

Sucos do Bem: O Desafio de Crescer com a Fruta na Caixinha

Autoria: Daniela Abrantes Ferreira, Lucelena Abrantes Ferreira, Verônica Feder Mayer

Resumo

Este estudo de caso para ensino apresenta um exemplo de empresa que vive um dilema relacionado ao seu crescimento: a Sucos do bem, fabricante brasileiro de sucos de frutas naturais. O documento está dividido em duas partes, sendo que a primeira aborda a descrição do caso propriamente dito, e a segunda contém as notas de ensino, visando a auxiliar os docentes na aplicação do caso. A estrutura do caso e das notas de ensino foi baseada nas recomendações de Roesch (2006). O caso descreve a trajetória da Sucos do bem, mostrando os desafios enfrentados por seu fundador e principal executivo, Marcos Leta. A empresa, fundada em 2007, surgiu da ideia de um jovem empreendedor: proporcionar às pessoas o prazer de beber sucos naturais, sem conservantes, a qualquer hora. Ao terminar a faculdade de Administração, o carioca Marcos partiu para uma viagem de dois meses pela Europa e Estados Unidos a fim de aprender sobre as possibilidades de fabricação e embalagem desse tipo de suco. Na volta, em 2007, fundou a Sucos do bem, cujo posicionamento era “fazer bebidas verdadeiras que proporcionam um momento divertido para pessoas jovens de espírito”. No início de 2010, seus sucos já estavam presentes em cerca de 600 supermercados no Rio de Janeiro, e a empresa tinha planos de expansão para o restante do país até o final do ano, vislumbrando um mercado que movimentava cerca de R\$ 2 bilhões por ano no Brasil. Marcos considerava que seu grande desafio era conseguir crescer sem perder o que, para ele, era a principal razão do sucesso inicial da Sucos do bem: a relação de confiança e proximidade da marca com seus consumidores. O tempo parecia curto e as dúvidas não eram poucas: Ao entrar em novos mercados deveria modificar a parceria com as fazendas produtoras e o processo de fabricação dos sucos? Como ampliar a base de consumidores dispostos a pagar até 40% a mais pelos Sucos do bem, mantendo uma relação individualizada e próxima com cada um? No início de 2010, e sabendo que deveria estar com seu planejamento pronto para ser implementado em cerca de três meses, Marcos refletia: “Até agora, subimos pequenos degraus. Para darmos o próximo passo, sei que o degrau é muito maior, e, conseqüentemente, o risco também.” A segunda parte deste documento é dedicada às notas de ensino, onde são apresentadas as fontes dos dados, indicando que as informações utilizadas são reais e foram obtidas através de entrevistas em profundidade, investigação documental e revisão bibliográfica. Esclarece-se que o caso foi elaborado para ser usado nas disciplinas Estratégia de Marketing e Estratégia Empresarial. Em síntese, os objetivos específicos propostos para o caso são: (a) consolidar os conceitos de segmentação e posicionamento, no contexto do dilema de crescimento de uma empresa; (b) aprender sobre as escolhas estratégicas de crescimento de uma empresa, e os impactos dessas escolhas no seu posicionamento e nas suas decisões do composto de marketing. As notas de ensino contêm ainda uma sugestão de análise do caso, com aproveitamento do tempo de discussão em plenária, questões para orientar a discussão e bibliografia recomendada.

Parte 1: Caso Sucos do bem

No início de 2010, a economia brasileira parecia recuperada dos efeitos da crise mundial de dois anos atrás. Pequenos empreendedores animavam-se com as oportunidades que vislumbravam num mercado cada vez mais promissor. Neste contexto, o jovem Marcos Leta refletia sobre o breve histórico de sua empresa fabricante de sucos naturais, e seus desafios futuros. Ao olhar para o pequeno quadro afixado na parede de entrada do seu escritório – uma gravata emoldurada, lembrança dos tempos em que trabalhava num banco de investimento – refletia que fazia menos de três anos que iniciara sua grande aventura como empreendedor. No início, tinha basicamente uma ideia na cabeça, algum capital e muita vontade de aprender. Mas, três anos depois, pensava nas oportunidades de crescimento de sua empresa. Seu grande desafio era conseguir crescer sem perder o que, para ele, era a principal razão do sucesso da Sucos do bem: a relação de confiança e proximidade da marca com seus consumidores.

O Nascimento de uma Ideia

A Sucos do bem foi pensada muito antes de sua fundação. Em 2003, Marcos iniciou seus estudos em uma das principais Universidades privadas na cidade do Rio de Janeiro. O curso de Administração lhe pareceu a melhor escolha, pois desde cedo tinha dentro de si uma grande vontade de empreender. Já no primeiro ano da faculdade, pensando em oportunidades de mercado, começou a refletir sobre a tendência das pessoas em buscar uma alimentação mais saudável. Identificou um local no campus que poderia abrigar uma lanchonete que oferecesse algo diferente das outras já existentes: lanches saudáveis e saborosos. Estava tudo ali: o mercado, o local adequado, a ideia. Marcos conseguiu então o *e-mail* do Reitor da Universidade e lhe enviou seu projeto de lanchonete para o campus. O Reitor respondeu prontamente: “Por favor, retire o meu *e-mail* de sua lista de endereços”. Marcos desistiu do Reitor, da Universidade, mas não de sua ideia. Resolveu cursar Administração em outra faculdade, a qual ele julgava ser mais voltada para o mercado de trabalho, e logo começou a estagiar. Seu primeiro estágio foi em uma corretora de valores, e o segundo, em um banco de investimento.

