvida à natureza.

#### ▪ **Coleta seletiva de lixo**

Prática já habitual nas organizações comprometidas com a preservação do meio ambiente, o lixo é separado por categorias – plástico, papel, não reciclável, vidro ou metal. Posteriormente, é dado destino correto a cada um desses itens e encaminhado à reciclagem.

Como atualmente a reciclagem representa geração de renda para muitas famílias, a Qualinova possui parcerias com cooperativas de reciclagem e mantém uma política de proximidade junto a comunidades que, notadamente, possuem na reciclagem seu sustento.

Além disso, a Qualinova também incentiva essa prática junto aos colaboradores por meio de campanhas de conscientização e adoção de lixeiras seletivas em cada departamento. Nesse processo, a empresa também envolve a família dos colaboradores por meio de cartilhas e gibis educativos.

Para seu público-alvo, a Qualinova insere *teasers* de conscientização ambiental que servem para reforçar o conceito e para demonstrar que a empresa possui esse atributo entre suas ações.

#### ▪ **Utilização do vidro como material de embalagem**

O vidro é o único tipo de embalagem 100% reciclável, que pode ser reutilizado inúmeras vezes sem perda de qualidade ou pureza do produto. Uma garrafa de vidro gera outra exatamente igual, independente do número de vezes que o caco de vidro vai ao forno para ser reciclado.

A Qualinova adotou esse material em função da política sustentável da empresa e porque o vidro possui características superiores a outras embalagens na preservação do produto ao consumidor final.

A estratégia de utilização do vidro como embalagem, além de ser uma opção mais ecológica, mostra-se financeiramente mais rentável. Enquanto o plástico possui valor atrelado ao petróleo, a fabricação em embalagem de vidro pode representar

preços entre 10% e 15% mais baixos do que os concorrentes, o que no momento da compra pode ser muito representativo.

A Associação Técnica das Indústrias de Vidro (Abividro) estima que com um quilo de cacos de vidro é possível fazer um quilo de vidro novo, o que, além de gerar economia de energia, diminui o uso de outras matérias-primas na produção e contribui para a redução do volume de lixo, que hoje representa questão de saúde pública nas metrópoles.

## 4. ANÁLISE DO AMBIENTE DE MARKETING

### 4.1 Ambientes externos e internos

#### ▪ Fatores políticos

Além da regulação pelo mercado, as organizações privadas seguem a regulamentação dos governos, que criam regras para estabelecimento do ambiente dos negócios.

Por isso, é importante analisar os fatores atuais do processo ou clima político, bem como tendências que possam influenciar nas atividades do setor privado:

1. Estabilidade política;
2. Política externa;
3. Agências reguladoras e novas regulamentações;
4. Atitudes do governo face às indústrias (nacionais e estrangeiras);
5. Novas leis e projetos de leis em andamento;
6. Legislação do meio ambiente;
7. Regras sobre comércio exterior;
8. Regras sobre concorrência;
9. Política de Impostos;
10. Código de Defesa do Consumidor (CDC);
11. Leis Trabalhistas (CLT).

Entre todas esses fatores que afetam direta e indiretamente as organizações, as normas lançadas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) e o Ministério da Agricultura podem representar entraves à atividade da Qualinova. Ambos são órgãos responsáveis por estabelecer normas, propor, acompanhar e executar as políticas, as diretrizes e as ações de vigilância sanitária na área de alimentos.

Por essa razão, a Qualinova precisa estar atenta a toda e qualquer legislação ou norma originadas por esses órgãos governamentais para se adequar quando necessário.

Outro entrave à organização está nas leis trabalhistas defasadas,

dificultando o crescimento pela falta de flexibilidade e altos custos para contratar pessoas.

Além disso, no âmbito de legislação, as políticas estabelecidas pelo Ministério do Meio Ambiente influenciam diretamente o ramo de atuação da Qualinova, já que está inserida na área industrial e obedece a exigências como tratamento de efluentes, destinação dos resíduos, entre outras.

#### ▪ Fatores econômicos

Em um ambiente globalizado e de livre circulação de mercadorias, as condições e tendências macro e microeconômicas influenciam as atividades de todas as empresas:

1. Políticas monetária e fiscal;
2. Crescimento econômico;
3. Balança comercial;
4. Renda per capita e PIB;
5. Ciclos econômicos;
6. Tributação;
7. Taxas de juros e de câmbio;
8. Inflação;
9. Nível de emprego.

No Brasil, a desigualdade social ainda é determinante para o pleno desenvolvimento do país. Sendo a sexta economia mundial, de acordo com o Produto Interno Bruto (PIB), calculado com base no método da paridade do poder de compra segundo o Banco Mundial. É o maior PIB da América Latina, mas quando se considera o PIB per capita, o país fica atrás de países como Argentina, Chile e Uruguai.

Outro empecilho ao pleno desenvolvimento do país e da economia refere-se às políticas fiscal e cambial, controladas rigidamente para evitar a retomada inflacionária. Atualmente, o país está entre os 20 maiores exportadores do mundo, com US\$ 142 bilhões (em abril 2007) vendidos entre produtos e serviços a outros países. Mas, com um crescimento de dois dígitos ao ano desde o governo de Fernando Henrique Cardoso, em poucos anos a expectativa é que o Brasil esteja entre as principais plataformas de exportação do mundo, situação que pode não se confirmar a partir das políticas que norteiam o setor do comércio exterior.

A dificuldade verificada de alcançar um crescimento consistente e sistemático impede todas as áreas econômicas de avançar. Em 2004, o Brasil começou a crescer, acompanhando o ritmo da economia mundial. Isto se deve a uma política adotada na época do mandato do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, enquanto grande do empresariado engrossava o tom ao reclamar das altas taxas de juros praticadas pelo governo. No final de 2004, o PIB cresceu 5,7%, a indústria cresceu na faixa de 8% e as exportações superaram todas as expectativas.

Porém, em 2005, a economia desacelerou, com um crescimento de 3,2%, sendo que em 2006 houve pequena melhora, de 3,7%, muito abaixo da média mundial para países emergentes, de 6,5%. Em 2007, superando as expectativas dos especialistas, a economia se mostrou aquecida e voltou a crescer como em 2004, com crescimento previsto de 5,4%, após previsões iniciais de 4,5%, tendo a indústria o maior crescimento. A taxa de investimento no Brasil situa-se em torno dos 17% do PIB, muito inferior ao índice de seus pares emergentes. Em 2006, o PIB atingiu R\$ 2,322 trilhões (US\$ 1,067 trilhão).

Alguns especialistas em economia, como o analista Peter Gutmann, afirmam que em 2050 o Brasil poderá vir a atingir estatisticamente o padrão de vida verificado em 2005 nos países da Zona Euro.

O país responde por três quintos da produção industrial da economia sul-americana e participa de diversos blocos econômicos, como MERCOSUL, G-22 e o Grupo de Cairns. Seu desenvolvimento científico e tecnológico, aliado a um parque industrial diversificado e dinâmico, atrai empreendimentos externos. Os investimentos diretos foram em média da ordem de US\$ 20 bilhões por ano, contra US\$ 2 bilhões por ano durante a década passada.

O Brasil comercializa regularmente com mais de uma centena de países, sendo que 74% dos bens exportados são manufaturas ou semimanufaturas. Os maiores parceiros são: União Européia (com 26% do saldo); Estados Unidos (24%); Mercosul e América Latina (21%); e Ásia (12%). Um setor dos mais dinâmicos nessa troca é o de agronegócio, que mantém há duas décadas o Brasil entre os países com maior produtividade no campo.

A Pesquisa Focus é um Relatório de Mercado elaborado pelos maiores 100 economistas do Brasil ao Banco Central para a definição de rumos para a política econômica. As expectativas de mercado da Pesquisa Focus de 04/04/2008 são:

- IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Amplo – medidor de inflação):

**4,36%**

- Taxa SELIC: **12,5% a.a.**
- Dólar: **R\$ 1,75**
- Crescimento PIB: **4,6%**
- Produção industrial: **5,29%**
- Balança Comercial: **US\$ 26,05 bilhões**

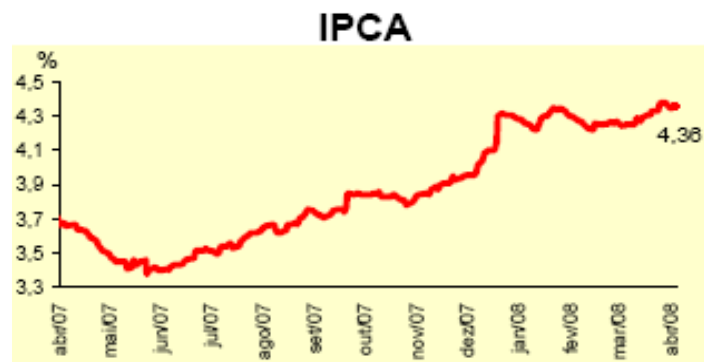


Figura 1 – Gráfico do Banco Central do IPCA

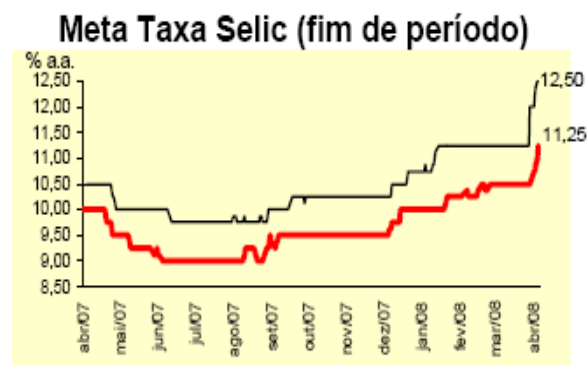


Figura 2 - Gráfico do Banco Central da taxa Selic

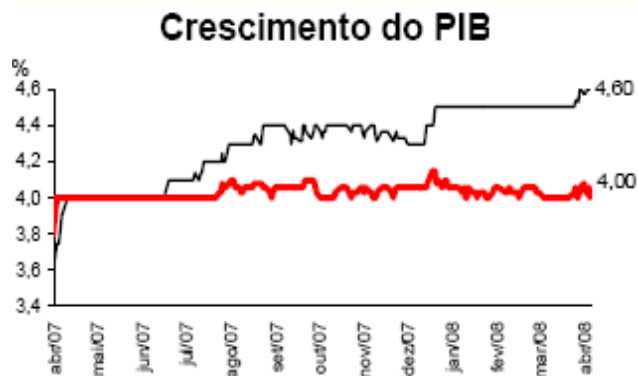


Figura 3 - Gráfico do Banco Central do PIB

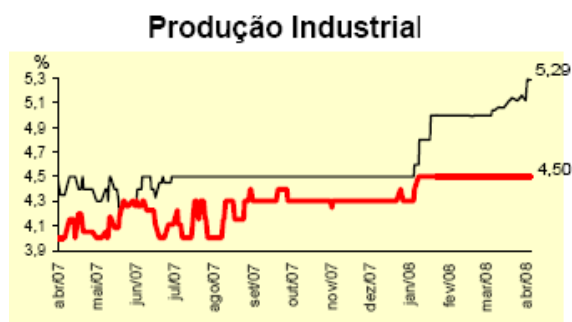


Figura 4 - Gráfico do Banco Central da produção industrial

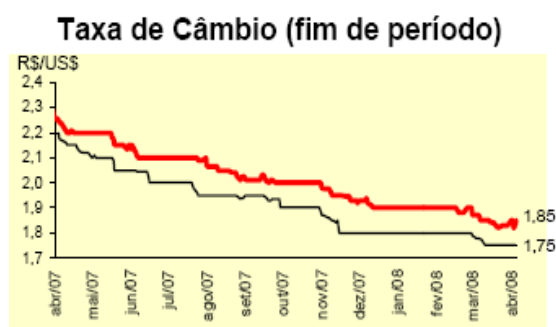


Figura 5 - Gráfico do Banco Central do câmbio

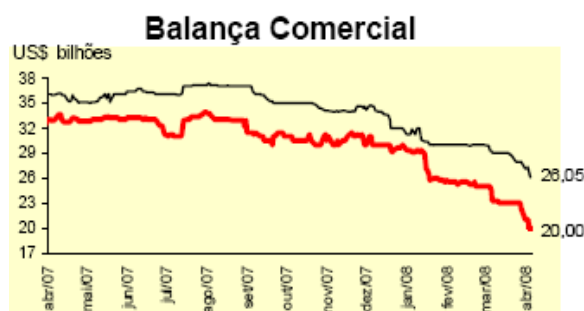


Figura 6 - Gráfico do Banco Central da balança comercial

#### • Fatores socioculturais

A organização também sofre impacto direto das características socioculturais do ambiente, definindo o perfil de consumo, as motivações de compra, crenças e atitudes, bem como fatores pessoais como ciclo de vida, ocupação, circunstâncias econômicas e até autoimagem. Tudo é determinante para que a organização defina suas estratégias de marketing.

