

TCC/UNICAMP
Sa59f
IE/3072

Marketing



1290003072



IE
TCC/UNICAMP Sa59f



UNICAMP

unicamp – Universidade Estadual de Campinas

Instituto de Economia

CE 752 – Monografia II

1º semestre - 2006

A Funcionalidade do Marketing nas Empresas

Sergio Luis M. dos Santos Jr.

RA 017346

Orientadora:

Profs. Dra. Maria Carolina de A. F. de Souza

Souza, Maria Carolina de Aguiar Ferreira et

CEDOC/IE

Índice

- Introdução – pag 2
- Cap 1 - A função do Marketing nas empresas: do foco do produto ao foco no cliente.
 - Parte 1– Marketing na concepção de Philip Kotler – pag 5
 - Parte 2 – Do foco no produto ao foco no cliente: as diferentes percepções do papel do marketing nas empresas e as implicações sobre a estrutura da empresa – pag 8
 - Parte 3 – A funcionalidade para a empresa do foco no cliente – pag 12
- Cap 2 - Estudo de caso da mudança do foco no produto para o foco no cliente.
 - Parte 1 – Unilever – pag 21
 - Parte 2 –Tendências do Mercado de alimentos – pag 26
 - Parte 3 – Análise das ações da Unilever nos mercados de molho de tomate, polpa de tomate, extrato de tomate, catchup e maionese – pag 38
- Conclusão – pag 44

Introdução

O objetivo deste trabalho é analisar e mostrar o desenvolvimento do marketing, usado por empresas ao redor do mundo com a mudança do foco no produto para o cliente, com a finalidade de fazer frente às mudanças ocorridas e que constantemente ocorrem no mercado e na tecnologia, com objetivo não somente de não perder seus consumidores, mas tentar conquistar novos.

As empresas vêm empreendendo grandes mudanças a fim de manter ou ampliar as suas posições no mercado, ou até para que possam competir com novas que surgem no mercado, dado que cada vez mais existem empresas que nascem com a criação de um produto inovador, adquirindo parte dos clientes de uma outra empresa que produzia um produto não tão específico a tal nicho, tendo portanto no seu nascimento o que é preciso para “vingar”, em outras palavras, empresas que por certas características, delas ou do mercado, já começam como líder no seu segmento.

Um bom exemplo disso foi o que aconteceu na indústria automobilística. Na década de 20 a Ford não achava necessário produzir um outro modelo de carro além do padronizado T preto, dado que até então isso vinha dando certo graças aos custos baixo da produção. A General Motors então entra no mercado atendendo ao pedido de mudança do mercado consumidor. Porém, nos anos 50 a GM continuou produzindo automóveis grandes, só que os consumidores queriam carros menores, dando espaço para a Volkswagen e os japoneses. Estes últimos, nos anos 80, devido à demanda por carros de melhor qualidade conseguem se destacar mais ainda no mercado.

Recorre-se a esse exemplo para ressaltar que marketing não se restringe ao setor de vendas; por isso abrange um amplo leque de atividades – da pesquisa de aceitação de um produto até o conceito do pós-venda. Com isso percebe-se que as técnicas de marketing conseguem mudar as posições das empresas no mercado.

Para entender a funcionalidade do marketing e o aumento de sua importância nas estratégias das empresas, é necessário analisá-lo nas empresas. A internacionalização pode ser vista como um dos principais determinantes desse conjunto de transformações, situando-o no contexto da evolução do ambiente concorrencial, marcado no período recente pela intensificação da internacionalização. A internacionalização trouxe duas

mudanças no mercado consumidor: ao mesmo tempo em que o mercado ficou maior, o número e as qualidades dos concorrentes aumentaram. A internacionalização além disso também aumentou a informação disponível ao consumidor, de modo que esse possa realmente escolher.

Em uma economia internacionalizada, com “diminuição das distâncias” (devido à melhora nos meios de transportes e nos meios de comunicação), várias empresas passaram a ter linhas de montagem globais, tendo o seu escritório em um país, as fábricas de peças em outros e a montagem ainda em outro. Esse fenômeno econômico faz também com que empresas líderes em um país, para vender em outro tenham de fazer alianças estratégicas. Muitas empresas a fim de entrarem em mercados de outros países acabam adquirindo redes locais, que é o que acontece com empresas como a Procter & Gamble, uma empresa que nunca cria uma fábrica nova em um novo mercado, mas compra uma marca já existente.

Porém existem restrições a essa expansão dos mercados globais. A criação de blocos regionais comerciais, como a UE e o NAFTA, faz com que os produtos de cada bloco fiquem restritos ao seu bloco, representando mais um obstáculo para empresas que visam o mercado mundial, dado que essas para entrarem em um novo mercado terão de enfrentar grandes dificuldades como, por exemplo, barreiras protecionistas.

O aumento da disparidade de renda também é algo de grande relevância, pois ao mesmo tempo em que é um problema, devido a uma diminuição do poder real de compra das economias, esse fator acaba criando espaço para produtos destinados a diversos segmentos, entre esses os de menor renda.

As leis ambientais também passam a ser um problema a partir dos anos 70, levando-as a tentar achar saídas a fim de integrar soluções aos problemas ambientais e resultado lucrativos. Tudo citado nesses parágrafo são problemas que as empresas precisam se preocupar a fim de se adaptar ao mercado global.

A globalização das grandes empresas fez com que as empresas locais fossem forçadas a defender suas posições e a aprender e em muitos casos criarem suas próprias técnicas de marketing, como feitas pelas multinacionais, lembrando que se a concorrência, que é a disputa de espaços em um mercado, se multiplica, há mais rivais disputando esses espaços. Com isso aumenta a importância de se diferenciar a de melhor

comunicação com clientes atuais e potenciais. Essa importância aumenta à medida que aumenta as opções de produtos substitutos qualidade semelhante.

O marketing difunde-se mais rapidamente nas empresas de produtos de consumo, de bens duráveis e na de equipamentos industriais, devido ao maior número de empresas concorrendo nesses setores. Depois vieram as empresas de *commodities*, e muitos têm ainda um longo caminho a percorrer. Nos anos 80, foi a vez das empresas de prestação de serviço ao consumidor, principalmente das companhias aéreas e os bancos de introduziram o marketing. Já as seguradoras e corretoras só começaram a se interessar depois. Os interessados mais recentes são os profissionais liberais.

O trabalho será dividido em duas partes. Primeiro será explicado um pouco do conceito de marketing, da mudança do foco do produto ao cliente, o por que disso, e as implicações dessa mudança. A segunda parte será um estudo de caso sobre a Unilever, a maior empresa de bens de consumo do Brasil, e como vem lidando com as mudanças no consumo de alimentos pelos consumidores, dando ênfase nos mercados de molho de tomate, polpa de tomate, extrato de tomate, catchup e maionese, mercados que são praticamente dominados pela Unilever.

O estudo do conceito de Marketing será feito principalmente tendo como base a visão do autor Philip Kotler, utilizando-se do artigo de Theodore Lewitt *Miopia em Marketing*.

CAPITULO I

A função do Marketing nas empresas: do foco do produto ao foco no cliente.

Neste capítulo veremos um pouco do conceito de Marketing na visão de Philip Kotler, para podermos entender melhor o por que do foco no cliente ao invés do foco no produto, utilizando-se também dos estudos de Theodor Levitt sobre os males de um foco obsessivo no produto. Finalmente veremos se existem implicações ou não na estratégia da empresa.

1 – Marketing na concepção de Philip Kotler

Para Kotler, “Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que é necessário e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.” Essa afirmação é baseada em certos conceitos centrais:

- **Necessidade, desejos e demandas:** ou seja, os profissionais de marketing não criam necessidades, elas já existem antes deles, o que eles fazem é influenciar, junto a outras forças sociais, os desejos e conseqüentemente a demanda, oferecendo um produto que preencha todos os pré-requisitos necessários para ser desejado e comprado.
- **Produtos (bens, serviços e idéias):** o profissional de marketing tem de vender os benefícios ou serviços proporcionado por determinado produto físico e não o determinado produto em si.
- **Valor, custo e satisfação:** um consumidor ao ver que produto irá comprar precisa ver qual tem o melhor custo benefício, ou seja qual produto trará maior satisfação a um determinado preço.
- **Troca e transações:** o trabalho do profissional de marketing é analisar o que cada parte espera a fim da troca ou a transação aconteça com sucesso.
- **Relacionamentos e redes:** o objetivo do marketing de Relacionamento é garantir o que foi mencionado no item acima ao longo prazo, resultando em uma rede de

marketing. Esta rede é formada pela empresa e todos os interessados (*stakeholders*).