Em meados de 2006, voltando do trabalho à noite, Marcos resolveu parar para lanchar em uma das muitas lojas de sucos naturais existentes na Zona Sul do Rio de Janeiro. Fazia isso com uma certa frequência, mas, naquela noite, ao afrouxar a gravata e saborear seu suco, pensou em como seria bom se as pessoas pudessem ter o prazer de tomar aquele suco de frutas tão gostoso e saudável em qualquer lugar. A partir dessa noite, uma pergunta não lhe saía da cabeça: seria possível “engarrifar” uma loja de sucos naturais?

No final de 2006, ao terminar a faculdade, muitos questionamentos e uma certeza: aposentar definitivamente a gravata. Marcos pediu demissão do banco de investimento e resolver viajar durante dois meses pela Europa e Estados Unidos, a fim de estudar a melhor forma de colocar sua ideia em prática. Visitou empresas e conversou com profissionais de diversas áreas, especialmente engenheiros de alimentos, buscando aprender tudo o que podia sobre as mais novas tecnologias de fabricação, conservação e engarrafamento de suco natural de frutas. Ouviu de muitas pessoas como seria impossível embalar sucos sem conservantes e sem aromatizantes. Descobriu que, na Europa e nos Estados Unidos, o mais próximo que se tinha de suco natural engarrafado era uma mistura de suco concentrado com o sumo da fruta propriamente, levando-se em conta o desafio de se conseguir frutas frescas nesses países. Além disso, a validade desses sucos variava entre 10 e 14 dias. “No Brasil, eu dou um chute na moita e cai laranja!” – pensou Marcos. Ele estava certo de que poderia fazer o verdadeiro

suco natural de fruta, para um consumidor ávido por consumir algo saudável e gostoso ao mesmo tempo.

Marcos voltou ao Brasil no início de 2007. Na bagagem, muitas informações e uma enorme motivação para começar. Vendeu seu carro e seu apartamento, e investiu na compra de duas máquinas de processamento e esterilização de frutas. Nascia aí a Sucos do bem.

Começando e fazer sucos

Após a compra das máquinas, a próxima etapa foi encontrar os parceiros de produção de frutas e de embalagem. A Sucos do bem fez então parceria com duas fazendas, localizadas no estado do Rio de Janeiro, e em cada uma delas foi colocada uma máquina de processamento e esterilização de frutas. Essas fazendas foram escolhidas levando-se em conta a qualidade de suas safras e também o seu potencial de produção. O desafio foi buscar fazendas que pudessem, inicialmente, fornecer quantidades pequenas de frutas, mas que tivessem capacidade de um fornecimento maior no futuro. A Figura 1 ilustra o processo de fabricação dos Sucos do bem.



Figura 1. Processo de fabricação dos Sucos do bem

A grande diferença entre o processo de fabricação dos sucos do bem e o da maioria dos outros sucos comercializados era que estes últimos eram feitos a partir de um concentrado de fruta, obtido colocando-se a polpa das frutas para ferver a 180°C durante cerca de 7h. Entretanto, ao ser transformada em concentrado, a fruta perdia, além da água, a maior parte de suas vitaminas e nutrientes. Esse concentrado era geralmente misturado a aromas artificiais, conservantes, goma para deixar o suco mais espesso e, em alguns casos, açúcar ou adoçante artificial.

A Sucos do bem fazia o controle da qualidade das frutas usadas na fabricação de seus sucos dentro das próprias fazendas parceiras. Trata-se de uma etapa importante na produção, onde se avaliava o aspecto, o nível de maturidade e doçura das frutas. A empresa também gerenciava a logística de levar o suco já pronto à fábrica de embalagem, desta para um armazém localizado na periferia do Rio de Janeiro, e finalmente de lá para os varejistas.

A parceria com os varejistas também foi fundamental para empresa. Inicialmente, Marcos conseguiu convencer uma grande rede de supermercados carioca a realizar um teste cego (isto é, sem identificação de marcas) de sabor com cinco de seus diretores, usando o suco do bem e outras quatro marcas concorrentes. O suco do bem foi preferido por quatro dos cinco diretores, e então aprovado para ser colocado à venda nessa rede de supermercados, atuante principalmente na Zona Sul e Zona Oeste do Rio de Janeiro. Contribuiu também para isso o fato de a Coca-Cola estar comprando a marca de sucos líder de mercado, Del Valle, acumulando assim diversas marcas de sucos e, portanto, um grande poder de barganha nesse mercado – o que não era interessante para os varejistas.

Mas este início não foi muito fácil para a Sucos do bem. Os sucos eram embalados em garrafinhas PET, e sua validade era de 15 dias. Como o produto chegava ao ponto de venda cerca de 10 dias após a sua fabricação, sobravam apenas cinco dias para venda. Como resultado havia muitas devoluções. “Perdi muito dinheiro” – lembra Marcos – “mas pensei:

ou vou ficar brincando de fazer suco ou vou ser uma das maiores indústria de sucos no Brasil”.