1. Distribuição de renda;
2. Distribuição da idade;
3. Mudanças demográficas;
4. Taxa de crescimento da população;
5. Crenças religiosas;
6. Opinião pública;
7. Costumes;

8. Valores;
9. Estilos de vida;
10. Níveis de educação;
11. Instituições sociais;
12. Mudanças de atitude.

O Brasil conta atualmente com uma população 190.732.694 habitantes (dados do IBGE – Censo 2010) e que vem crescendo a uma taxa menor, devido ao aumento do nível de educação. A estrutura da população pode ser dividida por faixas etárias, do nascimento a 14 anos (24,1%); de 15 a 64 anos (68,5%); acima de 64 anos (7,4%).

Observa-se também a continuidade da forte migração da população de áreas rurais para urbanas (êxodo rural) devido a uma busca por melhores condições de vida. Atualmente, vivem na zona urbana 160,8 milhões de habitantes, enquanto na zona Rural vivem 29,8 milhões de brasileiros.

Existe uma relação de 96,87 homens para cada 100 mulheres, devido – principalmente – à violência. A taxa de fecundidade brasileira é de 2,3 filhos, que está abaixo da média mundial, que é de 2,6. Isso representa que o crescimento da população deverá ser menor do que em décadas anteriores, ocasionando o envelhecimento da nação e, como consequência do avanço da medicina e do diagnóstico precoce das doenças, um aumento da expectativa de vida. Atualmente, a expectativa de vida dos brasileiros é de 73,2 anos de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

De acordo com a Fundação Getúlio Vargas, em junho de 2006 a taxa de miséria baseada em renda de trabalho era de 18,57% da população, com queda de 19,8% nos quatro anos anteriores. A taxa de miséria é parcialmente atribuída à desigualdade econômica do país, que, de acordo com o Coeficiente de Gini, é uma das maiores do mundo.

A região com maior concentração de pobreza é a Nordeste, que possui áreas com problemas crônicos, como a seca e a fome devido ao clima semi-árido. Porém, a pobreza pode ser vista também nos numerosos e precários subúrbios das grandes cidades do país, sobretudo nas favelas, comunidades miseráveis localizadas nas regiões metropolitanas das grandes cidades.

O Brasil apresenta 9% de analfabetos absolutos, o que representa um contingente de 14,6 milhões, enquanto o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)

no Brasil é de 0,699, valor considerado alto, atualmente ocupando o 73º lugar no ranking mundial. Os dados foram divulgados em novembro de 2010 pela Organização das Nações Unidas (ONU), que utiliza esse índice para analisar a qualidade de vida da população mundial de acordo com grau de escolaridade, renda, acesso à saúde e às condições básicas de saneamento.

O atual governo vem adotando medidas de assistência social, como o Bolsa Família, Bolsa Emprego, Bolsa Escola, Fome Zero, entre outros, que amenizam a gritante irregularidade na distribuição de renda. No entanto, essas políticas públicas não foram suficientes para combater o abismo entre os mais ricos e os mais pobres.

Entre 2001 e 2008, a renda dos 10% mais pobres cresceu seis vezes mais rapidamente do que a dos 10% mais ricos. A dos ricos cresceu 11,2%; a dos pobres, 72%. No entanto, há 25 anos, este índice não muda, ou seja, metade da renda total do Brasil está em mãos dos 10% mais ricos do país. E os 50% mais pobres dividem entre si apenas 10% da riqueza nacional.

Em números, uma pesquisa chamada Observador Brasil 2011, da Cetelem BGN em parceria com a IPSOS–Public Affairs, aponta que o mercado que mais cresce no Brasil são os das Classes A e B, que passaram de 26 milhões em 2005 para 42 milhões de pessoas em 2010. A classe C conta com 101 milhões de pessoas, içadas das classes D e E. Mas é importante saber que o consumo aumentou não são somente para os produtos considerados de luxo extremo, mas também os produtos que antes não cabiam no orçamento de um consumidor de nível médio, como o consumo de um creme de beleza de 200 reais, um xampu de 80 reais ou mesmo uma passagem de avião.

Os gastos dos brasileiros acompanharam o crescimento generalizado da renda, em todas as classes. No ano de 2010, os brasileiros gastaram em média, mensalmente, R\$ 165,00 a mais que no ano de 2009.



Dados do Estudo Observador Brasil 2011 aponta mudança base social, passando de pirâmide para losango devido ao avanço da classe C

De acordo com relatório do PNUD (ONU), no Brasil, apenas 5,1% dos brancos sobrevivem com o equivalente a 30 dólares por mês (cerca de R\$ 54). Segundo a ONU, 58% da população brasileira mantém o mesmo perfil social de pobreza entre duas gerações, enquanto no Canadá e países escandinavos este índice é de 19%.

Outro cenário refere-se às mulheres, que nos últimos 150 anos vêm conquistando sua emancipação e maior espaço no mercado de trabalho. A consequência disso reflete-se na equiparação do ganho salarial com os homens e igualdade de condições na educação e participação política e social.

Significativas violações de direitos humanos continuam a ocorrer no Brasil. A polícia é frequentemente abusiva e corrupta, as condições das prisões são péssimas e a violência rural e os conflitos de terra são permanentes. Defensores de direitos humanos sofrem ameaças e ataques. O ano de 2006 foi marcado por embates violentos entre a polícia e grupos criminosos, além de uma série de rebeliões nas prisões brasileiras.

A População Economicamente Ativa (PEA) é a parcela da população que trabalha ou está procurando emprego. A taxa brasileira é de 38%. A distribuição de renda pode ser avaliada através do PIB per capita, que é de aproximadamente US\$ 6.625.

Quanto às tendências de consumo, observa-se a preferência por produtos práticos, congelados, naturais e individuais, além da busca por mercadorias direcionadas a promover uma melhoria da saúde, através de produtos funcionais.

#### ▪ Fatores tecnológicos

A concorrência acirrada das organizações está atrelada, entre outros fatores, à capacidade de atualização tecnológica e à incorporação de novos processos.

1. Novos processos de produção;
2. Novos produtos/ideias de produtos;
3. Velocidade de transferência tecnológica;
4. Taxas de obsolescência;
5. Gastos governamentais em pesquisa;
6. Descobertas científicas com forte impacto no setor industrial;
7. Mudanças na tecnologia da informação;
8. Mudanças na internet;
9. Mudanças na tecnologia móvel.

Desde a Revolução Industrial, o homem desenvolve processos e estratégias que demandam menos trabalho de origem muscular e animal e das tarefas pesadas, rotineiras, perigosas e pouco precisas. Com a aplicação de técnicas computadorizadas ou mecânicas, o homem passou a diminuir o uso de mão-de-obra em processos. A automação trouxe maior produtividade às indústrias.

Com esse aumento da produtividade, o ritmo de vida das pessoas também aumentou. A geração atual é impaciente, veloz e ansiosa por resultados e novidades. Com isso, há exigência por desenvolvimento de produtos cada vez mais rápidos, com a diminuição do ciclo de vida dos produtos.

Nesse novo cenário, as empresas passaram a diversificar suas linhas de produtos, introduzir novos produtos com frequência e rapidez no mercado e, com isso, a complexidade interna de gestão aumentou drasticamente.

Além disso, com o advento da internet, o volume e o fluxo de informações se intensificaram em um nível jamais visto. As organizações começaram a utilizar sistemas para monitorar os desejos e as necessidades dos clientes. Para tanto, é preciso ficar atento aos movimentos da tecnologia da informação, através de adoção de sistemas cada vez mais modernos de gestão integrada, como os softwares ERP, internet *wireless*, equipamentos móveis, CRM, que podem trazer eficiência e maior proximidade com o cliente.

#### ▪ Fatores de internacionalização

1. Stakeholders internos e externos em outros países;
2. Globalização dos negócios, políticas, costumes;
3. Novas fronteiras da competição.

A população mundial não para de crescer. Em 2005, ultrapassou 7 bilhões de habitantes, sendo que o período de maior crescimento se verificou após a II Guerra Mundial, principalmente nas décadas de 1950 e 1960, período denominado “baby boom”. Entre as principais causas do vertiginoso crescimento populacional verificado no período pós-guerra, estão a evolução da medicina, avanço da tecnologia e atuação da ONU.

O Brasil é visto pelo mundo como um país potencial, assim como a Rússia, Índia e China, as chamadas economias BRICs. A política externa adotada pelo Brasil prioriza a aliança entre países subdesenvolvidos para que, juntos, possam barganhar vantagens com os países ricos. O Brasil, assim como a Argentina e a Venezuela, vêm mantendo o projeto da ALCA em discussão, conjuntamente com os Estados Unidos. Existem também iniciativas de integração na América do Sul, cooperação na economia e nas áreas sociais.

A globalização é um fenômeno capitalista e complexo que começou na época dos Descobrimentos e que se desenvolveu a partir da Revolução Industrial. Mas seu conteúdo passou despercebido por muito tempo e, hoje, muitos economistas analisam a globalização como resultado do pós Segunda Guerra Mundial, ou como resultado da Revolução Tecnológica.

O movimento em torno da globalização trouxe a homogeneização dos centros urbanos, a expansão das corporações para regiões fora de seus núcleos geopolíticos, a revolução tecnológica nas comunicações e na eletrônica, a reorganização geopolítica do mundo em blocos comerciais e não mais ideológicos e a adoção de modelos híbridos que combinam culturas populares locais e cultura de massa universal.

Atualmente, os grandes beneficiários da globalização são os grandes países emergentes, especialmente os BRICs, com grandes economias de exportação, grande mercado interno e cada vez maior presença mundial. Antes dos BRICs, outros países fizeram uso da globalização e economias voltadas à exportação para obter rápido crescimento e chegar ao primeiro mundo, como os Tigres Asiáticos na década de 1980 e Japão na década de 1970.

## 5. OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Para se estruturar no mercado, a Qualinova analisa o Mapa de Oportunidades e Ameaças, traçando a tendência dos cenários descritos anteriormente.