- Mercados: este diferentemente da linguagem economicista, “consiste de todos os consumidores que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo.”
- Praticantes de marketing e consumidores potenciais: sendo os primeiros quem está procurando o segundo para que possa trocar valores.

Através desses sete conceitos, podemos entender o que é Marketing. Porém, para que os processos de troca citados acima ocorram é preciso que haja uma boa quantidade de trabalho e experiência, com foco no mercado consumidor. “A administração de marketing tem a tarefa de influenciar o nível, o momento e a composição da demanda de maneira a ajudar a organização a atingir seus objetivos”. As empresas podem escolher conduzir sua política sobre 5 conceitos – conceito de produção, de produto, de venda, de marketing e de marketing social.

O primeiro, uma técnica muito antiga, tem como método aumentar a produção a fim de baixar os preços, método que acaba gerando impessoalidade e serviço de baixa qualidade.

O conceito de produto, o segundo, é o conceito que se respalda na qualidade do produto para poder ser vendido. O problema deste é que a empresa acaba caindo no que é chamado de *miopia de marketing*, ou seja, a empresa tenta vender um produto físico e não o serviço que é almejado pelos demandantes, um produto que não é compatível com os desejos do mercado.

O conceito de vendas é utilizado pela maioria das empresas com finalidade de vender através de técnicas agressivas o que é fabricado, e não o que mercado deseja. Esse último é confundido com o conceito de marketing, mas esse como será explicado nos próximos parágrafos tem a venda apenas como “o topo do *iceberg*”.

O Conceito de marketing tem como principal objetivo ser mais eficaz do que os concorrentes e ao mesmo tempo atender as necessidades e os desejos do mercado-alvo, sendo este o conceito alvo desse trabalho. Esse conceito se sustenta em quatro pilares: mercado-alvo, necessidades dos consumidores, marketing integrado e rentabilidade.

O mercado-alvo tem a ver com qual mercado a empresa irá focar, dado que ela não pode operar em todos os mercados satisfazendo o desejo de todas. Após definir um mercado-alvo, é preciso que a empresa defina as necessidades dos consumidores. Muitas vezes é uma necessidade que nem o próprio cliente sabe definir. Falando em termos econômicos de uma empresa, esse pilar é muito importante, dado que atrair um consumidor novo custa cinco vezes mais do que manter um antigo, ou seja, ao definir a necessidade do consumidor a empresa tem de fazer de modo que esse se torne leal a ela.

O outro pilar, marketing integrado, é quando todos os departamentos da empresa trabalham junto a fim de atender os interesses dos consumidores.

Por último, temos a rentabilidade, sendo nas empresas privadas o lucro, e nas organizações que não visam o lucro e nas públicas a sobrevivência.

A maioria das empresas só adota o conceito de marketing em algumas circunstâncias: quando há declínio das vendas, crescimento lento, mudança nos hábitos de compra, crescente concorrência e custos de marketing crescentes.

A fim de implementar o marketing, a empresa encontrará três obstáculos.

Resistência organizada, que seria uma aversão de alguns departamentos da empresa com medo de perderem poder na organização; aprendizado lento; e o esquecimento rápido dos princípios básicos introduzidos, principalmente quando atinge o sucesso.

Nos últimos anos algumas pessoas vêm questionando se o conceito de marketing é um conceito adequado para um período de grandes problemas ambientais, lembrando que esse conceito tenta evitar os conflitos entre os desejos e as necessidades da demanda com o bem-estar da sociedade. Por isso surge um novo conceito, o conceito de Marketing Social, que tem como objetivo, além de fazer o que o conceito de marketing faz, também ampliar ou garantir o bem-estar dos consumidores e da sociedade, objetivos não necessariamente conflitantes, dado que a maioria das empresas usa o marketing social como um meio de ampliar seu mercado.

Para que uma empresa consiga conquistar posições no mercado, é preciso que ela implemente, de acordo com Michael Porter, uma *cadeia de valor*. A empresa precisa examinar seus custos e desempenho de cada atividade geradora de valor, a fim de melhorá-los. Vale lembrar que esta deve ter os seus setores em harmonia, maximizando

os interesses da empresa e não o de cada setor, embora em muitos casos isso acaba acontecendo, prejudicando a qualidade dos serviços aos clientes.

Esse problema pode ser solucionado pela administração dos processos núcleos do negócio: realização de novos produtos, administração de estoques, processo pedido-recebimento e serviços aos clientes. Essa administração significa a criação de uma rede de marketing, na qual as empresas fazem parcerias com os seus fornecedores e distribuidores, visando o aumento do lucro.

Na próxima parte será visto por que se muda do conceito do produto, o qual era anteriormente muito utilizado, para o conceito de marketing, ou seja, conceito que visa as necessidades do consumidor, enfatizando a visão de Theodore Levitt sobre *Miopia em Marketing*.

2 – Do foco no produto ao foco no cliente: as diferentes percepções do papel do marketing nas empresas e as implicações sobre a estrutura da empresa.

As atividades do profissional de marketing de uma empresa têm como objetivo primordial gerar decisões de compra por parte do consumidor. Isto é, cada empresa busca por meio dessas atividades ganhar o espaço da concorrência, mostrando que o serviço do seu produto tem um maior valor que o dos outros. Mas o que é valor para o consumidor, ou melhor, o Valor entregue ao consumidor? O Valor Entregue ao Consumidor é a diferença entre o Valor Total Para o Consumidor, que seria o conjunto de benefícios que esse produto ou serviço traz ao consumidor, e o Custo Total do Consumidor, que não é apenas o custo monetário, mas também os custos de tempo de energia física e psíquica, por exemplo. Uma empresa, que em certo momento, está em uma posição relativa inferior a outra, seja por qual for o motivo, tem de aumentar os esforços para que os clientes percebam um valor maior nos produtos e serviços, aumentando o valor total ou diminuindo o custo total do consumidor, o monetário ou outro.

Quando um profissional de marketing se preocupa com a satisfação do consumidor, este pode criar um vínculo com a marca na apenas racional, mas afetivo. De acordo a Kotler, a satisfação é uma função do desempenho Percebido e das Expectativas. As expectativas são influenciadas pela experiência anterior a compra, recomendação de amigos e informações e promessas das empresas e dos concorrentes.

Portanto, para ter sucesso, não basta ter uma orientação para o produto e pesquisa, é preciso se preocupar em satisfazer as necessidades dos clientes, dado que este terá a sua própria satisfação (desempenho percebido) e influenciará um possível cliente através das suas expectativas. Não se pode definir um produto ao que ele é exatamente, e sim por o que ele pode vir a trazer satisfação ao cliente.

Muitas empresas não conseguem entender isso e acabam caindo em uma situação de foco demasiado no produto ao invés de foco no cliente, problema que é explicado por Theodore Levitt em “*Miopia de Marketing*” (1949).

Para ele, o desenvolvimento de alguns setores está ameaçado devido à falhas administrativas da cúpula ao se preocupar com o produto ao invés do cliente.

Os produtos em geral precisam tomar cuidado com certas ameaças, pois podem ser substituídos devido ao surgimento de novos produtos, não necessariamente concorrentes diretos.

Existe um Ciclo Auto-Ilusório que faz com que empresas de rápida expansão tenham uma grande queda na sua expansão. Esse ciclo pode ser causado por quatro crenças:

1. Crença de desenvolvimento garantido pela população em crescimento;
2. Crença da inexistência de um produto que possa concorrer;
3. Fé exagerada que a produção em massa diminua os custos unitários à medida que aumenta produção;
4. A preocupação com um produto que se presta à experimentação científica cuidadosamente controlada, ao aperfeiçoamento à redução dos custos de produção.