Em 2008, a história do jovem empreendedor que acreditava poder produzir sucos de frutas unindo saúde e sabor começou a chamar atenção da imprensa, e algumas matérias sobre a Sucos do bem saíram em jornais e revistas de grande circulação. A história da pequena empresa que fabricava sucos 100% naturais parecia interessar ao público. Mas também gerou interesse em uma grande empresa fabricante de embalagens – a Tetra Pak – que resolveu procurar a Sucos do bem.

A embalagem Tetra Pak é composta de camadas de plástico, alumínio e papel, e tinha condições de oferecer ao suco do bem uma validade bem maior do que os 15 dias que este tinha à época. Além disso, 75% do papel utilizado vinha de árvores reflorestadas e a caixinha Tetra Pak era 100% reciclável, o que condizia com a postura de responsabilidade socioambiental da Sucos do bem. Parecia uma oferta tentadora, mas, para Marcos, havia uma condição importante: “precisávamos manter a mesma qualidade e sabor do produto que tínhamos”. Foram oito meses de testes até que se conseguisse chegar a uma embalagem ideal, capaz de preservar a qualidade e o sabor original das frutas usadas nos sucos. Em janeiro de 2009, os sucos do bem passaram a ser embalados em caixinhas Tetra Pak, com validade de 4 meses.

De janeiro a outubro de 2009, os sucos do bem estavam em 30 pontos de venda. Em outubro, uma grande distribuidora, responsável pela distribuição de alimentos e bebidas de grandes marcas como Nestlé e Red Bull, conheceu a Sucos do bem. Em parceria com essa distribuidora, a empresa aumentou sua presença em pontos de venda significativamente, passando a figurar em 600 PDVs no Rio de Janeiro, no final de 2009.

A Cultura da Empresa

O negócio da Sucos do bem era definido em três dimensões: desenvolvimento de sucos de frutas naturais, desenvolvimento de marca e relacionamento com o cliente.

Todos os funcionários, ao entrar para empresa, tinham que emoldurar algum objeto que significasse algo a ser esquecido, deixado para trás – a começar pelo próprio fundador, que emoldurou sua gravata dos tempos de banco de investimento. Na parede de entrada do escritório ficavam esses pequenos quadros, contendo objetos como, por exemplo, uma caixa de curativos *band-aid* (de uma funcionária que queria se esquecer do quanto andar de sapato de salto alto nas ruas do Centro do Rio machucava seus pés). Para os funcionários, esses quadros simbolizavam a cultura da Sucos do bem, que também era retratada no texto sobre a filosofia da empresa, presente em seu site (www.dobem.com, acesso em 01/03/2010):

“Nós da do bem™ temos uma filosofia simples: fazer as melhores bebidas naturais do mundo (sem contar a que sua mãe fazia quando você era pequeno).

Nossa paixão é a busca incansável pelos melhores ingredientes 100% verdadeiros. Desde a fruta fresca, ao processo de fazer o suco, passando pela gentil pasteurização e pela embalagem consciente, a do bem™ respeita ao máximo o direito de você beber o que é puro.

Além disso, acreditamos que podemos ter uma relação mais direta com as pessoas. Tratar você como tratamos nossos amigos e parentes. Menos empresa e mais família. Exatamente isso: uma família. Sem e-mails automáticos, sem vozes digitalizadas no telefone, nem respostas prontas. Porque sentimos que nosso mundo está precisando disso. Afeto e transparência. Ciência a serviço do natural. Mais respeito à natureza e ao ser humano.”

O relacionamento direto entre a diretoria e os funcionários, e entre a empresa e seus clientes era um dos aspectos mais importantes na cultura da Sucos do bem. Havia vários canais de comunicação à disposição dos consumidores, e os que entravam em contato com a empresa eram sempre atendidos de forma individualizada. Esta postura surgiu de uma experiência de Marcos. Antes mesmo de a Sucos do bem começar a operar, ele enviou *e-mails* para grandes empresas fabricantes de alimentos, e recebeu de todas elas respostas automáticas e impessoais. Decidiu então que, na Sucos do bem, isso seria diferente: “Há clientes que são verdadeiros fãs da do bem, e alguns nem são do Rio, ou seja, nem consomem o nosso produto ainda! Retribuímos esse carinho com atenção individualizada.”

Marketing

O posicionamento da Sucos do bem era “fazer bebidas verdadeiras que proporcionam um momento divertido para pessoas jovens de espírito”. As embalagens tinham cores fortes, desenhos e textos diferentes dos tradicionais encontrados nas embalagens de outras bebidas (Figura 2). Por exemplo, próximo ao orifício de se inserir o canudo, ao invés do tradicional texto “fure aqui” estava escrito “vai com tudo!”