VARIÁVEL	TENDÊNCIA	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Política	Estabilidade	Aumento de investimentos internos e externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infraestrutura ruim</li> <li>▪ Elevada carga tributária</li> <li>▪ Burocracia</li> <li>▪ Países concorrentes (Rússia, China, Índia, EUA, Tigres Asiáticos)</li> </ul>
Economia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabilidade (crescimento)</li> <li>▪ Aumento do consumo</li> <li>▪ Aumento da exportação de produtos com maior valor agregado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produtos acessíveis e de alto volume de produção</li> <li>▪ Exportação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risco de inflação</li> <li>▪ Crise dos EUA (subprime)</li> <li>▪ Aumento da concorrência</li> </ul>
Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento da distribuição de renda</li> <li>▪ Envelhecimento da população</li> <li>▪ Crescimento da classe C</li> <li>▪ Busca por praticidade e produtos saudáveis</li> <li>▪ Aumento da consciência ambiental e social</li> <li>▪ Crescimento da população</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produtos práticos (prontos, congelados), saudáveis, naturais, individuais</li> <li>▪ Produtos sociais e ambientalmente corretos</li> <li>▪ Produtos orgânicos</li> <li>▪ Produtos voltados às mulheres</li> <li>▪ Produtos direcionados à população da terceira idade</li> <li>▪ Produtos funcionais</li> <li>▪ Embalagens biodegradáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pessoas que não sabem diferenciar diet e light</li> <li>▪ Imagem distorcida de que produtos light têm sabor alterado</li> </ul>
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estilo de vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produtos voltados à</li> </ul>	Dificuldade em

	<p>rápido</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Automatização de processos</li> <li>▪ Aumento de investimento em P&amp;D</li> <li>▪ Processos inovadores</li> <li>▪ Terceirização</li> </ul>	<p>geração <i>high-tech</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lançamento veloz de novos produtos</li> </ul>	<p>acompanhar a velocidade tecnológica</p>
Mercado internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Globalização</li> <li>▪ Crescimento da população mundial</li> </ul>	Exportação	Concorrência externa

## 6. ANÁLISE DAS FORÇAS COMPETITIVAS

Para ingressar no mercado de bebidas saudáveis, é preciso examinar atentamente as forças competitivas que delinham a competitividade e a estratégia para entrar no mercado, como poder de barganha com fornecedores e clientes, bem como as ameaças representadas por produtos complementares, substitutos e entrantes.

### A. Fornecedores

#### 1. Chás em pó

A matéria-prima de chás em pó vem geralmente do exterior e, como seus representantes são os importadores, fica comprometido o acompanhamento da qualidade dessa matéria-prima em sua origem.

Atualmente, a empresa Tovani Benzaquen, localizada em São Paulo, fornece extratos de chás instantâneos para produtos a quente ou a frio (chá verde, chá branco, chá amarelo) para grandes clientes concorrentes, como Matte Leão e WOW.

<b>Ameaças</b>	<b>Oportunidades</b>
Falta de matéria-prima	Parcerias com fornecedores (contratos)
Concentração de mercado em um só fornecedor pode impor preços	Busca por novos fornecedores
Problemas alfandegários (portos)	Pesquisa por novas soluções
Aumento de preços no mercado	Criação de cooperativa de compradores para negociação maior
Novos clientes (grandes) dos fornecedores	
Baixo volume de compras	

#### 2. Vidros e tampas metálicas

O mercado fornecedor de vidros é composto por empresas de grande porte

que têm um volume elevado de produção, mas deficiência quanto a prazo de entrega dos produtos. A grande ameaça é a exigência pelos fornecedores de apresentação antecipada de uma programação de produção (dois meses). No setor, existem três grandes empresas que comercializam garrafas de vidro no Brasil: Owens-Illinois (SP), Saint-Gobain (SP) e CIV (PE).

Quanto às tampas metálicas, existe apenas um fornecedor no Brasil, a Silgan Whitecap do Brasil, o que traz um grande risco de dependência para Qualinova.

<b>Ameaças</b>	<b>Oportunidades</b>
Falta de matéria-prima	Parcerias com fornecedores (programação antecipada)
Aumento de preços no mercado	Novos fornecedores
Poucos fornecedores (cartel), que impõem suas próprias condições	Novas soluções
Baixo volume de compras	Novos processos
Existência de outros grandes clientes	Criação de cooperativa para ganho de importância

### **3. Outras matérias-primas e insumos (acidulantes, conservantes, edulcorantes e caixas de papelão)**

As demais matérias-primas e insumos não representam grandes ameaças por se tratar de *commodities*, ou seja, há grande oferta desses produtos no mercado e a batalha é por preço.

<b>Ameaças</b>	<b>Oportunidades</b>
Aumento de preços no mercado (cotação do dólar)	Novos fornecedores
Aumento de preços no mercado	Busca por novos fornecedores

## **B. Concorrentes diretos**

### **1. Águas minerais e saborizadas, sucos, refrigerantes, bebidas à base de soja, água de coco**

No setor de bebidas, existem concorrentes de porte, produtos e pontos fortes e fracos diferenciados a analisar, cujo detalhamento mais apurado vem a seguir, na seção “Análise da Concorrência”.

<b>Ameaças</b>	<b>Oportunidades</b>
Novos concorrentes diretos	Lançamento de novas linhas e produtos
Agressividade dos concorrentes	Novos nichos e mercados
Produtos concorrentes novos com preços baixos de lançamento e qualidade elevada	Exportação
Baixo volume de vendas	Aumento de valor agregado nos produtos
Imagem de marca nova	Apelo à inovação e ineditismo
Espionagem industrial	Distribuição

### **C. Novos concorrentes potenciais**

A competição no setor de bebidas não-alcoólicas é acirrada, já que existem muitos fornecedores de sucos no mercado. O ramo caracteriza-se por apresentar uma economia de escala, na qual as empresas que já estão no setor podem, facilmente, elevar a produção e reduzir as margens de lucro, conseguindo um aumento do poder de barganha sobre seus fornecedores. Isso traz consequências aos novos concorrentes que buscam entrar no mercado, obrigando-os a ingressar com escala elevada de produção ou com desvantagem em custos.

A indústria de bebidas tem como característica a produção de bens relativamente homogêneos e que são destinados, basicamente, ao consumo interno. Como envolve um processo de fabricação com pouca capacitação tecnológica e técnicas já difundidas, as necessidades de investimentos em pesquisa não significam empecilho ao ingresso de novas empresas.

Uma brecha para novos entrantes do mercado é a diferenciação dos produtos. No entanto, produtos diferenciados exigem gastos em marketing na busca da fidelidade dos consumidores. O novo concorrente deverá garantir meios de distribuir o seu novo produto. É de se esperar que estes meios já estejam sendo utilizados pelos concorrentes existentes nestas indústrias. Quanto maior o controle dos concorrentes existentes sobre os canais de distribuição, maior dificuldade do entrante em se estabelecer. Uma ameaça no setor de alimentos e bebidas é a baixa

necessidade de investimento de capital comparado com outros setores da indústria.

<b>Ameaças</b>	<b>Oportunidades</b>
Poucas barreiras a novos entrantes	Inovação
Cópias dos produtos	Novos nichos e mercados
Espionagem industrial	Novos produtos

#### **D. Clientes**

Os atacadistas são muito bem organizados e têm uma participação grande na receita das indústrias de alimentos. Como têm alto poder de barganha, negociam descontos, bonificações e prazo, o que diminui a margem de lucro das empresas.

Em contrapartida, os pequenos varejistas não são tão organizados e têm baixa participação na receita das indústrias e, por consequência, não têm tanto poder de barganha. No entanto, representam fonte importante de informações sobre os clientes, como, por exemplo, tendências de consumo, perfil dos consumidores e características exigidas nos produtos.

<b>Ameaças</b>	<b>Oportunidades</b>
Exigências altas dos atacadistas (bonificações, descontos e prazo)	Busca por novos canais
Gestão ineficiente dos pequenos varejistas	CRM ( <i>Customer Relationship Management</i> )
Atendimento deficitário dos pequenos varejistas aos clientes	Flexibilidade para os pequenos varejistas (auxílio em gestão, prazos)
Baixos volumes dos pequenos varejistas	Vendas <i>online</i>
Baixa aceitação dos produtos	Varejo inexplorado (novos pontos-de-venda)

#### **E. Produtos substitutos**

Substitutos são produtos ou serviços fornecidos por outro setor e que podem tomar o lugar das necessidades atendidas pela Qualinova. Nesse caso, os substitutos podem ser representados por cirurgias plásticas, produtos de dietas de emagrecimento, suplementos alimentares, remédios e cápsulas de vitaminas e minerais. A evolução tecnológica dificilmente poderá levar à queda de preço dos

produtos substitutos.

<b>Ameaças</b>	<b>Oportunidades</b>
Inovações dos produtos substitutos	Parcerias
Cópias dos produtos	Inovação
Agressividade dos substitutos	Aumento do valor agregado nos produtos
Fácil acesso de consumo aos substitutos	Novos nichos de mercado
Preços baixos dos substitutos	Estratégias diferentes de marketing (sustentabilidade e desenvolvimento do conceito wellness)

## **F. Produtos Complementares**

Complementares são produtos que podem levar a mudanças de opinião dos clientes sobre os produtos. Os produtos complementares são relativos ao uso direto do produto.

<b>Ameaças</b>	<b>Oportunidades</b>
Deficiência no atendimento do cliente por parte do varejista	Consultoria de gestão ao varejista
Não dependência da refrigeração dos produtos	Exploração de estratégias de ponto-de-venda para atração do consumidor
Apresentação precária dos produtos no ponto-de-venda (ponto, local dos produtos expostos, preços errados, embalagens sujas, rasgadas, etc.)	Avaliação dos clientes

## 7. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

O setor de bebidas saudáveis, antes restrito a empresas locais e com canais de distribuição restritos, despertou interesse de players internacionais, com alto poder de negociação com fornecedores e tendo como vantagem já possuir canais de distribuição consolidados na comercialização de produtos, além de muito poder de barganha no setor supermercadista.

Isso possibilitou a entrada de concorrentes com alto poder de penetração no mercado para atender à necessidade dos consumidores, que começaram a exigir produtos com características *wellness*.

### 1. Coca-Cola

Segmento	Produtos
Refrigerante	Coca-Cola, Fanta, Fanta Mundo, Fanta Uva, Kuat, Sprite e Schweppes
Refrigerante light:	Coca-Cola Zero, Coca-Cola Light, Fanta Laranja Light, Fanta Uva Light, Kuat Zero, Sprite Zero, Schweppes Light
Refrigerante levemente gaseificado	Aquarius (Regular, Fresh e Active)
Suco	Minute Maid Mais (Caju, Caju Light, Goiaba, Goiaba Light, Laranja, Manga, Manga Light, Maracujá, Pêssego, Pêssego Light, Uva, Uva Light e Maçã e as versões mix Laranja e Acerola e Laranja, Caju e Manga) e Kapo (laranja, abacaxi, morango, maracujá, uva e chocolate)
Água mineral	Vittalev (com gás e sem gás)
Chá	Nestea (pêssego, limão, pêssego light, limão light, maracujá e tangerina), Matte Leão (limão, pêssego, maçã, mate com

	guaraná, guaraná power, chás em pó, chá instantâneo)
Energético	Burn

## Análise

A Coca-Cola é a maior empresa de refrigerantes no Brasil, caracterizada por logística diferenciada, com pontos-de-venda pulverizados, inserindo seus produtos na maioria dos pontos comerciais e de qualquer porte. Mesmo em cidades de difícil acesso, o sistema vascularizado de distribuição garante a chegada de produtos da Coca-Cola.

A empresa mostra-se consciente das mudanças na atitude do consumidor pela exigência de produtos mais saudáveis.

Pesquisa realizada pelo Instituto Nielsen avaliou o hábito de consumo dos brasileiros no período entre janeiro e novembro de 2009 em cerca de 2,7 mil domicílios espalhados pelo Brasil. O resultado foi muito satisfatório e comprovou a saúde como um bem vital. De acordo com o levantamento, jovens entre 12 a 17 anos preferem consumir água de coco e chás gelados ao contrário dos lares com filhos adultos de 18 a 29 anos, que preferem o consumo de refrigerantes.

Embasada em pesquisas como estas, em 2005 a Coca-Cola adquiriu a empresa Mais e entrou fortemente no ramo de sucos e águas saborizadas. Iniciou a produção de bebidas mais saudáveis, como a Aquarius, e fez uma parceria com a Nestlé para vender chás.

É um dos concorrentes mais fortes e agressivos do setor de bebidas. Como é uma empresa multinacional, tem grande *know-how* do mercado e forte política de marketing. Devido ao aumento da consciência dos clientes, a empresa passou a investir em responsabilidade social e ambiental.