A primeira crença, o mito da população em crescimento faz com que o fabricante se acomode por achar que a população não vai parar de crescer, não se preocupando em melhorar suas estratégias.

Outro problema é quando só há concentração de esforços na melhoria do produto como objeto e na eficiência de produção, não se preocupando com a melhoria do produto com um todo, imagem serviço etc.

A crença de que não existe e nunca existirá concorrente, ou se existir não será um adversário a sua altura, também pode levar empresas ao buraco.

Por essas razões, o petróleo, que sempre foi uma promessa de desenvolvimento, quase sucumbiu devido a invenções de substitutos, porém sempre foi salvo por invenções em setores não ligados aos líderes do momento. Na indústria automobilística houve grande atraso por parte de Detroit em entender o que os clientes queriam. Detroit só pesquisava sobre o que já fabricava, se preocupando somente com o produto.

O Marketing é considerado uma consequência necessária do produto e não o contrário, visto que o lucro só vem do baixo custo, lembrando que o lucro trazido pela produção em massa é importante, porém o cliente é muito mais.

Há uma má interpretação de Ford, pois a produção em massa foi o resultado, de atender as necessidades do cliente em ter um carro barato, e não a causa dos preços baixos. Existe a estratégia diminuir os preços a fim de forçar os custos para baixo.

A possibilidade de lucro através de baixo custo, em uma companhia, com o aumento da procura aparentemente garantido, diminui as preocupações com marketing e os clientes, de modo que as necessidades dos clientes não são atendidas, e as novas técnicas de marketing e o surgimento de novos produtos concorrentes passam despercebidos, piorando o negócio.

A indústria de petróleo comete o erro de se preocupar em melhorar o seu produto ao invés de tentar desenvolver um produto que atenda melhor as necessidades do mercado, no mesmo momento em que outras empresas concorrentes vêm fazendo isso muito bem.

Empresas desenvolvem produtos que tornam o abastecimento menos desagradável e que atenda melhor as necessidades dos clientes, e isso virá forçar a indústria de petróleo a destruir os seus tão lucrativos bens, de modo a fazer uma “destruição criativa”.

Muitas empresas também correm o risco de voltar toda sua atenção para as possibilidades de lucro oferecidas pelo desenvolvimento técnico e pesquisa, companhias como a de eletrônica, que cresceu quase sem marketing, que acreditam que um produto de qualidade superior se venderá por si só.

Existem outros fatores que contribuem para essa crença, como o fato de na indústria de eletrônicos, que por desenvolverem produtos muito complexos acabam gerando um desequilíbrio entre a administração e os engenheiros e cientistas, de modo que há uma crença que se está criando um produto e não um serviço, tratando o marketing como uma atividade residual. Esse fato, do maior número de cientistas, faz com que haja uma preferência por atividades que possam ser testadas e estudadas, coisas concretas, que não é o caso do marketing.

Essas áreas só vêm dando certo até agora, pois tem um mercado praticamente garantido (os militares) não precisando descobrir clientes.

A indústria de petróleo pensa somente em desenvolver atividades que melhorem o que eles estão produzindo no momento, não se preocupando em atender as necessidades básicas do homem que esse setor poderia atender.

Uma indústria sempre começa com as necessidades do cliente, depois se cria coisas pelas quais a satisfação é em parte conseguida, não importando para o cliente como é feito. Por último há procura das matérias primas necessárias para a fabricação dos produtos.

Porem algumas empresas orientadas para o desenvolvimento técnico, com cientistas e engenheiros nos principais cargos é que o cliente não é considerado um problema, não havendo preocupação com marketing, estando o freguês sempre muito distante.

As estradas de ferro americanas, 75 anos atrás achavam que nunca haveria competidores, porem existem certas idéias loucas que podem dar certo, como os aviões.

Para que isso não aconteça ns outras companhias, é necessário que se conheça muita bem questões de organização humana e liderança.

Para que haja uma boa adaptação às exigências do mercado, é preciso ter um líder de visão grandiosa que consiga fazer a empresa toda atrair clientes, de modo que a tarefa dessa não seja fabricar produtos, e sim proporcionar as satisfações que os clientes

queiram, buscando vínculos afetivos entre o cliente e a marca, de modo que esse além de ser um cliente fiel, venha a defender a marca.

Esse objetivo de satisfazer o cliente, em um extremo que a afeição do cliente pela marca seja tanta que ele passe a divulgar a marca, é válido dado ao elevado grau de competitividade do mercado e a enorme facilidade de comunicação dado pelo avanço dos meios de comunicação.

Na próxima parte veremos como essa mudança de foco no produto para o foco no cliente, na busca da satisfação e fidelidade do cliente a marca, traz implicações na estratégia tomada por uma empresa e conseqüentemente na sua estrutura.

3 – A funcionalidade para a empresa do foco no cliente.

Antigamente, de acordo a Kotler 1974, as empresas costumavam achar que os consumidores estavam garantidos, devido à falta de concorrência.

Hoje, em um cenário de grande disputa, o custo de atrair um novo consumidor é cinco vezes o de mantê-lo satisfeito. Mesmo assim, a teoria de marketing concentra a maior parte dos seus estudos em como atrair novos consumidores, se esquecendo que o pós-venda é uma parte importantíssima da idéia do foco no cliente pois, muitas vezes, o cliente não está completamente satisfeito.

Desse modo, quando o cliente que não é ouvido, não é apenas um cliente perdido, mas sim uma má imagem para marca, pelo fato dos consumidores estarem sempre muito bem informados. A Internet é uma chave de informações para comparações espontâneas de preço e qualidade.

O consumidor vem exigindo cada vez mais das marcas que eles gostam, querendo que ela se torne a sua auto-expressão, de modo que a exigência por produtos e serviços personalizados vem crescendo, e há mais uma atitude de dono da marca, não apenas de um mero consumidor passivo como antes.

Esse poder dos clientes em relação à marca dá oportunidade especialmente para jovens marcas crescerem com a Internet e se tornaram adeptas da criação de comunidades de usuários. As companhias capazes de causar uma sensação de propriedade para o

cliente, foram as empresas que apresentaram os maiores ganhos no quarto ranking anual das 100 marcas mundiais mais valiosas feito pela "BusinessWeek" em parceria com a consultoria de marcas Interbrand Corp. Essas empresas conseguiram parar de “namorar” o seu produto, e passaram a oferecer o que o cliente desejava, a exclusividade.

É completamente visível a diferença entre o tipo de consumidor nos anos 50 em comparação aos dias de hoje, de modo que para enfrentar as mudanças dos desejos e necessidades dos clientes o planejamento estratégico é essencial.

“Planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercados mutantes. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remoldar os negócios e produtos da empresa com o objetivo de crescimento e lucro” (Kotler).

O conceito de planejamento estratégico surgiu nos anos 70 após uma onda de choques que impactaram a indústria norte-americana. Hoje, o planejamento estratégico tem como objetivo ajudar as empresas a planejar os seus negócios de maneira saudável, mesmo que uma crise venha a acontecer.

Para isso o planejamento estratégico exige ação em três áreas: determinar seus negócios como um portfólio de investimentos, de modo que os recursos da empresa devam ser propriamente alocados; avaliar cuidadosamente cada negócio, considerando tanto a taxa de crescimento do mercado como a posição e adequação da empresa no mercado; e por último a estratégia, desenvolvendo um plano específico para cada um de seus negócios com objetivos de longo prazo, já que não existe uma estratégia que seja ótima para todas as empresas.

O marketing, que é o conceito resultado da mudança do foco no produto para o foco nas necessidades do cliente, é um dos componentes do planejamento estratégico. Portanto, para entender o conceito de marketing, é preciso entender o como funciona planejamento estratégico de uma empresa, conseqüentemente a sua organização, e se essa mudança para o foco no cliente realmente traz alterações na estratégia perseguida pela empresa.

A maioria das grandes empresas é dividida em um nível corporativo, um nível divisional, um de unidade de estratégia e um nível do produto.