Figura 2. Embalagens dos Sucos do bem

Fonte: www.dobem.com, acesso em 01/03/2010

Além disso, a história da empresa era impressa nas embalagens de 1 litro, em um texto que refletia o posicionamento da marca:

“Uma história do bem ou como enquadrámos nossas gravatas

Nos dias de hoje, parece que tudo se resume a trabalhar 25 horas por dia, chegar tarde em casa e pedir uma pizza. Tudo bem, nós reconhecemos que é preciso ralar mesmo e que, às vezes, fica muito difícil aproveitar as coisas boas da vida. Foi num dia corrido assim como qualquer outro, depois de beber um suco na nossa casa de sucos predileta no Rio de Janeiro, que tivemos a ideia de fazer uma empresa de bebidas legais e gostosas. Assim nasceu a do bemTM. Uma empresa que deixou a mesmice de lado por acreditar que a vida pode ser mais leve e bem-humorada, com uma relação mais direta com as pessoas, com a natureza e com o mundo.

Em busca de bebidas saborosas e naturais a gente não mistura nossas frutas com nomes estranhos. Corantes, acidulantes e conservadores não entram em nossas caixinhas.”

Diferentemente do que acontecia com a maioria das embalagens de sucos, os sucos do bem não traziam fotografias de frutas na embalagem. Segundo Marcos, “as frutas têm que estar dentro da embalagem e não fora dela. A embalagem é parte da experiência divertida de consumo do suco do bem”. A logomarca era uma pequena asa, em uma alusão aos conceitos de liberdade e pureza.

A ideia era que as pessoas pudessem beber algo gostoso e saudável, mas sem aquela seriedade característica de diversos alimentos que estão vinculados ao cuidado com saúde. Nas palavras de Marcos: “A pessoa está cheia de coisas para resolver, em um dia confuso, de repente para um minutinho, pega um suco do bem e dá um sorriso no meio da tarde. Não podemos lutar contra a falta de tempo, que é uma realidade nos nossos dias, mas podemos proporcionar às pessoas esses pequenos momentos de descontração e prazer”.

Como tornar esse posicionamento conhecido para o público? “Não tenho pressa”, dizia Marcos, “e não acredito em propaganda tradicional”. O marketing da Sucos do bem era bastante focado em redes sociais, com uso do *twitter*, *facebook* e *orkut* (cujas referências de localização estão destacadas nas embalagens dos produtos). Em 2009, a empresa produziu dois vídeos, que foram colocados no site de vídeos *youtube*, tendo um deles atingido a marca de meio milhão de acessos (ver: <http://www.youtube.com/watch?v=AT7t1e06OAE>). Os vídeos mostravam as mãos de uma pessoa brincando de fazer música com objetos de uma bandeja de café da manhã e de uma mesa de escritório, respectivamente, enquanto as frutas se transformavam em caixinhas de sucos do bem. O objetivo dos vídeos era reforçar o conceito de que, já que o suco natural da fruta vinha pronto na caixinha, há coisas mais divertidas que podem ser feitas com as mãos durante o café da manhã ou o horário do lanche no trabalho.

No final de 2009 foram realizadas algumas ações de degustação nos pontos de venda e também nas praias do Rio de Janeiro, usando o “frutomóvel”, um carro personalizado com as asinhas da marca Sucos do bem (Figura 3).



Figura 3. Frutomóvel

Fonte: www.dobem.com, acesso em 01/03/2010

Os Produtos

No início de 2010, a empresa possuía em sua linha apenas sucos, que vinham em dois tamanhos de embalagem: 200 ml e 1 litro. Os sabores eram: laranja; limonada; misto de açaí, morango, maçã e guaraná; e misto de mamão, laranja, maçã e banana. A cada sabor correspondia uma espécie de *slogan* próprio, com dizeres divertidos, como mostra a Figura 4.

Suco de laranja	• Laranja, laranja, laranja e mais nada.
Suco misto de mamão, laranja, maçã e banana	• Quase uma salada de frutas. Só frutas.
Limonada	• Igualzinha à que sua mãe fazia quando você era pequeno.
Suco misto de açaí, morango, maçã e guaraná	• Mais energia, só se você for à Amazônia.

Figura 4. Sabores e *slogans* dos Sucos do bem

Fonte: www.dobem.com, acesso em 01/03/2010

A empresa possuía uma área de Desenvolvimento de Novos Produtos, que estava constantemente pesquisando novos sabores e mixes de frutas, apoiada na ideia de inovar sempre.

A Concorrência

Em 2010, o mercado de sucos no Brasil movimentava cerca de R\$ 2 bilhões por ano. O crescimento nas vendas havia sido de 16%, de 2009 em comparação com o ano anterior. Esse crescimento se deveu, em parte, ao fato de que alguns consumidores vinham abandonando o consumo de refrigerantes em prol de bebidas consideradas mais saudáveis. O mercado de sucos ficou com uma fatia de 17% dos 53,8 bilhões de litros de bebidas não alcoólicas (sucos, refrigerantes, chás, águas com sabor, bebidas isotônicas e outras) vendidos em 2009 (fonte: Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas Não-Alcoólicas em http://www.abir.org.br/article.php?id_article=4180, acesso em 01/03/2010).