Outro fator que pode ser potencializado é a identificação com um produto de produção local, com âmbito de negociação globalizado, mas a valorização de produtos que identifiquem uma nacionalidade é característica valorizada como característica do consumidor atual.

**Pontos fortes**

Distribuição, multinacional, visão de mercado, agressividade, marketing.

**Pontos fracos**

Vista como empresa estrangeira e imagem fortemente atrelada a refrigerantes.

**2. Ambev**

<b>Segmento</b>	<b>Produtos</b>
Refrigerante	Guaraná Antarctica, Guaraná Antarctica Ice, Pepsi, Pepsi Twist, Pepsi X, Sukita, Teem (limão)
Refrigerante light	Guaraná Antarctica Zero, Soda Limonada Diet, Pepsi Light, Pepsi Twist Light, Sukita Light
Refrigerante levemente gaseificado	H2OH Limão, Limão e Tangerina, Limão e Maçã
Água tônica	Tônica Antarctica e Tônica Antarctica Diet
Água mineral	Fratelli Vita (com gás e sem gás)
Chá	Lipton Ice Tea pêssego, pêssego light, limão, limão light e chá verde
Isotônico	Gatorade Cool Red, Cool Blue, Açai Guaraná, Maracujá, Tangerina, Limão, Laranja, Morango Maracujá, Uva, Frutas Cítricas

**Análise**

A Ambev é resultado da fusão das cervejarias Brahma e Antarctica. Em 2004, a empresa firmou uma aliança com a Inbev, passando a operar também na América do Norte. Sua visão é ser a melhor do mundo, não só em vendas, mas também em qualidade dos produtos.

A Ambev é um dos concorrentes mais fortes do setor de bebidas, destacando-se por ter uma distribuição de produtos eficiente, com mais de 2 milhões de pontos-de-venda na América Latina. É uma empresa agressiva, que disputa com a Coca-Cola a liderança no mercado de refrigerantes (Pepsi e Coca-Cola detêm 75% do mercado mundial de refrigerantes e no Brasil 68%, sendo que 51% correspondem à participação da Coca-Cola e 17% da Ambev).

Assim como a Coca-Cola, a Ambev também passou a atuar fortemente no setor *wellness*, oferecendo produtos considerados mais saudáveis, a exemplo dos refrigerantes de baixa caloria H2O e os chás *ready-to-drink*. Além disso, possui uma fatia importante do mercado de alta performance, detendo a marca Gatorade, destinada a esportistas e frequentadores de academias.

#### **Pontos fortes**

Distribuição, agressividade, preços competitivos, marketing.

#### **Pontos fracos**

Vista no Brasil como inferior à Coca-Cola, apesar de mundialmente deter mais mercado do que a primeira.

### **3. Ades**

<b>Segmento</b>	<b>Produtos</b>
Bebida à base de soja	Laranja, maçã, uva, morango, manga, limonada suíça, abacaxi, abacaxi com hortelã, tangerina, pêssego, goiaba, maracujá, pêra, melancia, abacaxi com coco, laranja com acerola, frutas tropicais, original, chocolate, banana e shake de morango

#### **Análise**

A Ades, pertencente à multinacional Unilever, é pioneira no mercado de bebidas à base de soja no Brasil. Detém a maior participação de mercado nesse setor e está bem à frente dos concorrentes em número de lançamentos.

As bebidas à base de soja tiveram grande aceitação pelos consumidores, que associaram como sinônimo de bebida saudável, embora os produtos tenham grande quantidade de açúcar e sódio.

A Ades está investindo nesse nicho de mercado com adição de vitaminas e minerais e sem adição de conservantes. Os produtos da AdeS são encontrados principalmente em supermercados. As bebidas à base de soja são os produtos que tiveram maior crescimento nos últimos cinco anos, fator que decorre da melhoria de sabor nos produtos da escolha do consumidor, que acredita estar fazendo uma

opção mais saudável.

De acordo com pesquisa da consultoria Nielsen realizada entre janeiro e novembro de 2009 em cerca de 2,7 mil domicílios brasileiros, os jovens estão mesmo preferindo o consumo de bebidas com características *wellness*. O resultado demonstrou que os jovens entre 12 a 17 anos preferem consumir água de coco e chás gelados ao contrário dos lares com filhos adultos de 18 a 29 anos, que preferem o consumo de refrigerantes por terem já inculcido o hábito de beber refrigerantes. Mais do que um grande dado estatístico, isso comprova que os brasileiros estão em uma grande mudança de hábito e postura.

Mesmo apresentando preço mais elevado do que o dos refrigerantes, devido principalmente ao custo das embalagens TetraPak, o apelo pela adoção de hábitos mais saudáveis tem sido eficiente na relação custo-benefício do ponto de vista de percepção do consumidor.

**Pontos fortes**

Pioneira, variedade, qualidade dos produtos, visão de mercado.

**Pontos fracos**

Distribuição e pouca inovação.

**4. Del Valle**

<b>Segmento</b>	<b>Produtos</b>
Suco	Abacaxi, caju, goiaba, laranja, maçã, manga, maracujá, morango, pêssego, uva, laranja e banana, laranja e caju e laranja e morango
Suco light	Caju, maçã, manga, maracujá, pêssego e uva
Bebida à base de soja	Abacaxi e coco, laranja, maçã e pêssego
Bebida à base de soja light	Abacaxi com coco, frutas vermelhas, maçã com canela e tangerina

**Análise**

A Del Valle é uma empresa de origem mexicana que entrou no mercado brasileiro em 1997, inicialmente com a inserção de produtos no Brasil via importação. Em 1999, inaugurou sua primeira fábrica no Brasil. Detinha a liderança do mercado de sucos em 2005, com 28% do mercado. Sua visão é “oferecer a melhor opção em bebidas frutais”.

A Del Valle possui uma boa rede de distribuição, oferecendo seus produtos em pequenos estabelecimentos do varejo, além de ter a percepção do consumidor de que a empresa já surgiu comercializando produtos saudáveis.

**Pontos fortes**

Qualidade, distribuição, presença no pequeno varejo.

**Pontos fracos**

Baixa inovação de produtos.

**5. Pequenas empresas**

Segmento	Produtos
Refrigerante	Cola, guaraná, laranja, limão, tubaína, entre outros

**Análise**

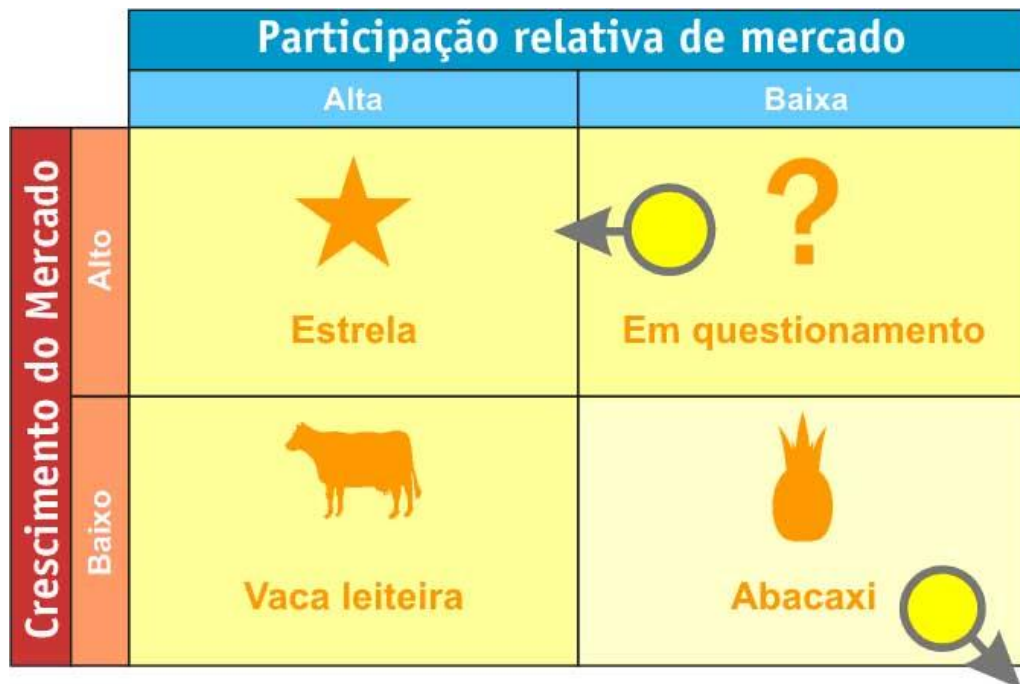
As pequenas indústrias regionais detêm 30% do mercado de refrigerantes. Seus pontos fortes estão no preço mais competitivo, graças à existência de pontos-de-venda próximos à empresa. No entanto, muitas dessas empresas de pequeno porte atuam na informalidade, o que gera problemas no mercado. Sabe-se que muitas empresas sonegam impostos, obtendo preços bem mais baixos do que a média de mercado, o que denota concorrência desleal.

## 8. ANÁLISE INTERNA

### Portfólio BCG

Na fase inicial, conforme demonstra tabela abaixo, o produto encontra-se como “ponto de interrogação” na matriz BCG (*Boston Consulting Group*), ou seja, tem uma baixa participação no mercado, mas alto potencial de crescimento.

À medida que o volume de vendas for crescendo e aumentar sua participação no mercado, a tendência é de que o produto migre para a situação de “estrela”, com efetivo *market share* em seu segmento de atuação.



Na fase do ciclo de vida de introdução no mercado, a estratégia será de penetração no mercado através do diferencial do produto, obtendo, com isso, conquista de novos clientes. O foco nessa fase será na agressividade das vendas e abertura de novos canais de distribuição. Para isso, será preciso investir fortemente em publicidade e propaganda e promoção de degustação nos pontos de venda.

Uma vez introduzidos no mercado e com volume de vendas em elevação, os produtos da Qualinova passam para a fase de crescimento. Para manter esse crescimento sustentado, é preciso ter boas relações com os pontos-de-venda e continuar a atuar fortemente na prospecção de clientes. Com abertura de novos

canais de vendas, a Qualinova deverá obter um volume maior. O foco nessa fase deve se concentrar em aumento de vendas e de canais de distribuição, novas linhas e variações de produtos, lucro, redução de custos e manutenção da qualidade.

Na fase de maturidade, é preciso acompanhar o crescimento do volume de vendas, para investimento numa segunda onda no ciclo de vida, ou na busca de produtos inovadores. Para essa fase, a Qualinova já possui parcerias com universidades que estão desenvolvendo bebidas probióticas, a nova onda da chamada indústria *wellness* e que deve ser promissora fonte de adesão de consumidores e lucratividade.

Ao contrário das outras categorias de bebidas analisadas, as bebidas com propriedades probióticas - e aqui não se caracterizam iogurtes - registraram aumento de 13% nas vendas em 2007 comparado ao ano anterior, com grande aumento no volume de vendas. Essa nova categoria em expansão anuncia um benefício extra à saúde, mantendo a flora intestinal em pleno funcionamento. Por essa propriedade, o valor agregado é muito alto e o setor tem muito a crescer, já que atualmente as marcas próprias detêm ainda menos de 10% do mercado no exterior.

## Portfólio Mackinsey

Atratividade de mercado x Força competitiva

		Força Competitiva		
		Alta	Média	Baixa
Atratividade do Mercado	Alta			
	Média			
	Baixa			

Conforme figura demonstra, a atratividade de mercado para os produtos Qualinova é alta, visto que o consumo de chá prontos para beber vem aumentando e a procura por produtos prontos para consumo também. A força competitiva do produto ainda encontra-se de baixa para média no seu início, porém com seus diferenciais busca alcançar força competitiva alta.

### Matriz produto mercado

A matriz leva em consideração duas dimensões: produtos e mercados.