Normalmente a matriz da companhia é responsável pelo plano estratégico corporativo, para atingir o objetivo dos acionistas, tomando as decisões sobre alocação de recursos para cada divisão e sobre o início ou fim dos negócios. A partir disso cada divisão estabelecerá um plano divisional alocando recursos para as unidades de negócios abaixo. No mesmo sentido um plano estratégico de unidade de negócio é desenvolvido por cada unidade de negócio. No final da cadeia, para cada produto haverá um plano de marketing, com a finalidade de que cada produto tenha um time que consiga analisar os desejos do consumidor e passar esses desejos para o resto da empresa.

Este por sua vez é dividido em dois níveis, o plano estratégico de marketing que desenvolve os objetivos e a estratégia através de uma análise do mercado atual, e o plano tático de marketing que virá a mostrar as táticas específicas de marketing como propaganda, preço, canais e etc.

Hoje, não é o departamento de marketing que estabelece e que determina o plano de marketing, e sim as equipes, através de contribuições de cada função específica. Só depois é que os planos são implementados nos níveis apropriados da organização, de modo que os resultados são monitorados e ações corretivas adotadas se necessárias.

A partir desse sistema podemos ver os quatro fatores de sucesso em um modelo de negócios de alto desempenho desenvolvido criado pela empresa de consultoria Arthur D. Little: stakeholders, processos, recursos e organização.

Com relação aos stakeholders, que são as pessoas ou grupos que tem interesse pela organização, podendo ser tanto acionistas como fornecedores ou a própria comunidade, as empresas devem definir quais os seus stakeholders e suas necessidades. Hoje é reconhecido que os acionistas só terão os dividendos desejados se os outros stakeholders também forem atendidos. Por exemplo, se os funcionários estão satisfeitos o seu trabalho trará produtos e serviços de melhor qualidade, satisfazendo os consumidores, aumentando a demanda e conseqüentemente atingindo o possível desejo dos acionistas de maiores dividendos. Com isso constata-se que para que o acionista obtenha o seu objetivo, maiores dividendos, o cliente também deve ser um stakeholder, se não um dos principais.

Um grande problema nas empresas é o fato dos departamentos trabalharem para maximizar os seus objetivos, o que não está implícito que os objetivos da empresa serão

atingidos. O foco no produto pode trazer isso, de modo que o departamento de engenharia por exemplo, acaba criando o produto com o um filio, se esquecendo que as necessidades do cliente podem não ser atendidas. Esse foco exagerado no cliente pode fazer com que o departamento de vendas, por exemplo, não consiga atingir suas metas.

Para que isso não aconteça, as empresas estão dando cada vez mais atenção para os processos-núcleo do negócio, criando equipes interfuncionais responsáveis por esses processos, a fim de melhorar as condições de administração, tendo como principal meta, maximizar os dividendos dos acionistas, e para isso tem de satisfazer o cliente, colocando esse como foco das suas ações.

Os recursos são essenciais para o funcionamento de uma empresa. São desde mão-de-obra até informação e energia. Antigamente os recursos eram na grande maioria, propriedades ou de controle da empresa, o que não reflete a situação atual, na qual mais e mais serviços estão sendo terceirizados, devido a constantes mudanças.

A organização da empresa tem a ver com as suas políticas e culturas, de modo que as políticas da empresa são muito fáceis de mudar, o que não acontece com a cultura, e isso é um grande problema, pois para a implementação de novas estratégias é necessária a mudança da cultura. A cultura da empresa é como a cultura de um país, vem da sua história, das experiências passadas, dos seus costumes que são a cara da companhia. É válido mencionar que as empresas líderes nos seus setores, quando precisaram mudar um pouco a sua cultura e estratégia para se adaptar as mudanças das necessidades e desejos do mercado, ficam preservando a ideologia central.

Uma empresa que tem como uma política forte o conceito de marketing, ou seja foco cliente, e não no produto, consegue mudar sua cultura mais rapidamente que empresas voltadas apenas para o produto, pois o primeiro tipo de empresa já está acostumada a atender às necessidades dos clientes, tanto no pré-venda como no pós venda, de modo que essa consegue perceber mudanças mais rapidamente e repassá-las para o resto da companhia.

Normalmente, a responsável pela implementação do processo de planejamento estratégico é a matriz da corporação, estabelecendo a estrutura em que as divisões e unidades de negócios preparam seus planos. Ao fazer o planejamento, a matriz deve se encarregar de quatro atividades: definição da missão corporativa, estabelecimento de

unidades estratégicas de negócios (UEN), alocação de recursos a cada UEN e planejamento de novos negócios.

A definição da missão corporativa – essa que será dirigida aos seus gerentes, funcionários, e em alguns casos consumidores, possuem três características importantes: focalizam um numero limitado de metas, destacam as principais políticas e valores que a empresa deseja honrar, e por último definem os principais escopos de competência em que a empresa operará. As declarações de missão não devem ser revisadas para toda mudança no cenário econômico, porém se esta perder a credibilidade, deve ser revisada. Com a mudança para o no cliente, o foco da organização passa ser trazer maior satisfação ao seu cliente, tendo como principal meta atender as necessidades deste, com ênfase em uma política com base no conceito de marketing, como objetivo de ter como sua principal competência o cliente.

No estabelecimento de unidades estratégicas de negócios (UEN), muitas empresas definiam seus negócios em termos de produtos. Levitt argumentou que as definições de mercado devem ser superiores a definição de um produto, de modo a serem vistos como um processo de satisfação do consumidor. Através disso, as empresas devem evitar ter uma definição de mercado muito ampla ou muito estreita, levando-as a administrar seus distintos negócios, cada um com uma estratégia específica.

Na alocação de recursos para cada UEN, os executivos sabem que o portfólio de uma empresa normalmente apresenta tanto “campeões de hoje” como “promessas de amanhã”, contudo é necessário se analisar o potencial de lucros de cada. Baseado nisso dois modelos de avaliação: Matriz BCG, criada pelo Boston Consulting Group, e uma criada pela General Electric.

Elaborada pela famosa consultoria Boston Consulting Group, a matriz crescimento-participação é composta de oito círculos que representam o tamanho e posições atuais de oito unidades de negócio, sendo o tamanho de cada negócio proporcional à área do círculo.

No eixo vertical encontramos a taxa de crescimento do mercado (que a UEN opera), e no eixo horizontal a participação relativa de mercado da UEN em relação ao seu maior concorrente. Essa matriz está dividida em quatro áreas:

1. Oportunidades (superior direito) – são os negócios que estão operando em um mercado em expansão, porém sua participação é baixa. Como normalmente os negócios se iniciam em Oportunidades é preciso refletir se vale a pena ou não investir nesse negócio devido a quantidade de investimento a ser feita e a incerteza do futuro.
2. Estrelas (superior esquerdo) – são os negócios oportunidades que foram bem sucedidos, estão em um mercado em crescimento e são líderes desse mercado, porém não necessariamente geram fluxo de caixa positivo.
3. Geradores de caixa ou Vacas leiteiras (inferior esquerdo) - quando um mercado não é mais de auto crescimento (abaixo de 10%), porém o produto é dono da maior parte do mercado. Este produto normalmente é o maior gerado de dinheiro da companhia..
4. Abacaxis – são os negócios de baixa participação em um mercado de baixo crescimento.

Os negócios, com o passar do tempo, mudam de posição, de modo que as bem sucedidas têm um ciclo-de-vida da seguinte forma: normalmente começam como oportunidades, depois estrelas, geradores de caixa, e no final do ciclo-de-vida abacaxis. É bom deixar claro que é um erro exigir que todos os negócios sejam estrelas, pois como cada negócio tem um potencial diferente, exige estratégias diferentes.

A matriz BCG, pode ser considerada como um caso especial da matriz de portfólio multifatorial criada pela General Electric, na qual as regiões circuladas representam a participação de mercado dos negócios, de modo que cada negócio têm duas dimensões importantes, a atratividade de mercado e força do negócio. Para mensurar essas duas dimensões os estrategistas devem identificar os planejamentos básicos de cada dimensão e ver como é possível mensurá-los e combiná-los em um índice. As três cédulas do canto superior mostram os negócios que a empresa deve investir, as três na vertical são classificadas como médias, já as do canto inferior direito são as fracas as quais a empresa deve se desfazer ou desacelerar o negócio.