O mercado brasileiro de sucos pode ser dividido em três macro categorias: refrescos, néctares e sucos integrais. Os refrescos contêm no máximo 10% de suco de fruta, já os néctares contêm cerca de 30% de suco de fruta – ambos precisam ser misturados com água e adoçados. Já os sucos integrais são compostos basicamente por suco de fruta, sem adição de açúcar ou água – o Suco do bem faz parte desta última categoria. Marcos Leta ressalta: “Ele é o único suco em caixinha que contém 100% fruta do mercado brasileiro, enquanto outros *players* adicionam água, açúcar e conservantes”. Os néctares são vendidos sob a forma de sucos concentrados (aqueles que o próprio consumidor mistura com água e adoça) e sucos prontos para beber, e os sucos integrais são vendidos apenas sob a forma de sucos prontos.

Em 2010, o principal *player* no mercado de sucos prontos era a Coca-Cola *Company*, líder também no mercado de refrigerantes, que fez algumas aquisições importantes no mercado brasileiro de sucos prontos. Em 2005, a Coca-Cola comprou a marca Sucos Mais e, em 2006, comprou a marca líder Del Valle. Em julho de 2009, a empresa fundiu as duas marcas, criando a Del Valle Mais, com o slogan “Ficou mais fácil viver com qualidade”. A Figura 5 mostra a participação no mercado brasileiro das principais marcas de sucos prontos.

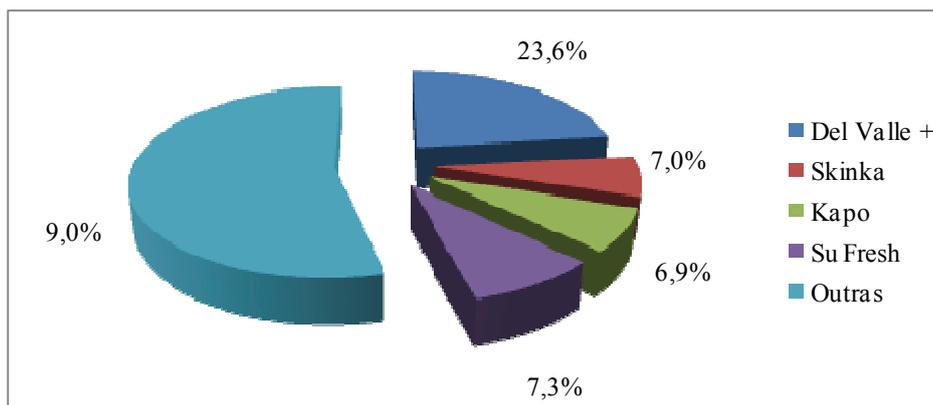


Figura 5. Participação de mercado das principais marcas de sucos prontos

Fonte: Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas Não-Alcólicas em http://www.abir.org.br/article.php3?id_article=4180, acesso em 01/03/2010.

A Sucos do bem, comercializando cerca de 1.00.000 litros de sucos no início de 2010, ainda não tinha uma participação significativa nesse mercado. A Tabela 1 traz uma comparação entre os quatro principais *players* do mercado e o Suco do bem, levando-se em conta o sabor laranja, comum a todas as marcas aqui consideradas.

Tabela 1:

Comparação de preços de suco de laranja

	200 ml	1 litro
Suco do bem	2,59	6,99
Del Valle Mais	1,79	4,99
Skinka ^a	0,89	-
Kapo	1,09	-
Su Fresh	-	4,98

Nota. Fonte: Pesquisa feita em duas grandes redes de supermercados da cidade do Rio de Janeiro entre os dias 01/03/2010 e 10/03/2010.

^a Para a marca Skinka foi considerado o sabor “frutas cítricas”, visto que o sabor laranja não existe.

Subindo os Próximos Degraus

Olhando para trás, Marcos tinha a sensação de que muito tempo havia se passado desde aquele início de 2007, quando a Sucos do bem se tornou uma realidade, e sentia-se bastante satisfeito com o que conquistara: “O que me deixa com mais vontade de crescer é a relação que conseguimos construir com nossos consumidores. Eles se sentem como parte da família e é isso que no final do dia vale a pena pra mim, ter este contato direto com as pessoas, fazer um grupo de jovens cansados da mesmice acreditar que podem, junto conosco, mudar o mundo das bebidas”. Mas refletia sobre a necessidade de reforçar o posicionamento da Sucos do bem: “Temos que conseguir mostrar mais os benefícios reais dos nossos produtos. Falar mais desses benefícios e não apenas da marca e do fato de sermos uma empresa diferente.”

Era preciso pensar à frente. A valorização de produtos saudáveis e de empresas socialmente responsáveis pelo consumidor se desenhava como uma oportunidade cada vez mais nítida. Um dos planos para 2010 era expandir a distribuição para outros estados,

ampliando o mercado para além do Rio de Janeiro. Estavam também montando um Conselho Consultivo para a empresa, a fim de profissionalizar o negócio: “Até agora, subi pequenos degraus. Para dar o próximo passo, sei que o degrau será muito maior.” O tempo parecia curto e as dúvidas não eram poucas: Ao entrar em novos mercados – incluindo São Paulo, o maior do país – deveria modificar a parceria com as fazendas produtoras e o processo de fabricação dos sucos? Como ampliar a base de consumidores dispostos a pagar até 40% a mais pelos Sucos do bem, mantendo uma relação individualizada e próxima com cada um?