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Assim, quatro estratégias podem ser estruturadas:

- Penetração de mercado
- Desenvolvimento de mercado
- Desenvolvimento de produtos
- Diversificação

Portanto, a Qualinova segue a orientação de desenvolvimento de produtos, buscando vender outros produtos a clientes regulares, frequentemente intensificando os canais existentes de comunicação. Além disso, o objetivo é criar e desenvolver novos produtos ou produtos modificados para os mercados já existentes.

## Plano de desenvolvimento de novos produtos

Na Qualinova, o marketing e o desenvolvimento de novos produtos não vão caber apenas ao Setor de Marketing. Além do produto inovador, também será desenvolvido um novo conceito onde todos que atuam na Qualinova fazem o marketing.

O desenvolvimento de novos produtos na Qualinova está baseado na ferramenta utilizada por várias empresas, como a 3M e a Nutritional, que é o sistema de “portão” ou ponto de controle. Esse método baseia-se em etapas, em que no final de cada uma há um “portão” ou ponto de controle. As etapas são:

- **Geração de ideias:** todas as sugestões são agrupadas por tipo (novos produtos, melhorias de qualidade e de processos). As ideias poderão vir através de colaboradores, através do Programa Boas Ideias), reuniões informais, *brainstorming*, pesquisa de clientes (sugestões do SAC), publicações (revistas da área), *benchmark* do exterior. Para incentivar os colaboradores a sugerir ideias, haverá um programa interno de incentivo e premiação das melhores ideias. Esse programa incentivará também os colaboradores a sugerir ideias de pequenas melhorias de processo.

- **Seleção de ideias:** as sugestões serão classificadas em promissoras, marginais e rejeitadas. As ideias serão eliminadas segundo critérios objetivos e claros para todos para não gerar insatisfação dos que tiveram sugestões não aproveitadas. Elas deverão ser compatíveis com os objetivos, estratégias e recursos da empresa.

- **Desenvolvimento e teste do conceito:** definição do público-alvo (renda, idade, gênero, horário e locais de consumo, perfil do consumidor) e características do produto. Tendo o público-alvo definido, realiza-se uma pesquisa com os consumidores para obter suas reações. Essa pesquisa pode ser realizada através de formulários ou de amostras do produto. Uma boa alternativa é utilizar os clientes que dão sugestões no SAC como consumidores-teste.

- **Desenvolvimento da estratégia de marketing:** definição clara dos 4 Ps.

- **Análise do negócio:** elaboração e avaliação de uma previsão de vendas, participação de mercado e lucratividade. Essas previsões deverão ser realizadas em conjunto com o setor financeiro.

- **Desenvolvimento do produto:** análise sensorial e estatística das

características do produto e teste do primeiro lote do produto em linha.

- **Teste de mercado:** inserção do produto nos pontos-de-venda para verificar a aceitação do produto.

- **Comercialização:** colocação nos pontos-de-venda de volumes maiores em momentos certos e em posições geográficas estratégicas.

Deverá ser avaliada uma parceria com o curso de Engenharia de Alimentos e Desenvolvimento de Novos Produtos Alimentícios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR) para desenvolvimento de novos produtos.

No desenvolvimento de novos produtos, o profissional de marketing deverá ficar atento aos principais motivos de fracasso dos novos produtos: apego a uma ideia própria; superestimar o mercado; projetar mal o produto, posicionamento incorreto do produto, custos elevados de desenvolvimento e reação agressiva da concorrência.

#### **Matriz produto-processo**

A matriz produto-processo é uma forma de análise do alinhamento a uma forma principal de organizar a produção com o perfil do mercado. Para o produto inicial da Qualinova, o lightea encaixa-se na estrutura de processo: lote e estágio do ciclo de vida do processo com altos volumes e poucos produtos principais.

## 9. RESUMO DA ANÁLISE DE SENSIBILIDADE AMBIENTAL

### 1. ANÁLISE SWOT

Sabendo que as estratégias da empresa são baseadas em inovação, pessoal e qualidade, a análise SWOT norteia os pilares estratégicos da Qualinova:

#### 1.1 Inovação

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
Rapidez para protocolar pedidos de registros de patente, característica reforçada pela qualidade e comprometimento dos colaboradores e planejamento dos processos da empresa	Baixo número de novas sugestões de produtos.  Apesar da abertura no processo participativo, os novos produtos são originados em sua maioria da área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), com pouca influência de sugestões vindas dos colaboradores, consumidores e clientes	Novas matérias-primas (própolis, colágeno, fitoesteróis, gengibre, mel, açaí, orgânicas, probióticas). As propriedades e características do chá são facilitadoras para inserção de novas combinações em sua fórmula, aumentando o poder de inovação e atuando como gerador de novas oportunidades de mercado ao agregar diversas novas características ao produto-base;	Demora no processo de registro dos produtos
Simplicidade organizacional para sugestões de melhorias: buscando em todos os setores da empresa a valorização de	Falha ao não desenvolver procedimentos formais para registro e avaliação das sugestões recebidas	Parcerias com universidades	Baixo nível de aceitação por parte do Ministério da Agricultura de matérias-primas inovadoras

ideias e sugestões			
Produto inovador e criativo	Apego a inovações de concorrentes	Produtos práticos (prontos, congelados), saudáveis, naturais, individuais, ambientalmente corretos, voltados às mulheres e idosos, funcionais, embalagens biodegradáveis	Produto ainda novo no mercado

## 1.2 Recursos financeiros

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
Facilidade na captação de recursos	Pouco investimento em marketing	Captação de recursos de fomento à inovação	Erro na captação dos recursos

## 1.3 Produção/Equipamentos

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
Equipamentos simples e novos	Setup lento	Produção para terceiros	Ociosidade maior que 90%
Facilidade na adaptação da produção	Demora no ajuste de volume da envasadora originada pelo setup	Acúmulo de produção com várias pessoas	Queima da resistência elétrica
Baixa exigência de mão-de-obra	Processo de transporte dos produtos dependente da mão-de-obra manual	Busca por novas soluções	
Treinamento rápido de novos colaboradores			

## 1.4 Recursos Humanos

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Funcionários comprometidos e adaptados para funções administrativas	Baixo salário ao vendedor	Corte de custo com vendedores	Desmotivação do vendedor, gerando falta de cuidado e desatenção com o cliente
		Transição de funcionários para freelancer	Falta de dedicação em tempo integral dos vendedores

## 1.5 Mercado/MKT

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Boa aceitação do produto	Alto custo de merchandising	Prospecção de novos mercados (outros tipos de PDV, outras regiões, outros Estados)	Baixo nível de captação de novos clientes
Rápida visita à carteira integral	Muitos pedidos com volumes fracionados	Buscar novas formas de atuação (distribuidoras, vendas para situações especiais – presentes, brindes, casamentos)	Perda de clientes por deficiência no atendimento
Baixo nível de perda de clientes	Reclamação da taxa de revisitação	Venda para supermercados e atacadistas	Novas regras impostas pela Anvisa
Estabilidade e pouca variação da carga de impostos para indústrias optantes pelo regime Simples de tributação	Baixa utilização do potencial web	Exportação e certificação orgânica	Monopólio das multinacionais (Ambev e Coca-Cola)

## **10. PERFIL CONSUMIDOR**

### **A. PÚBLICO-ALVO**

A partir da análise SWOT, a Qualinova define seu público-alvo pessoas sem disponibilidade de tempo para preparar uma refeição em casa, mas que não abrem mão de produtos saudáveis e naturais e buscam formas alternativas para manter a saúde.

### **B. PESQUISAS DE MERCADO**

Com o objetivo de mensurar o tamanho do mercado de consumidores para os produtos da Qualinova, foi realizada uma pesquisa exploratória. Segundo o IBGE, Curitiba conta com aproximadamente 1,8 milhão de habitantes.

A proporção de curitibanos com rendimento nominal mensal superior a dez salários mínimos é de 17%. Portanto, o público-alvo representa 17% da população total, o que corresponde a um mercado-alvo de 300 mil habitantes, localizados entre a População Economicamente Ativa (PEA) da capital.

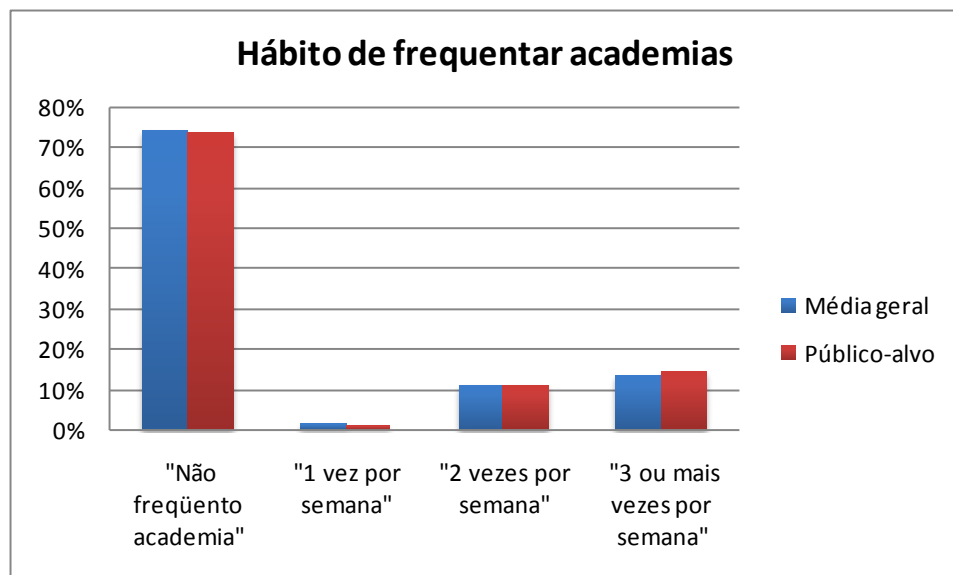
Considerando-se que cada habitante consuma duas garrafas de sucos/chás prontos por semana e que 35% dos integrantes do público-alvo consuma chá verde com frequência, há um mercado potencial em Curitiba para 850 mil unidades/mês.

Para o lançamento de produto chá verde pronto para beber em garrafas de vidro, a Qualinova definiu como seu público-alvo pessoas de alta renda residentes em Curitiba-PR.

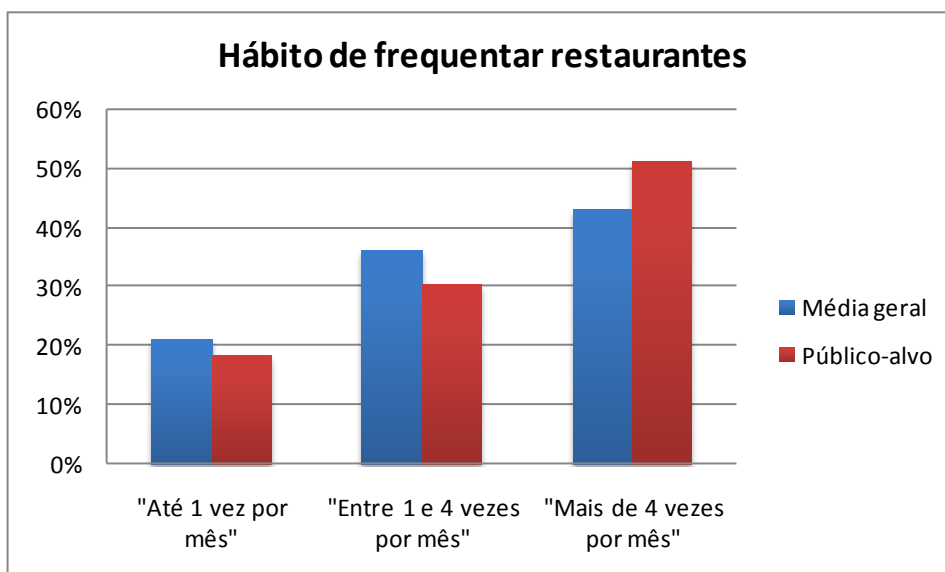
Para a etapa do desenvolvimento do conceito, foram realizadas pesquisas de mercado quantitativas sobre os interesses e hábitos do público-alvo e uma pesquisa exploratória para a verificação do tamanho desse mercado. O objetivo dessas pesquisas foi compreender melhor o perfil desse nicho de mercado, como frequentar academia e restaurantes, consumir produtos saudáveis e os atributos considerados importantes numa bebida.