Os modelos de portfólio, como os modelos da BCG e da GE, apresentam muitos benefícios, ajudando muito o administrador a elaborar estratégias. Porém, uma empresa que dá muita ênfase no produto e não no cliente, não estando portanto muito atento às

necessidades dos consumidores, pode vir a negligenciar uma unidade de negócios, diminuindo a sua alocação de recursos, e conseqüentemente perdendo esta unidade de negócio, que no momento não é muito lucrativa, contudo esta influencia outra muito lucrativa. Quando se tem o cliente como foco, se para de pensar no produto, pensando em como o conjunto das unidades estratégicas atende as necessidades do consumidor.

A quarta atividade no planejamento estratégico de uma empresa, após a definição da missão corporativa, do estabelecimento de unidades estratégicas de negócios (UEN), e da alocação de recursos a cada UEN, é o planejamento de novos negócios. Este serve para quando existe uma diferença entre o planejamento estratégico entre a vendas projetadas e as vendas futuras desejadas. Para preencher esse *gap*, existem três opções: oportunidades de crescimento intensivo, oportunidades de crescimento integrado e oportunidade de crescimento diversificado.

No primeiro desses, oportunidade de crescimento intensivo, a cúpula da gerência deve avaliar todas as oportunidades de melhorar o desempenho dos seus negócios, através de estratégias de penetração de mercado, na qual tenta uma maior penetração em um mercado que já está dentro, estratégia de desenvolvimento de mercado, que faz com que a empresa procure novos mercados e estratégia de desenvolvimento de produto, na qual existe a possibilidade de novos produtos serem criados.

A oportunidade de crescimento integrado, diz respeito a integração de alguns membros da cadeia, como a incorporação de atacadistas, fabricantes de matéria-prima ou até concorrentes, com a finalidade de maior controle e lucro.

Muitas vezes o crescimento integrado não é suficiente. Para isso existe o crescimento diversificado, útil quando existem boas oportunidades fora do seu negócio atual. Existem basicamente três tipos de diversificação: procura de novos produtos que tenham alguma sinergia com os atuais, porem atraem uma gama maior de consumidores; produtos de tecnologia diferente das linhas atuais, mas de interesse de seus consumidores; e novos negócios que sejam relacionadas com nenhum dos fatores mencionados acima. Vale dizer que muitas vezes é preciso abandonar antigos negócios.

Depois do planejamento estratégico da administração da empresa vem o planejamento estratégico das unidades de negócio da empresa, na qual consiste em sete etapas.

1. Definição da missão específica de cada unidade de negócio.
2. SWOT:
 - a. Análise dos ambientes externos que é a análise de oportunidades de marketing – área em que se pode atuar rentavelmente, e a análise de ameaça ambiental – situação em que caso não houvesse uma ação de marketing levaria a deterioração das vendas ou do lucro;
 - b. Análise dos ambientes internos (avaliação periódica das forças e fraquezas de cada negócio).
3. Formulação de metas, ou seja encontrar os objetivos específicos referentes a certo período do tempo
4. Formulação de uma estratégia, que define como se irá atingir as metas, resumidas por Porter em três tipos: liderança total em custos (reduzir ao máximo seus custos); diferenciação (desenvolver forças que possibilitam vantagens competitivas em pelo menos um benefício); e foco (englobar um nicho específico). É bom ressaltar que muitas empresas estão fazendo alianças globais com a finalidade de a fim de atender exigências peculiares do mercado.
5. Formulação de um programa de apoio detalhado.
6. Implementação.
7. Feedback e controle, que são o rastreamento dos resultados e monitoramento dos novos desenvolvimentos nos ambientes interno e externo.

Agora é possível entender como a mudança para o foco no cliente, devido ao aumento na concorrência, coloca o processo de marketing no início do processo de planejamento, à frente da fabricação e da venda, escolhendo o valor que o cliente deseja.

Por fim este passa a consistir em quatro etapas:

1. Análise das oportunidades de negócio, que é basicamente a analisar as oportunidades a longo prazo do mercado.

2. Desenvolvimento de estratégia de marketing, ou seja, decidir o posicionamento do produto.
3. Planejamento de programas de marketing, o qual envolve a escolha do composto do marketing, relacionado aos quatro Ps: produto, preço, praça e promoção, que a empresa utilizará para atingir seus objetivos.
4. Administração dos esforços de marketing, que é a construção de uma estrutura capaz de implementar o plano de marketing.

Concluindo, é possível perceber que com as mudanças no fluxo de informação e o aumento na concorrência, as empresas têm de atender melhor as necessidades do cliente como um todo, tirando sua ênfase no produto apenas, passando para uma orientação maior para o consumidor, aumentando o conceito de marketing na sua política, sendo ampliados para toda administração da empresa, e alterando a estratégia ou o modo de exercer tal estratégia.

CAPITULO 2

Estudo de caso da mudança do foco no produto para o foco no cliente.

Será demonstrado um estudo de caso com a finalidade de verificar que houve uma mudança do foco no produto para o cliente, e isso implicou em reestruturações na organização de uma empresa.

Para isso foi feito um estudo da Unilever, maior empresa de bens de consumo do Brasil, e como essa lidou e vem lidando com as novas tendências no mercado de alimentos, principalmente nos mercados de molho de tomate, polpa de tomate, extrato de tomate, catchup e maionese, mercados que são praticamente dominados pela Unilever.

Esse capítulo é dividido em três partes:

1. História da Unilever;
2. Tendências mundiais do mercado de alimentos;
3. Como a Unilever lidou com as mudanças nos mercados dos produtos propostos acima.

1 - Unilever

A empresa surgiu no Brasil em outubro de 1929 sob a razão social S.A. Irmãos Lever. A pequena empresa que comercializava o sabão Sunlight, importado da Inglaterra, inaugurou sua primeira fábrica apenas um ano depois da sua fundação e não parou de crescer. Diversificou sua produção, lançou produtos inovadores e passou a liderar mercados com marcas de sucesso como Lux, Lever, Lifebuoy, Rinso e Omo.

A Unilever Brasil tem 4 divisões de produção (UEN): Bestfoods, Home Personal Care (Higiene e Beleza pessoal e da casa), ICE (Sorvetes) e Foodsolutions. Abaixo temos o histórico da divisão Unilever Bestfoods, que é a divisão responsável pelas marcas de alimentos na América Latina.

Divisão: BESTFOODS

DÉCADA DE 30

1930: A empresa Refinações de Milho Brasil, pertencente à Corn Products Company (CPC), abriu sua primeira fábrica em São Paulo para produzir derivados de milho como a Maizena.

1934: A empresa norte-americana Anderson Clayton Company, que atuava na produção de alimentos, abriu subsidiária no país.

DÉCADA DE 40

1941: Na cidade paulista de Jundiaí, foi fundada a Cica – Companhia Industrial de Conservas Alimentícias –, empresa que introduziu o extrato de tomate Elefante no país.

Fundada no Rio de Janeiro a Companhia U.S.Harkson, empresa norte-americana produtora de sorvetes antecessora da Kibon, que lançou as marcas Eski-bom e Chicabon no país.

DÉCADA DE 50

1950: Introduzida no mercado brasileiro a margarina Claybom, pela Anderson Clayton.

DÉCADA DE 70

1970: Criação da divisão Van den Bergh e ingresso da Gessy Lever no mercado de alimentos com o lançamento de Doriana, a primeira margarina cremosa do mercado brasileiro.

Em Valinhos (SP), foi inaugurada uma fábrica para a produção da margarina.

1973: A Gessy Lever adquiriu a Alnasa, Alimentos Nacionais, detentora da marca de sorvetes Gelato, lançada dois anos antes.

Lançamento da margarina Becel, a primeira que traz o apelo à saúde.

1976: A Gessy Lever lançou Gradina, linha de produtos destinados a confeitarias, panificadoras, restaurantes e cozinhas industriais.

1978: A Gessy Lever lançou no país a marca internacional de chás Lipton.

DÉCADA DE 80

1982: A Refinações de Milho Brasil/ Bestfoods entra no mercado foodservice brasileiro, iniciando as atividades da divisão Caterplan.