Sabendo que deveria estar com seu planejamento pronto para ser implementado em cerca de três meses, Marcos refletia: Como dar esse próximo passo, fazendo crescer a Sucos do bem, mas mantendo a relação de confiança e proximidade da marca com seus consumidores?

Parte 2: Notas de ensino

Resumo do Caso

O caso descreve a trajetória da Sucos do bem, mostrando os desafios enfrentados por seu fundador e principal executivo, Marcos Leta. A Sucos do bem começou a operar em 2007, e seu posicionamento era “fazer bebidas verdadeiras que proporcionam um momento divertido para pessoas jovens de espírito”. No início de 2010, a Sucos do bem já estava presente em cerca de 600 lojas de supermercados no Rio de Janeiro, e tinha planos de expansão para o restante do país até o final do ano, vislumbrando um mercado que movimentava cerca de R\$ 2 bilhões por ano no Brasil. No início de 2010, e sabendo que deveria estar com seu planejamento pronto para ser implementado em cerca de três meses, Marcos refletia: “Até agora, subimos pequenos degraus. Para darmos o próximo passo, sei que o degrau é muito maior, e, conseqüentemente, o risco também.” Como dar esse próximo passo, fazendo crescer a Sucos do bem, mas mantendo a relação de confiança e proximidade da marca com seus consumidores?

Fontes dos Dados

As informações contidas neste caso são reais e foram obtidas através de três diferentes meios: entrevistas em profundidade, investigação documental e revisão bibliográfica.

Primeiramente foi realizada uma entrevista com roteiro semi-estruturado com o fundador e principal executivo da Sucos do bem, Marcos Leta, com duração de 90 minutos, visando à obtenção de informações que permitissem compreender o histórico da empresa, as dificuldades e oportunidades encontradas desde seu lançamento até o momento do dilema do caso, e os desafios vislumbrados para o futuro. A análise da narrativa do fundador permitiu uma descrição mais fidedigna do caso (cf. ISABELLA, 1990). Foram também analisadas informações presentes no site da empresa, nas embalagens dos produtos e em alguns documentos internos e relatórios da ABIR – Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas Não-Alcóolicas (<http://www.abir.org.br>, acesso em 01/03/2010). Além disso, foram entrevistados três gerentes de supermercados no Rio de Janeiro que comercializam os Sucos do bem. Essas entrevistas adicionais contribuíram para que se obtivesse uma visão do varejista em relação à empresa, tornando as informações do caso mais completas e mais realistas (GIL, 1999).

A estrutura do caso e das notas de ensino seguiu as recomendações de Roesch (2006).

Objetivos de Aprendizagem

Este caso foi elaborado para ser usado nas disciplinas Estratégia de Marketing e Estratégia Empresarial. É importante que os participantes já tenham sido expostos anteriormente aos conceitos fundamentais de ambas as disciplinas, especialmente ao conceito de posicionamento (cf. AAKER, 2008).

O objetivo primeiro da aplicação de um caso é desenvolver nos participantes a capacidade analítica, de argumentação e de tomada de decisão (MAUFFETTE-LEENDERS, ERSKINE & LEENDERS, 1997). O método do caso, por ser fundamentalmente participativo, permite um envolvimento mais ativo do aluno no processo de aprendizagem, tornando-o corresponsável por esse processo. Desta forma, seu uso permite ao aluno ensinar a si mesmo e a seus colegas.

Além desses objetivos mais gerais do uso do estudo de caso como instrumento de ensino-aprendizagem, serão sugeridos a seguir alguns enfoques de aprendizagem específicos para o presente caso.

O caso da Sucos do bem oferece um exemplo de dilema relacionado às estratégias de crescimento de uma empresa, que, como muitas no Brasil e ao redor do mundo, surgiu de uma ideia de um jovem empreendedor. O dilema abre espaço para que se discutam diferentes possibilidades de estratégias de crescimento. Para crescer, as empresas precisam tomar decisões sobre o desenvolvimento de novos produtos e/ou novos mercados, considerando a alocação de recursos no seu portfólio de negócios. Cabe ao tomador de decisão buscar um crescimento com lucratividade para a empresa, levando em conta as oportunidades e os desafios existentes. Para apoiar os alunos nessa reflexão sobre os caminhos possíveis para a Sucos do bem, sugere-se que seja usada a matriz de expansão produto-mercado de Ansoff (cf. KOTLER; KELLER, 2002), ferramenta criada para ajudar na definição de estratégias de crescimento para empresas. E, considerando a preocupação do protagonista do caso com a manutenção dos fatores que, em sua visão, levaram à empresa ao seu sucesso inicial, caberia lembrar da recomendação de Porter (1991) sobre a importância de uma empresa ser consistente e ter um propósito claro ao longo de sua trajetória, não fazendo modificações bruscas em seu posicionamento de marca e sua estratégia apenas para crescer rapidamente.

Como o caso aborda as peculiaridades do posicionamento da Sucos do bem, sugere-se que seja usado para consolidar os conceitos de segmentação e posicionamento. Para Churchill e Peter (2005), a segmentação é o processo de dividir o mercado em grupos de consumidores que tenham determinadas características – como desejos, valores, comportamentos de compra – em comum. Aaker (1998) define posicionamento como o ato de desenvolver a imagem da marca para ocupar um lugar destacado na mente de seus clientes-alvo. Esse processo envolve o estabelecimento de um lugar distinto com relação à concorrência, ressaltando quais as diferenças-chave que a marca possui.