Através de uma pesquisa publicada na internet, 145 pessoas foram entrevistadas, das quais 94 pertencem ao público-alvo. As primeiras perguntas foram realizadas com o objetivo de avaliar os hábitos de frequentar academias e restaurantes.

Foi constatado que o hábito de ir a academias é similar entre a média geral e o público-alvo. Aproximadamente 26% da população tem o costume de frequentar academias. Já o hábito de ir a restaurantes é diferente entre a média geral e o público-alvo, Perto de 51% das pessoas do público-alvo vão aos restaurantes mais de quatro vezes por mês. Esse pode ser um indicativo de que os restaurantes são ponto-de-venda mais viáveis do que academias para a comercialização dos produtos da Qualinova.



Resultados sobre o hábito de frequentar academias

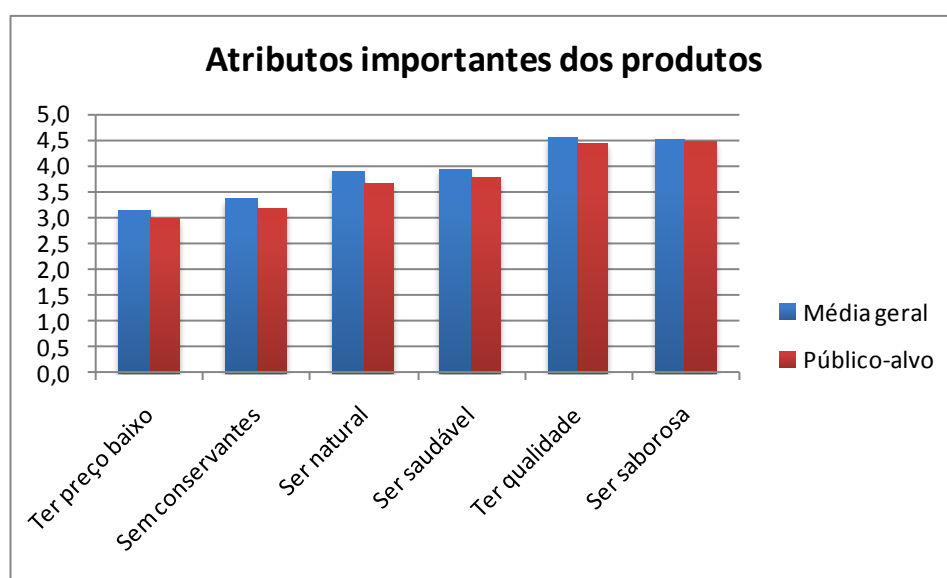


Resultados sobre o hábito de ir a restaurantes

Foi solicitado aos entrevistados que dessem nota de importância (1 a 5) a

cada um dos atributos que consideram mais importantes nos produtos: ser natural, ter preço baixo, ter qualidade, ser saborosa, ser saudável e não conter conservantes. Constatou-se que, para o público-alvo, o sabor é o critério mais importante para um produto, seguido de qualidade, ser saudável, ser natural, não conter conservantes químicos e, por último, o preço.

Demonstrado no gráfico a seguir, esse resultado mostra que a penetração do mercado pela diferenciação é o caminho mais adequado para conquista de consumidores.



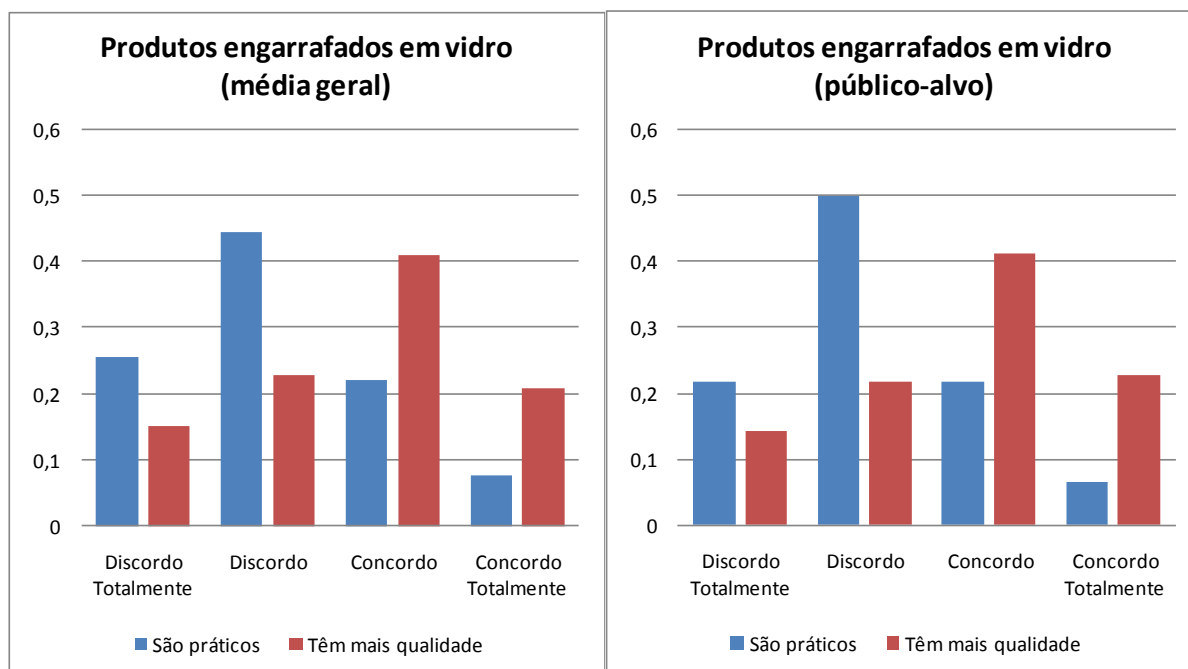
Resultados sobre a importância de cada atributo nos produtos

Em virtude de sua capacidade de processo e por acreditar que os consumidores percebem o atributo qualidade relacionado às embalagens em vidro, a empresa validou sua hipótese através de questões ao público-alvo.

Através de perguntas baseadas na Escala Likert, citada por Kotler (2000, p. 132), os entrevistados indicaram seu grau de concordância com algumas afirmações. Foi constatado que 62% dos entrevistados em geral percebem produtos em vidro como de maior qualidade, enquanto no público-alvo essa percepção é ainda maior, alcançando 64%.

No entanto, verificou-se que os produtos em vidro têm menos praticidade para 70% da média geral e 71% do público-alvo. Entre as alternativas para contornar essa percepção, estuda-se a disponibilização de produtos em pontos-de-venda como restaurantes, quando a pessoa consome o produto na hora. Além disso, por

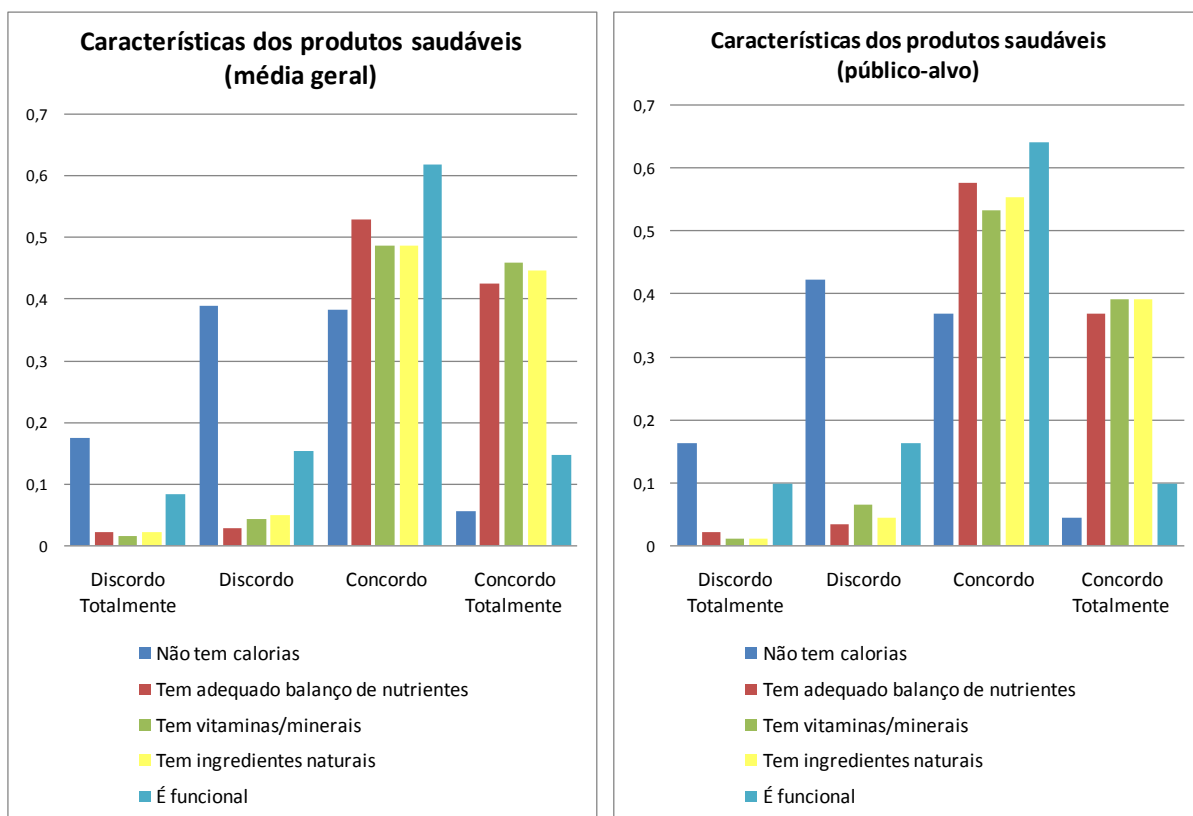
ser uma embalagem ecologicamente correta, é possível ainda a criação de campanhas de estímulo à compra de produtos de vidro.



Comparação entre os resultados da imagem dos produtos e pela média geral e pelo público-alvo

Outra característica analisada também a partir de perguntas baseadas na Escala Likert foi o conhecimento do consumidor quanto a produtos saudáveis. Percebe-se que tanto a média geral como o público-alvo consideram fatores importantes no produto ter adequado balanço de nutrientes, vitaminas e minerais, ingredientes naturais e ser funcional.

A característica “sem calorias” dos produtos conhecidos como “zero” – principalmente entre os refrigerantes – é bastante controversa. Para 57% dos entrevistados, tanto da média geral como do público-alvo, os produtos sem calorias não são necessariamente saudáveis. Essa informação é de fundamental importância em função do alto investimento em marketing das indústrias de alimentos nesse sentido. Para a Qualinova, esse dado representa ferramenta de marketing para lançamento do produto em comparação com a concorrência que posiciona seus produtos como pseudo-saudáveis.



Características consideradas dos produtos saudáveis pela média geral e pelo público-alvo

As últimas perguntas foram especificamente sobre o chá verde, o mercado-alvo de atuação da Qualinova. Os entrevistados foram questionados sobre seu consumo de chá verde, sua opinião sobre o sabor, suas preferências de consumo e se considera o produto saudável.

Quanto ao consumo, verificou-se que o chá verde é provado tanto por pessoas de menor quanto de maior renda. No público-alvo, 35% consomem com frequência o produto, enquanto na média geral esse número é de 38%.