1985: A Gessy Lever adquiriu a Okasa Indústria de Comércio, empresa de produtos para panificação e confeitaria.

1986: Adquirida pela Gessy Lever a empresa Anderson Clayton, produtora da margarina Claybom e outros alimentos, óleos vegetais, farelos e rações para animais.

DÉCADA DE 90

1991: Adquirida pela Gessy Lever a empresa Laticínios Rex Indústria e Comércio.

Lançada a Dorian Light, primeiro creme vegetal light do mercado brasileiro.

1993: Adquirida pela Gessy Lever a Cica – Companhia Industrial de Conservas Alimentícias -, produtora de derivados do tomate, doces e vegetais.

1995: Lançamento nacional do Lipton Ice Tea.

1997: Inaugurado o Centro Latino-Americano de Inovação em Alimentos, em Valinhos (SP).

A Unilever adquire a Kibon, maior aquisição da Unilever fora dos Estados Unidos, evidenciando o claro comprometimento da empresa com o país. A Refinações de Milho Brasil passou a integrar o grupo norte-americano Bestfoods, começando a fabricar apenas produtos alimentícios e deixando para a Corn Products Brasil o negócio de ingredientes industriais.

1999: Inaugurada fábrica de atomatados de Rio Verde (GO).

DÉCADA DE 2000

2000: O grupo norte-americano Bestfoods adquiriu a Arisco, produtora de alimentos fundada em 1969.

Nesse mesmo ano a Unilever incorporou o grupo Bestfoods.

2001: A empresa adotou no Brasil sua identidade corporativa internacional, trocando seu nome e razão social de Gessy Lever para Unilever.

2003: União das marcas Knorr e Cica.

2004: Lançamento nacional do Slim Fast.

Ao longo de sua história, a Unilever possuiu marcas em vários mercados. A empresa possui hoje marcas globais, regionais e locais. Cerca de 150 milhões de consumidores no mundo todo utilizam alguns dos produtos das marcas da Unilever, todos os dias. Isso equivale a mais de 1.700 produtos vendidos a cada segundo. No Brasil, 90% dos lares brasileiros utilizam, em média, sete produtos Unilever por dia. Para poder manter esses números e aumentá-los a empresa busca através de estratégias de marketing e relacionamento com o consumidor, manter uma comunicação sempre aberta, capaz de estabelecer relações duradouras.

Segue as principais marcas da Unilever no Brasil:

BestFoods:

- ✓ Arisco
- ✓ Maizena
- ✓ Becel
- ✓ Hellmann's
- ✓ KnorrCica
- ✓ Lipton
- ✓ AdeS
- ✓ Dorigana
- ✓ Slim-Fast

MAIZENA



AdeS



SlimFast

Home and Personal Care – HPC:

Limpeza:

- ✓ Omo

OMO

MINERVA

- ✓ Minerva
- ✓ Brilhante
- ✓ Cif
- ✓ Surf
- ✓ Ala
- ✓ Comfort
- ✓ Fofo

Brilhante

Surf

Comfort

fofo

Higiene Pessoal

- ✓ Dove
- ✓ Gessy
- ✓ Lux
- ✓ Vinólia
- ✓ Rexona
- ✓ Axe
- ✓ Seda
- ✓ Closep-Up
- ✓ Vasenol

Dove

LUX

Rexona

AXE

SEDA

CloseUp

ICE:

- ✓ Kibon Cornetto
- ✓ Kibon Fruttare
- ✓ Kibon Cornetto Express
- ✓ Kibon Pote 2 Litros
- ✓ Kibon Sorvetes de Massa
- ✓ Kibon Magnum
- ✓ Kibon Favoritos+
- ✓ Kibon Soft Ice
- ✓ Kibon Light 1 Litro
- ✓ Kibon Carte d'Or
- ✓ Kibon Kids
- ✓ Kibon Pote 1 Litro
- ✓ Kibon Multipack



UBF – Foodsolutions

- ✓ Hellmann's
- ✓ Gradina
- ✓ Front Of The House
- ✓ Arisco
- ✓ ZAP
- ✓ Knorr
- ✓ Maisena



Na próxima parte veremos um pouco da tendência do mercado de alimentos globais, com a finalidade de entender na terceira parte como ela está lidando com tais mudanças.

2 – Tendências do Mercado de alimentos

Com a finalidade de mostrar as mudanças e as tendências nos hábitos nos hábitos alimentícios do consumidor, o AC Nielsen fez um estudo no varejo (apenas grande varejo) de 59 países do mundo, correspondendo a mais de 93% do PIB mundial e 77% da população brasileira. Vale ressaltar que esse estudo analisa tendências de valores de vendas e não de volume.

Nessa análise foram constatadas três principais tendências: o enfoque na saúde, necessidade de praticidade e o crescente impacto de marcas próprias.

Constatações Mundiais sobre o mercado de alimentos

Antes de fazermos uma análise do crescimento de cada categoria individualmente, vamos agrupá-las em categorias em 10 cestas de produtos:

| | |
|---|--|
| Alimentos Infantis | Refeições Prontas |
| Fórmulas Infantis | Refeições Completas Congeladas |
| Alimentos Infantis | Pizzas Congeladas |
| Lanches Infantis | Sopas/Caldos Congelados |
| Sucos & Bebidas à Base de Sucos Infantis | Refeições Completas Refrigeradas |
| Doces, Biscoitos & Lanches Doces | Pizzas Refrigeradas |
| Cereal/Musli/Barra de Cereais | Sopas/Caldos Refrigerados |
| Goma de Mascar | Refeições Completas Não-Precíveis |
| Chocolate | Sopas/Caldos Não-Precíveis |
| Confeitos Sem Chocolate | Carboidratos Sem Açúcar |
| Biscoitos Com Sabor/Neutros/Água & Sal | Cereais Matinais |
| Salgadinhos/Batatas Fritas | Pães Congelados |
| Biscoitos Doces/Bolachas/Cookies | Congelados à Base de Batata |
| Biscoitos Tipo TorradaNT1 | Massas Não-Prontas Congeladas |
| Ingredientes Culinários Básicos | Waffles Congelados |
| Ingredientes Para Assar/Cozinhar | Massas/Arroz Refrigerados |
| Óleos Alimentares | Massas Não-Prontas Refrigeradas |
| Ervas/Condimentos/Sal/Temperos Prontos | Pães Não-Precíveis |
| Açúcar | Massas/Arroz Não-Precíveis (Sem Molho) |
| Edulcorantes | Waffles Não-Precíveis |
| Iogurtes | |
| Carnes, Peixes & Ovos | Sobremesas, Bolos & Doces |
| Ovos | Massas Doces Frescas |
| Peixes/Frutos do Mar Congelados | Bolos/Massas Doces Congelados |
| Carnes Congeladas | Sobremesas Congeladas |
| Peixes/Frutos do Mar Refrigerados | Massas Doces Congeladas |
| Carnes Refrigeradas | Sorvetes/Iogurtes/Sorbets/Novidades |
| Carnes Não-Precíveis | Sobremesas Refrigeradas |
| Peixes/Frutos do Mar Não-Precíveis | Bolos/Massas Doces Não-Precíveis |
| Frutas & Verduras | Sobremesas Não-Precíveis |
| Frutas/Castanhas Frescas | Massas Doces Não-Precíveis |
| Saladas Prontas Frescas | |
| Vegetais Frescos | Molhos |
| Frutas Congeladas | Molhos Salgados Frios |
| Vegetais Congelados | Caldas Para Sobremesas |
| Frutas/Castanhas Não-Precíveis | Molhos & Marinadas Para Cozimento |
| Vegetais Não-Precíveis | Molhos Cremosos Refrigerados |
| Laticínios | Molhos Para Salada Refrigerados |
| Manteiga/Margarina | Molhos Cremosos Não-Precíveis |

| | |
|--|------------------------------------|
| Queijos | Molhos Para Saladas Não-Perecíveis |
| Laticínios/Leite/Creme de Leite Refrigerados | Doces Cremosos |
| Laticínios/Leite/Creme de Leite/Leite Com Sabor Não-Perecíveis | |
| Iogurtes | |
| | |