O caso oferece material para que se discuta a possibilidade de manutenção do posicionamento escolhido a longo prazo, considerando os desafios de crescimento da empresa. Além disso, levando-se em conta que o posicionamento deve embasar e estar refletido nas decisões do composto de marketing (CHURCHILL; PETER, 2005; KOTLER; KELLER, 2002; AAKER, 1998), essas decisões também devem ser discutidas no contexto das oportunidades de crescimento da empresa. Vale também ressaltar que essa discussão abre uma oportunidade para que os alunos sejam estimulados pensar criticamente no conceito de composto de marketing ou marketing mix (cf. CONSTANTINIDES, 2006).

Em síntese, os objetivos específicos propostos para o caso são: (a) consolidar os conceitos de segmentação e posicionamento, no contexto do dilema de crescimento de uma empresa; (b) aprender sobre as escolhas estratégicas de crescimento de uma empresa, e os

impactos dessas escolhas no seu posicionamento e nas suas decisões do composto de marketing.

Cabe ressaltar que, embora o caso tenha sido escrito para as disciplinas de Estratégia de Marketing e Estratégia Empresarial, considerando as abordagens de aprendizagem aqui propostas, sugere-se que o caso também possa ser usado nas disciplinas de Cultura Organizacional e Ética Empresarial. No que se refere à primeira, há possibilidade de se trabalhar o conceito de cultura nas organizações (cf. SHEIN, 1992; FLEURY; FISCHER, 1990) e a construção desta na trajetória da empresa, bem como as possibilidades de transformação da cultura considerando os desafios de crescimento da empresa.

Quanto à Ética Empresarial, o caso traz fértil material para discussões acerca da valorização de produtos de empresas socialmente responsáveis pelos consumidores, tema relacionado à pesquisa de autores como Serpa e Avila (2006), Bhattacharya e Sen (2004) e Mohr, Webb e Harris (2001); e também acerca da importância da veracidade nas informações prestadas por uma empresa sobre seus produtos, aspectos desenvolvidos por autores como D'Ângelo (2003) e Srour (1998).

Essas são sugestões adicionais para aplicação do caso, mas a proposta de análise a seguir será baseada no seu uso como instrumento de ensino-aprendizagem dentro da área de Estratégia de Marketing e Estratégia Empresarial, conforme os objetivos específicos sugeridos.

Análise do Caso

O estudo de caso constitui uma ferramenta didática que proporciona aos alunos a aplicação do conhecimento em uma situação real, estimulando o desenvolvimento de habilidades necessárias à tomada de decisão (ERSKINE; LEENDERS; MAUFFETTE-LEENDERS, 1998). A análise do caso pressupõe um processo de discussão, onde os participantes devem buscar se colocar no lugar do protagonista, refletir sobre alternativas para o dilema apresentado e propor um curso de ação. Neste caso específico, temos como protagonista Marcos Leta, um jovem empreendedor cuja idade, sonhos e projetos podem representar fatores de identificação para os alunos de graduação e pós-graduação em Administração.

Recomenda-se que a análise do caso siga a estrutura tradicional em três estágios: (a) leitura e análise individual do caso; (b) discussão do caso em pequenos grupos; e (c) discussão em plenária, mediada pelo professor (ERSKINE *et al*, 1998). Para que isso seja possível, o caso deve ser distribuído com antecedência aos alunos como leitura prévia obrigatória. Em algumas situações, o professor pode, a seu critério, estabelecer a entrega de relatórios individuais, garantindo a preparação prévia do caso por parte dos alunos. Essa estratégia costuma funcionar bem com alunos de graduação.

A fases (b) pode ou não ser conduzidas durante a aula, sendo que a discussão em pequenos grupos (preferencialmente em salas separadas) deve durar cerca de 30 minutos e a discussão em plenária, com a presença de todos os participantes, deve durar 90 minutos. Durante a mediação da discussão é adequado que o professor aplique o método socrático, guiando a construção do conhecimento pelo grupo primordialmente por meio de questionamentos (CHRISTENSEN; GAVIN; SWEET, 1991). Deve ser criado um ambiente fértil para troca de ideias, onde todos os alunos se sintam estimulados a expor suas opiniões e a defendê-las com argumentos solidamente construídos.

A seguir uma sugestão para aproveitamento dos 90 minutos da discussão em plenária:

- 10 min: Visão geral da situação: como a Sucos do bem chegou à situação-dilema.

- 20 min: Discussão sobre os pontos fortes e fracos da estratégia adotada pela empresa para os elementos de seu composto de marketing: produto, preço, distribuição e comunicação.
- 20 min: Análise do posicionamento atual da marca Sucos do bem, estimulando os alunos a identificar partes do texto que reflitam esse posicionamento.
- 20 min: Discussão das recomendações para a Sucos do bem, considerando o posicionamento da marca e as decisões do composto de marketing, e incentivando os alunos a desenvolverem argumentos que suportem suas recomendações.
- 20 min: Associação com a teoria referente à disciplina (ver Figura 6).