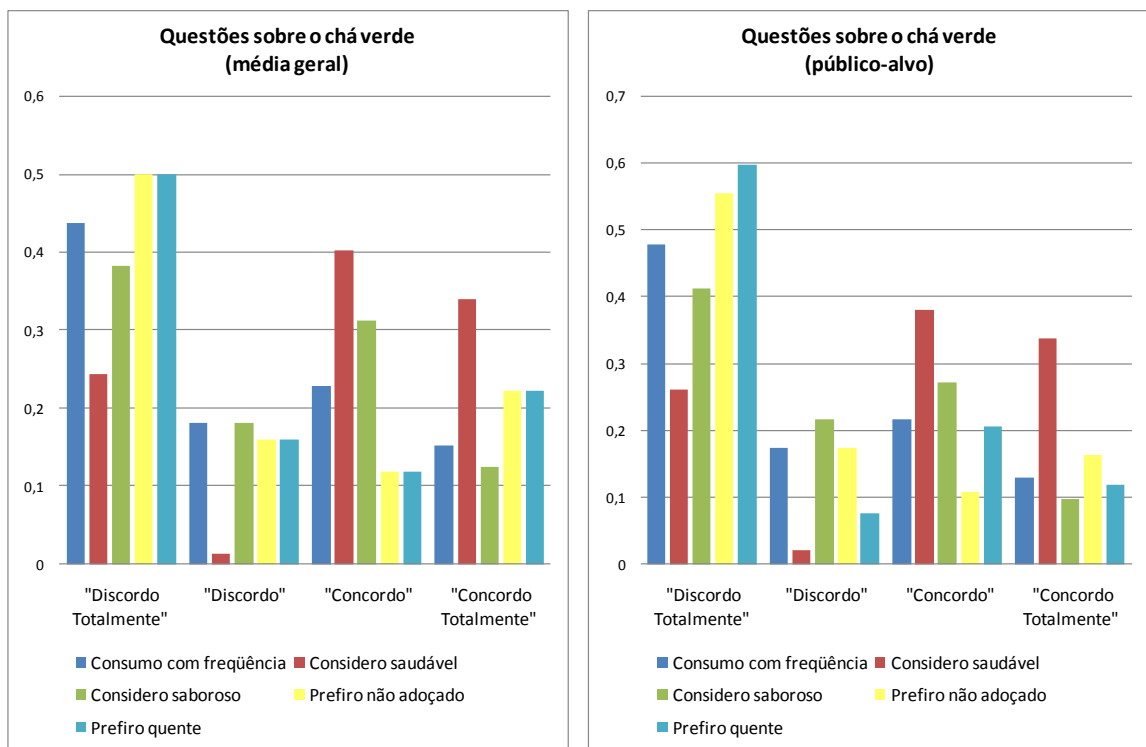
Mais de 70% da população considera o chá verde saudável, o que indica que o enfoque da propaganda do produto pode reforçar esse atributo naturalmente já percebido pelo consumidor.

Da média geral, 44% consideram o chá verde saboroso, contra 37% do público-alvo, o que sinaliza para pesquisa de desenvolvimento de novos sabores. Os sabores preferidos não variaram muito entre a média geral e o público-alvo, sendo os de abacaxi com hortelã e limão, que somaram juntos aproximadamente 80% da preferência geral.

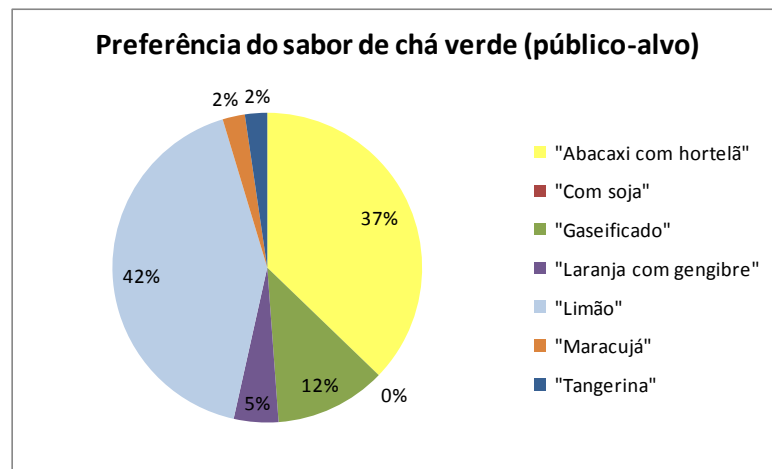
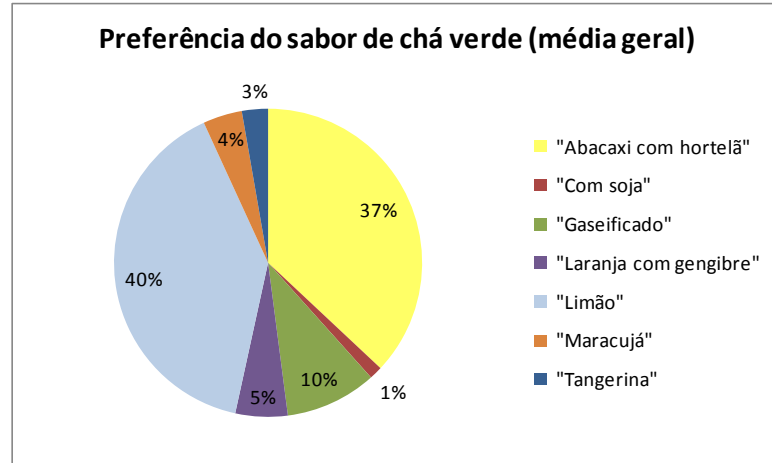
Foi verificado um valor alto de preferência pelo chá verde não adoçado (sem

açúcares ou edulcorantes) tanto para a média geral como para o público-alvo, representando 34% e 27%, respectivamente.

A preferência pelo produto quente verificada também foi alta: 34% para a média geral e 33% para o público-alvo. Esses dois últimos resultados são reveladores, uma vez que os produtos oferecidos atualmente são adoçados e não oferecem a versão para consumo quente. Nesse sentido, a Qualinova pode estudar o lançamento no mercado de uma versão de chá verde não adoçado e com a possibilidade de levar ao microondas, que, provavelmente, teria boa aceitação.



Resultados das questões sobre o chá verde



Resultados da questão de preferência de sabor de chá verde

## **11. ESTRATÉGIAS**

Diante da pesquisa para aferição das preferências e hábitos do consumidor, chega-se à conclusão de que a Qualinova reúne produtos práticos, saudáveis e naturais, com alto valor agregado e marketing focado nos públicos-alvo, que se desdobram em estratégias quanto a investimentos, recursos humanos, marketing e pontos-de-venda.

### **11.1 Investimentos**

- Inovação: definição de metas para lançamento de novos produtos;
- Qualidade: definição de metas para satisfação;
- Investimento em crescimento interno, por etapas, reaplicação dos lucros em crescimento;
- Estratégia competitiva de custo: foco maior na estratégia de diferenciação, foco nos atributos e diferenciais do produto.

### **11.2 Estratégias competitivas**

- Elaboração de planos táticos mensais, desdobrados posteriormente em planos individuais;
- Estratégia competitiva de diferenciação: foco no cliente, produtos práticos, saudáveis e naturais, alto valor agregado, qualidade superior, superação das expectativas dos clientes, integridade, simplicidade, inovação, respeito aos parceiros, distribuição nos grandes centros, princípios sustentáveis;
- Pontos-de-venda que promovam tendências, que fortaleçam a imagem dos produtos e que sejam localizados em regiões de alta concentração de renda, atuando como canais de distribuição;
- Pontos-de-venda dirigidos ao público-alvo, como restaurantes, academias, quadras de tênis, casas de produtos naturais, hotéis, spas, mercado municipal, edifícios comerciais, panificadoras, universidades, escolas de línguas, colégios, bares, casas noturnas, shoppings e aeroportos, definidos como canais de distribuição.

### 11.3 Estratégias funcionais

- Produção: investimento forte e constante em área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D);
- Marketing: posicionamento do produto, triagem no ponto-de-venda, parcerias estratégicas, *branding*, identificação de mercados potenciais, aprimoramento da comunicação integrada;
- Financeiro: reinvestimento interno, distribuição equilibrada do *bud* por setores com maior porcentagem para desenvolvimento de novos produtos;
- Recursos humanos: política de distribuição de lucros, meta de satisfação, abertura para novas ideias do corpo funcional;
  - Ativação de CRM (*Customer Relationship Management*) com prospecção de clientes, acompanhamento dos clientes ativos, interpretação das suas necessidades e auxílio em formas de divulgação dos produtos;
  - Adoção de *Business Intelligence* (BI) como ferramenta para identificar oportunidades, prever movimentos da concorrência e se antecipar ao mercado. Um bom programa de BI é capaz de identificar os diversos dados da empresa para apontar caminhos em tomadas de decisão estratégicas.

## 12. MARKETING MIX – 4Ps

A Qualinova norteou suas atividades segundo as premissas de KOTLER (2000), que define empresas com maiores chances de sucesso como aquelas que cuidadosamente escolhem seu público-alvo e adotam estratégias de marketing customizados.

Atualmente, não basta mais direcionar verbas estancas para publicidade e esperar pelo cliente, porque o cenário mudou e a tecnologia transformou o modo como as pessoas fazem transações. Hoje não é mais a empresa que oferece o produto e o cliente compra do outro lado. As relações mudaram e o consumidor da atualidade manifesta seus desejos e necessidades em um universo de informações antes nunca imaginável.

Kotler (2000, p. 48) reitera esse conceito

Os clientes estão exigindo cada vez mais qualidade e serviço superiores, além de alguma customização. Eles percebem menos diferenças reais entre produtos e mostram menos fidelidade a marcas. Eles também podem obter muitas informações sobre produtos por meio da Internet e de outras fontes, o que permite que comprem de maneira mais racional. Os clientes estão mostrando maior sensibilidade em relação ao preço em sua busca por valor.

Baseado nessa nova ordem entre organizações e consumidores, o planejamento de marketing deve estar em constante diálogo com seu público-alvo para conseguir captar seus desejos com antecipação. A Qualinova está enquadrada nesse novo cenário e detalha as ações destinadas ao mercado.

### 12.1 Produto

Produto inovador, light e que contribui para a manutenção da saúde com compostos antioxidantes, com processos industriais socialmente corretos e relação mais participativa com os colaboradores, a partir da adoção de Equipes Autogerenciáveis.

## **12.2 Preço**

O benefício do produto ao cliente define o preço, que é baseado no valor agregado e por reunir características inovadoras e sem comparação no mercado até o momento. A saúde é um bem intangível, mas que pode se tornar tangível a partir das características reunidas no produto e, por isso, o que se busca é a diferenciação no mercado.

No entanto, a Qualinova está sempre investindo para que seus processos internos possam oferecer um preço ainda mais competitivo, razão pela qual optou pela embalagem de vidro com maior ênfase do que a versão pet, que também é disponibilizada ao consumidor.

## **12.3 Praça**

Os produtos da linha Qualinova serão disponibilizados por meio de canal seletivo de distribuição para justamente se diferenciar da distribuição intensiva de vendas praticada pela concorrência.

A Qualinova estará disponível em locais como universidades, academias, spas, restaurantes em geral e com maior ênfase nos vegetarianos, casa de produtos naturais, área de produtos orgânicos do mercado municipal, entre outros pontos-de-venda diferenciados.

## **12.4 Promoção**

Antes de tudo, é importante investir no marketing interno, levando aos colaboradores e representantes da marca informações estratégicas antes mesmo do mercado para que saibam as etapas do processo de marketing lá fora e estejam preparados para atender o público sobre possíveis dúvidas e esclarecimentos.

As ações visam engajar o público interno e representantes, através de treinamentos e campanhas de vendas com pontuações e premiações. E, como o representante está mais próximo do ponto-de-venda e, conseqüentemente, do consumidor final, informação é imprescindível para convencimento sobre o produto e para obter uma boa visibilidade no PDV. Por isso, a Qualinova prevê a elaboração de cartilhas de orientação sobre os benefícios contidos nos produtos da Qualinova,

explicação do diferencial do produto para que os colaboradores se tornem propagandistas do produto e realização de degustação entre todo o público interno.