1.1 AC Nielsen

Esse estudo mostra que no mercado mundial, a cesta com mais rápida expansão foi a de Carnes, Peixes e Ovos com um crescimento de 6% (tabela 1.2)

| Mercado Mundial | |
|----------------------------------|-------------|
| Cesta | Crescimento |
| Molhos | 3% |
| Ingredientes Culinários Básicos | 4% |
| Sobremesas, Bolos & Doces | 3% |
| Carboidratos Sem Açúcar | 2% |
| Refeições Prontas | 3% |
| Frutas & Verduras | 4% |
| Carnes, Peixes & Ovos | 6% |
| Laticínios | 4% |
| Doces, Biscoitos & Lanches Doces | 4% |
| Alimentos Infantis | 4% |

1.2 AC Nielsen

Podemos ver na tabela 1.3 que quatro das categorias presentes na cesta Carnes, Peixes & Ovos cresceram acima de 5%, sendo Ovos o mais rápido (16%) (tabela 1.3).

| Categoria com Mais Rápido Crescimento | Cesta de produtos | No. de Mercados em Expansão / Analisados | Taxa de Crescimento da Categoria 03-04 | Incremento de Valor da Categoria (EUR) |
|---------------------------------------|-------------------------------------|--|--|--|
| Ovos | Carnes, Peixes & Ovos | 13 de 13 | 16% | 802 milhões |
| Carnes Congeladas | Carnes, Peixes & Ovos | 19 de 25 | 7% | 299 milhões |
| Carnes Refrigeradas | Carnes, Peixes & Ovos | 18 de 19 | 7% | 2.0 bilhões |
| Peixes / Frutos do Mar Refrigerados | Carnes, Peixes & Ovos | 8 de 8 | 6% | 157 milhões |
| Cereal / Musli / Barra de Cereais | Doces, Biscoitos & Lanches Doces | 26 de 30 | 14% | 314 milhões |
| Biscoitos Tipo Torrada | Doces, Biscoitos & Lanches Doces | 7 de 11 | 6% | 56 milhões |
| Frutas Congeladas | Frutas & Verduras | 14 de 14 | 9% | 37 milhões |
| Saladas Prontas Frescas | Frutas & Verduras | 9 de 10 | 8% | 166 milhões |
| Vegetais Frescos | Frutas & Verduras | 4 de 5 | 7% | 640 milhões |
| Frutas/Castanhas Não-Perecíveis | Frutas & Verduras | 20 de 26 | 6% | 389 milhões |
| Edulcorantes | Ingredientes Culinários Básicos | 21 de 28 | 10% | 77 milhões |
| Óleos Alimentares | Ingredientes Culinários Básicos | 35 de 42 | 7% | 640 milhões |
| Molhos Para Salada Refrigerados | Molhos | 7 de 10 | 9% | 21 milhões |
| Refeições Completas Refrigeradas | Refeições Prontas | 15 de 15 | 10% | 487 milhões |
| Pizzas Congeladas | Refeições Prontas | 26 de 29 | 6% | 323 milhões |
| Sopas / Caldos Refrigerados | Refeições Prontas | 10 de 11 | 6% | 25 milhões |
| Sobremesas Refrigeradas | Sobremesas, Bolos & Doces | 24 de 27 | 7% | 237 milhões |
| Bolos / Doces Não-Perecíveis | Sobremesas, Bolos & Doces | 18 de 20 | 6% | 259 milhões |

1.3 AC Nielsen

As cestas de Alimentos Infantis, Laticínios, e Carboidratos Sem Açúcar não aparecem na tabela, pois todas as suas categorias cresceram menos de 6%, sendo que algumas até apresentaram declínio.

Tendências Mundiais sobre o mercado de alimentos

Nesse estudo pode ser identificado, como dito anteriormente, três tendências: o enfoque na saúde, necessidade de praticidade e o crescente impacto de marcas próprias.

Procura por produtos saudáveis.

Das quatro categorias apresentando crescimento de dois dígitos, 3 estão relacionadas percepção e saúde ou dieta.

Quando uma pessoa faz um regime alimentar, alguns alimentos são considerados saudáveis enquanto outros têm de ser evitados. As dietas mais famosas dos últimos anos têm sido as dietas com muita proteína e baixo carboidrato, o que acaba resultando em um aumento dos alimentos ricos em proteína (cesta Carne, Peixes e Ovos) e diminuição dos alimentos com muito carboidrato (cesta Carboidratos Sem Açúcar), como pode ser constado na tabela 1.3.

As frutas e verduras são alimentos normalmente considerados saudáveis pelas pessoas, de modo que nesse estudo, quatro categorias na cesta Frutas & Verduras tiveram um crescimento entre 6% e 9%.

Também podemos constatar um crescimento em categorias de alimentos considerados uma opção saudável ou um substituto de outro não tão saudável, como as categorias Edulcorantes e Óleos Alimentares (cesta Culinários Básicos), devido ao aumento de dietas de baixo carboidrato e à crescente incidência de diabetes para Edulcorantes, e a migração em diversos países para óleos mais saudáveis.

Cereal/Muslin/Barra de Cereais, que são alimentos com imagem de saudáveis também tiveram o segundo mais rápido crescimento (14%)

Necessidade de praticidade

Com uma vida cada vez mais agitada, e com a inserção cada vez maior da mulher no mercado de trabalho, os consumidores vêm procurando cada vez mais a praticidade no preparo das refeições.

Três categorias na cesta de produtos Refeições Prontas tiveram de 2003 à 2004 crescimento superior à 5% com destaque a categoria Refeições Completas Refrigeradas com um crescimento de 10% nos países analisados. As categorias Pizzas Congeladas e Sopas/Caldos Refrigerados cresceram 6%.

RE
FEI
ÇÕES
PR
ONT
AS

Outra categoria relacionada a praticidade que teve um bom crescimento foi Biscoitos Tipo Torrada, que pertence a cesta de Doces, Biscoitos & Lanches Doces, com um crescimento de 6%.

Cereal/Muslin/Barra de Cereais e Saladas Prontas Frescas tiveram um bom crescimento tanto pelo quesito saúde como praticidade.

Produtos de marca própria

De 2003 a 2004 as marcas próprias apresentaram um crescimento global médio de 4%. O mais interessante é que nos Mercados Emergentes variou 48% e na América de Norte 0%. O estudo também mostra que o produto de Marcas Próprio foi responsável pelo crescimento de certas categorias em seus mercados locais. Um bom exemplo é o que aconteceu no Chile, onde o crescimento da categoria Salgadinhos/Batatas Fritas foi de 11%, graças ao lançamento de Marcas Próprias, que ao reduzirem os preços aumentaram as vendas.

Crescimento Regional dos mercados de alimento

Mercados Emergentes

Os Mercados Emergentes foi o mercado de mais rápido crescimento, sendo que 4 cestas de produtos apresentaram crescimento de dois dígitos (1.4). A categoria com mais rápido crescimento foi Cereal/Musli/Barra de Cereais com um aumento de 47%, em valor de vendas de EUR 11.6 milhões.

| Mercados Emergentes | |
|---------------------------------|--------------------|
| Cesta | Crescimento |
| Molhos | 7% |
| Ingredientes Culinários Básicos | 10% |
| Sobremesas, Bolos & Doces | 7% |
| Carboidratos Sem Açúcar | 13% |

| | |
|----------------------------------|-----|
| Refeições Prontas | 0% |
| Frutas & Verduras | 5% |
| Carnes, Peixes & Ovos | 9% |
| Laticínios | 9% |
| Doces, Biscoitos & Lanches Doces | 13% |
| Alimentos Infantis | 11% |

1.4 AC Nielsen

Vale ressaltar que, como dito anteriormente, esse estudo analisa tendências de valores de vendas e não de volume, portanto, dada as condições inflacionárias, o efeito do de aumento de preços exerceu um impacto significativo no crescimento do valor de vendas, bem como algumas melhorias econômicas nesses países.