É importante frisar que a discussão de um caso deve ser embasada tanto pelas experiências individuais dos alunos como também por leituras sobre a teoria pertinente ao tema. Assim, juntamente com o caso, sugere-se que o professor recomende leituras de apoio que ajudem o aluno a elevar o patamar de análise e a construir a ponte entre a teoria e a prática. Desta forma, evita-se que a discussão do caso seja apenas opinativa e superficial.

Para a análise do presente caso, os alunos devem fazer leituras relacionadas aos seguintes temas: planejamento de marketing e estratégias de crescimento; posicionamento de marca; decisões do composto de marketing. As leituras sugeridas como base para análise do caso – as quais o professor deverá, a seu critério, classificar como obrigatórias ou adicionais – estão detalhadas na Figura 6.

Temas	Leitura sugerida
<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento de marketing • Avaliação de estratégias de crescimento 	KOTLER, Philip.; KELLER, Kevin L. (2002). Administração de Marketing , 12a. Edição. São Paulo: Prentice Hall. Capítulo 2.
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamento da marca 	AAKER, David A. (1998). Marcas Brand Equity Gerenciando o Valor da Marca. São Paulo: Negócio Editora. KELLER, K.; STERNTHAL, B.; TYBOUT, A. (2002). Three Questions You Need to Ask About Your Brand. Harvard Business Review , Vol. 80, Issue 9, September, pp. 80-86. HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. (2001). Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo . São Paulo: Prentice-Hall.
<ul style="list-style-type: none"> • Decisões do composto de marketing 	CHURCHIL Jr.,G.; PETER, J. (2005). Marketing: Criando Valor para os Clientes , 2ª Edição. São Paulo: Saraiva. Capítulos 9, 12, 14 e 17. Constantinides, E. (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century. Journal of Marketing Management , Vol. 22, pp. 407-438.

Figura 6: Leituras sugeridas para análise do caso

Fonte. Elaborada pelos autores.

Questões para Discussão

1. Aponte os pontos fortes e fracos da estratégia adotada pela Sucos do bem para os elementos de seu composto de marketing: produto, preço, distribuição e comunicação.
2. Faça uma análise crítica do posicionamento da Sucos do bem à época do caso.
3. Faça uma recomendação para a Sucos do bem quanto ao seu crescimento, analisando oportunidades e ameaças, e os impactos no posicionamento da marca e nas decisões do composto de marketing.

Referências Bibliográficas

- AAKER, David A. (1998). **Marcas Brand Equity Gerenciando o Valor da Marca**. São Paulo: Negócio Editora.
- BHATTACHARYA, C. B. ; SEN, S. (2004). Doing Better at Doing at Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives. **California Management Review**, Vol. 47, Issue 1, pp. 9-24.
- CHURCHIL Jr.,G.; PETER, J. (2005). **Marketing: Criando Valor para os Clientes**, 2ª Edição. São Paulo: Saraiva.
- CHRISTENSEN, C. R., GARVIN, D.A., SWEET, A. (1991). **Education for Judgment: The Artistry of Discussion Leadership**, Cambridge: Harvard Business School Press.
- CONSTANTINIDES, E. (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing. **Journal of Marketing Management**, Vol. 22, pp. 407-438.
- D'ANGELO, André C. (2003). A Ética no Marketing. **Revista de Administração Contemporânea**, Vol. 7, No. 4, outubro/dezembro, pp. 55-75
- ERSKINE, J.; LEENDERS, M.; MAUFFETTE-LEENDERS, L. (1998). **Teaching with Cases**. London, Canada: Richard Ivey School of Business.
- FLEURY, M. T. e FISCHER, R. M. (1990). **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Editora Atlas.
- GIL, A. (1999). **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 5ª Edição. São Paulo: Atlas.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. (2001). **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Prentice-Hall.
- ISABELLA, L. (1990). Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events. **Academy of Management Journal**, Vol. 33, No. 1, pp. 7-41.
- KELLER, K.; STERNTHAL, B.; TYBOUT, A. (2002). Three Questions You Need to Ask About Your Brand. **Harvard Business Review**, Vol. 80, Issue 9, September, pp. 80-86.
- KOTLER, P. (2002). **Administração de Marketing**, 12a. Edição. São Paulo: Prentice Hall.
- MAUFFETTE-LEENDERS, L.A.; ERSKINE, J.A.; LEENDERS, M.R. (1997). **Learning with Cases**. London, Canada: Research and Publications Division, School of Business Administration, University of Western Ontario.
- MOHR, Lois A.; WEBB, Deborah J.; HARRIS, Katherine E. (2001). Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. **The Journal of Consumer Affairs**, Vol. 35, No. 1, pp. 45-72.
- PORTER, Michael E. (1991). **Estratégia Competitiva**. Rio Janeiro: Editora Campus.
- ROESCH, S. (2006). Notas sobre a Construção de Casos para Ensino. **Anais do XXX Encontro Nacional da ANPAD**. Salvador: ANPAD.
- SCHEIN, E. (1992). **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

SROUR, Robert H. (1998). **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. São Paulo: Editora Campus.