No PDV, investimento em displays para atrair o consumidor final em parceria com os parceiros comerciais, como universidades, restaurantes, academias e spas, disponibilizando tabela com calorias, dicas de dieta saudável e orientações sobre os benefícios dos produtos Qualinova.

Tendo em vista o produto diferenciado, os canais seletivos de distribuição e o preço com valor agregado, a comunicação integrada necessita de estratégias também únicas.

Assim, a escolha pela presença da marca é selecionada e direcionada ao público, através de diversas ações, como patrocínio de torneios de golfe e tênis, campeonatos de corrida, jogos universitários, além de merchandising e degustação em pontos como academias e universidades.

Outra forma de levar informação a um público privilegiado é destinar investimento à propaganda dirigida a revistas especializadas em bem-estar, como Runners, Saúde, Men's Health, Bons Fluidos, Boa Forma, entre outras. Além disso, promover ações publicitárias envolvendo datas comemorativas relacionadas à saúde, bem como patrocínio publicitário de caminhadas preventivas do coração, diabetes, colesterol, câncer e eventos de terceira idade, aliando ainda degustação do produto e distribuição de flyers sobre pontos-de-venda disponíveis e orientações sobre saúde.

Outro investimento imprescindível é a contratação de assessoria de imprensa para promover plano estratégico de comunicação que estimule a geração de mídia espontânea, inserindo notícias sobre os benefícios funcionais dos produtos da Qualinova, bem como lançamentos e novidades. Aproximar a imprensa e os formadores de opinião da empresa é essencial para construção de uma imagem consolidada no mercado, criando diferenciação e, como consequência, valor agregado de *branding*.

Além da aproximação com a imprensa, caberá também o gerenciamento do relacionamento da Qualinova na internet. Atualmente, não basta colocar no ar o site estático da empresa, mas é preciso criar relacionamento por meio do portal, através de planejamento em marketing digital.

De acordo com Gabriel (2010), o "P" de Promoção do marketing mix é hoje uma das atividades mais complexas no cenário do marketing digital, uma vez que a

difusão das redes sociais digitais on-line fomentou o cenário fragmentado e complexo da comunicação. Nesse novo contexto, o consumidor passa a trocar conteúdos de comunicação entre si e não mais com as empresas, gerando um novo tipo de conteúdo, chamado *User Generated Content* (UGC), que tem se tornado um dos mais importantes tipos de mídias no cenário do marketing.

É nesse item que o Marketing de Relacionamento ganha destaque, uma vez que, ao contrário da propaganda, o Marketing Direto pressupõe a permissão do consumidor. Assim, as plataformas digitais são as grandes alavancas do marketing direto e de relacionamento, sendo necessário conhecer muito bem cada pessoa do público-alvo para se comunicar de forma adequada.

Se os sistemas de CRM são o coração do marketing de relacionamento, a filosofia por trás das mensagens que incrementam a relação com o público-alvo é a mente. Por isso, é preciso criar portais online de rica personalização, adicionados a e-mails marketing, SMS, jogos online e outros atrativos que proporcionem conversação entre empresa e consumidor e entre consumidores entre si.

Além do site oficial com produtos, a Qualinova deve manter minisites dedicados a conteúdos específicos e informativos relacionados a seus produtos, criar hotspots para lançar produtos, blogs de conversação com vários públicos (um blog do presidente da empresa para conversar com o público interno, outro blog para ter contato com fornecedores e ainda outro direcionado ao público externo).

Esse movimento fomenta ações nas redes sociais selecionadas ao seu tipo de público, como twitter, facebook e youtube, criando um elo entre a indústria e o consumidor final para que sua voz possa ecoar na empresa através de novos produtos e ideias.

A integração entre o mundo real e o virtual ganha espaço no novo contexto do consumidor 3.0, que gera conteúdo. Como diferencial, a Qualinova pode criar o evento anual “Vida com Qualidade”, reunindo atletas de academias selecionadas que vão embarcar rumo a um local específico para disputar prêmios por cinco dias e vão registrar nas redes sociais suas participações em cada etapa da competição. Utilizando a tecnologia RFID (*Radio Frequency Identification*) com informações de login e senha dos participantes no Facebook, os “likes” serão registrados automaticamente e atualizados em seus perfis, permitindo interação em tempo real de suas realizações no mundo físico na rede social.

As redes sociais digitais exercem uma influência profunda na economia e

nos negócios, daí a necessidade de explorar esse campo com precisão e propósito bem definido. Atualmente, oito em cada dez brasileiros on-line acessam algum tipo de rede social. Nesse ambiente digital, proliferam os dados deixados pelos rastros virtuais dos consumidores, possibilitando conhecer a fundo gostos e comportamentos, o que pode gerar o que se chama engenharia social. Por meio dela, é possível analisar os dados e transformá-los em esforços para influenciar atitudes e comportamentos.

Paralelamente, é preciso criar vínculos com os clientes e fidelização por meio das informações captadas pelo CRM, que as transformam em e-mail marketing direcionado ao perfil do consumidor. São dois tipos de mala direta eletrônica desenvolvidas pela Qualinova: uma com caráter jornalístico e informativo, denominada newsletter, com periodicidade quinzenal, e outra com caráter comercial, de prospecção e captação de clientes, denominada e-mail marketing, com informações comerciais e dos pontos de comercialização dos produtos.

Por ocorrer através da permissão do usuário, o e-mail marketing permite estabelecer um relacionamento contínuo e crescente em grau de detalhamento com os públicos-alvo. A cada mensagem enviada de email marketing, deve-se criar ações de call-to-action, que levem o relacionamento a uma proximidade maior que traz mais informações sobre o consumidor. O acúmulo desses dados ao longo do tempo vai fornecer possibilidades de segmentação e personalização cada vez mais precisas e eficientes.

O e-mail marketing também possibilita que as ações call-to-action direcionem ações às mais diversas mídias, uma opção para criar conexões crossmídia e engajamento.

Por todas essas características, o email marketing é a plataforma mais precisa para ações de relacionamento, que pode ser mais vantajosa ao se integrar com redes sociais, estimulando capturar endereços de email nos momentos de conversão para consumidores que chegaram ao site por meio de links no Facebook ou Twitter.

Outra inovação em marketing, alinhada com o próprio conceito inovador do produto, é promover ações de crossmídia, envolvendo os consumidores em ações que se iniciam no ponto-de-venda e o levam ao ambiente virtual, seja através de QR Codes ou mobile marketing, auxiliando o CRM na captura de novos clientes.

Nesse sentido, a Qualinova pode estruturar uma campanha para estimular o

consumidor a criar seu sabor preferido. A partir de um hotsite da campanha, o consumidor preenche um formulário que dá acesso ao ambiente onde vai postar seu sabor com os ingredientes de sua preferência e dar um nome à sua criação. Ao realizar essa ação, os pontos-de-venda da bebida estarão distribuindo brindes específicos ao consumidor que tiver feito a inscrição e enviar SMS na hora da compra. Essa ação vai liberar o brinde automaticamente em uma vending machine.

Essa campanha, aliada a outras ferramentas de comunicação integrada, geram retorno em comentários em redes sociais, junto à mídia especializada e formadores de opinião, e incentivam os consumidores a se aproximarem da marca, identificando a Qualinova como saudável também na relação com o seu público que, a essa altura, já é fiel e fã da empresa e seus produtos.

### 13. CONCLUSÃO

A Qualinova reúne todos os atributos da organização do terceiro milênio ao conjugar desenvolvimento econômico e sustentabilidade, inovação e cuidado ao meio ambiente.

Do ponto de vista do consumidor, que cada vez mais busca produtos saudáveis, não basta apenas oferecer atributos de qualidade e bem-estar externamente. Esse novo consumidor prospecta empresas que, em seus processos produtivos, interfiram o mínimo possível na natureza.

A Qualinova atende a esses requisitos e posiciona-se na vanguarda ao oferecer um produto com alto valor agregado e que contribui para a manutenção da saúde, um tema que se torna recorrente na sociedade brasileira, que está envelhecendo e ao mesmo tempo tendo mais expectativa de vida e quer gozar a terceira idade com todo vigor e em plenas condições de saúde.

Todo planejamento de marketing da empresa corrobora a premissa com a qualidade de vida ao se posicionar seletivamente nos pontos-de-venda, incentivando seus consumidores a adotar um estilo de vida mais saudável quer seja por uma dieta equilibrada, representada pelos restaurantes onde os produtos são encontrados, quer seja pela prática regular de atividades físicas, através das academias e spas onde a clientela identifica a linha Qualinova.

Mais do que mais um produto que se lança no mercado, a Qualinova é um estilo de vida, um convite a adotar um pacto com a saúde, uma nova maneira de se relacionar com o corpo e alimentar a alma. Esse é o espírito que permeia a empresa, seus colaboradores, seus representantes e todos que se relacionam com a marca.

## REFERÊNCIAS

- Brasil: Bebidas não-alcoólicas. Principais categorias/evolução 2004-2008  
<<http://www.abir.org.br/downloads/2008/pt1.pdf>>. Acesso em 20/06/2011.
- BRUNO, Léo F. C. **Liderança Inovadora**. Rio de Janeiro: Mundo Project Management, 2008, 81p.
- Consumo de todas as bebidas comerciais 2004-2008  
<<http://www.abir.org.br/downloads/2008/pt3.pdf>>. Acesso em 20/06/2011.
- GABRIEL, Martha. **Marketing na Era Digital**. São Paulo: Editora Novatec, 2010, 419 p.
- Indicadores de Desenvolvimento Sustentável - Brasil 2010  
<[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_impressao.php?id\\_noticia=1703](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impressao.php?id_noticia=1703)>. Acesso em 20/06/2011.
- Indicadores sociais mínimos  
<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/defaulttab.shtm>>. Acesso em 20/06/2011.
- Indústrias de vidro se unem pela reciclagem  
<<http://www.abividro.org.br/noticias.php/374>>. Acesso em 20/06/2011.
- KIM, W. Chan. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, 258 p.
- KOCK, Richard. **Gerenciar sem gerência**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000, 207 p.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2000. 764 p.
- O IDH no Brasil  
<<http://www.brasilecola.com/brasil/o-idh-no-brasil.htm>>. Acesso em 20/06/2011.
- Pesquisa Focus

<<http://www4.bcb.gov.br/?FOCUSMERC>>. Acesso em 20/06/2011.

Pesquisa Nielsen

<[http://www.acnielsen.com.br/reports/documents/OsProdutosMaisQuentesdoMundo\\_AlimentoseBebidas\\_pt-BR.pdf](http://www.acnielsen.com.br/reports/documents/OsProdutosMaisQuentesdoMundo_AlimentoseBebidas_pt-BR.pdf)>. Acesso em 20/06/2011.

Pesquisa Observador Brasil 2011

<[http://www.cetelem.com.br/portal/Sobre\\_Cetelem/Observador.shtml](http://www.cetelem.com.br/portal/Sobre_Cetelem/Observador.shtml)[http://www.cetelem.com.br/portal/Sobre\\_Cetelem/Observador.shtml](http://www.cetelem.com.br/portal/Sobre_Cetelem/Observador.shtml)>. Acesso em 15/10/2011.

Refrigerantes: um mercado de lucros expressivos

<<http://ibahia.globo.com/tvbahia/comercial/pdf/refri.pdf>>. Acesso em 20/06/2011.

TAKAHASHI, Sérgio; TAKAHASHI, Vânia Passarini. **Gestão de Inovação de Produtos**: Estratégia, Processo, Organização e Conhecimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 235 p.

Vidro ganha espaço em embalagens

<[http://www.solar-global.net/news/vidro\\_ganha\\_espaco\\_em\\_embalagens-5378.html](http://www.solar-global.net/news/vidro_ganha_espaco_em_embalagens-5378.html)>. Acesso em 20/06/2011.