América Latina

Na América Latina, 3 cestas apresentaram crescimento de dois dígitos, sendo Carnes, Peixes & Ovos a líder com um crescimento de 12% (1.5).

| América Latina | |
|----------------------------------|-------------|
| Cesta | Crescimento |
| Molhos | 3% |
| Ingredientes Culinários Básicos | 2% |
| L, Sobremesas, Bolos & Doces | 6% |
| Carboidratos Sem Açúcar | 7% |
| Refeições Prontas | 7% |
| Frutas & Verduras | 7% |
| Carnes, Peixes & Ovos | 12% |
| Laticínios | 10% |
| Doces, Biscoitos & Lanches Doces | 10% |
| Alimentos Infantis | 7% |

1.5 AC Nielsen

Como nos mercados emergentes, a categoria de mais rápido crescimento foi Cereal/Musli/Barra de Cereais com uma taxa de crescimento regional de 80% (a partir do quatro países na qual tal crescimento foi mensurado), que equivale em um aumento no valor das vendas de EUR 50.1 milhões.

Ásia-Pacífico

Diferentemente das duas regiões anteriores, a região Ásia-Pacífico teve apenas uma cesta com crescimento de dois dígitos, Sobremesas, Bolos & Doces (1.6).

| Ásia-Pacífico | |
|----------------------------------|-------------|
| Cesta | Crescimento |
| Molhos | 1% |
| Ingredientes Culinários Básicos | 5% |
| Sobremesas, Bolos & Doces | 11% |
| Carboidratos Sem Açúcar | 4% |
| Refeições Prontas | 3% |
| Frutas & Verduras | 3% |
| Carnes, Peixes & Ovos | 4% |
| Laticínios | 2% |
| Doces, Biscoitos & Lanches Doces | 4% |
| Alimentos Infantis | 4% |

1.6 AC Nielsen

América do Norte

Como na Ásia-Pacífico, apenas uma cesta de alimentos teve crescimento de dois dígitos, só que dessa vez foi Carnes, Peixes & Ovos (lembrando que foi a cesta de mais rápida expansão no mundo). Essa cesta teve um crescimento de 11% (1.7), equivalente a um aumento de EUR 2,3 bilhões. Como vimos anteriormente, o crescimento desta cesta está ligada ao crescimento das dietas ricas em proteínas.

| América do Norte | |
|----------------------------------|-------------|
| Cesta | Crescimento |
| Molhos | 2% |
| Ingredientes Culinários Básicos | 4% |
| Sobremesas, Bolos & Doces | 3% |
| Carboidratos Sem Açúcar | 1% |
| Refeições Prontas | 3% |
| Frutas & Verduras | 3% |
| Carnes, Peixes & Ovos | 11% |
| Laticínios | 7% |
| Doces, Biscoitos & Lanches Doces | 2% |
| Alimentos Infantis | 2% |

1.7 AC Nielsen

Europa

Na região da Europa, nenhuma das cestas teve crescimento de dois dígitos. Pelo contrário, apenas uma cesta teve crescimento mais rápido ou igual a 5%, Frutas & Verduras (1.8).

| Europa | |
|----------------------------------|-------------|
| Cesta | Crescimento |
| Molhos | 4% |
| Ingredientes Culinários Básicos | 3% |
| Sobremesas, Bolos & Doces | 0% |
| Carboidratos Sem Açúcar | 3% |
| Refeições Prontas | 4% |
| Frutas & Verduras | 5% |
| Carnes, Peixes & Ovos | 4% |
| Laticínios | 2% |
| Doces, Biscoitos & Lanches Doces | 3% |
| Alimentos Infantis | 3% |

1.8 AC Nielsen

Destaque nas Cestas de Produtos no mercado de alimentos

Alimentos Infantis

Essa cesta apresentou um crescimento global de 4% de 2003 para 2004, sendo que as regiões menos desenvolvidas tiveram os crescimentos mais significativos, Mercados Emergentes com 11% e América Latina 7%.

A categoria que apresentou tanto um mais rápido, 5%, como um maior crescimento, EUR 271,4 milhões, foi Fórmulas Infantis.

Doces, Biscoitos & Lanches Doces

Doces, Biscoitos & Lanches Doces, como Alimentos Infantis, teve um crescimento de 4%, e como essa mesma cesta, tal crescimento foi impulsionado pela América Latina e pelos Mercados Emergentes.

Como as tendências de consumo mostraram, devido a procura por alimentos saudáveis e práticos, Cereal/Musli/Barra de Cereais teve um crescimento de dois dígitos, crescendo em valor de vendas 14%, EUR 313,7 milhões, para os 30 países analisados. Biscoito Tipo Torrada foi o segundo mais veloz crescimento, apresentando dois dígitos nos Mercados Emergentes e América Latina.

Laticínios

A cesta de Laticínios teve um crescimento médio de 4%, contudo a variância entre as regiões foi muito grande, sendo de 2% na Ásia-Pacífico e de 10% na América Latina.

Todas as categorias desta cesta apresentaram crescimento inferior a 6%. Queijos foi a categoria a com mais rápido crescimento, 6%, lembrando do aumento das dieta ricas em proteínas.

Carnes, Peixes & Ovos

Como dito anteriormente, a cesta Carnes, Peixes & Ovos, apresentou o mais rápido crescimento de 2003 a 2004. As regiões de mais rápido crescimento foram América Latina com 12% e América do Norte com 11%. Depois veio Mercados Emergentes com 9% e Europa e Ásia-Pacífico com crescimento bem menos significativos de 4%.

Outra vez podemos ver relação com as dietas a base de proteína e pouco carboidrato. Ovos apresentou o mais rápido crescimento, 16%, que foi impulsionada pelo valor de vendas nos EUA com uma expansão de 28%. Com crescimento mais rápido que 5%, vieram Carnes Congeladas, Carnes Refrigeradas e Peixes/Frutos do Mar Refrigerados apresentaram crescimentos de 7%, 7% e 6% respectivamente.

Fruta & Verduras

Apesar de termo constado que essa cesta cresceu apenas 4%, 4 das suas 7 categorias expandiram 6% ou mais, de modo que Frutas Congeladas cresceu 9%, Saladas Prontas e Frescas 8%, Vegetais Frescos 7% e Frutas/Castanhas Não-Perecíveis 6%, mostrando não somente uma procura por alimentos saudáveis, mas também uma procura por praticidade.

Carboidratos Sem Açúcar

De todas as cestas, Carboidratos Sem Açúcar teve a menor taxa de crescimento, devido principalmente à popularidade das dietas ricas em proteína e pouco carboidrato, de modo que nenhuma das categorias apresentou crescimento maior que 4%, havendo um declínio (-2%) na categoria Waffles Não-Perecíveis . O interessante é que essa cesta teve um crescimento de 13% nos Mercados Emergentes, mas como foi analisado valor de vendas, um crescimento apenas de 1% na América do Norte tem peso muito maior.

Sobremesas, Bolos & Doces

Essa cesta teve um crescimento apenas de 3%, contudo houve uma grande variância nas regiões, de modo que na Ásia-Pacífico o crescimento foi de 11% e na Europa ficou estagnada. Esse crescimento na Ásia-Pacífico foi graças a categoria de Sorvetes, que cresceu 18%, devido a diferença de um verão frio em 2003 e um verão quente em 2004.

Ingredientes Culinários Básicos

Ingredientes Culinários Básicos teve um crescimento global de 4%, e como em algumas outras categorias teve uma grande variância nas taxas de crescimento das regiões, variando de 2% para a América Latina a 10% nos mercados emergentes. Devido a procura por alimentos saudáveis, as vendas de Edulcorantes cresceram 10% enquanto Açúcar declinou 3%. Na categoria Óleos Alimentares houve um crescimento de 7% devido a procura por óleos mais saudáveis como Azeite de Oliva, que por serem mais caros acabam aumentando o valor das vendas.

Molhos

Essa cesta que contem os produtos a serem estudados no restante do trabalho apresentou um crescimento de 3%. Molhos Salgados Frios, que abrangem Catchup, Mostarda, Maionese e Vinagre, foi o principal impulsionador do crescimento. Contudo a categoria de mais rápido crescimento a pequena categoria de Molhos Para Salada Refrigerados com um crescimento global de 9%, o que não é surpreendente devido a procura por alimentos saudáveis e por praticidade, e também pelos crescimentos já observados de Saladas Prontas Frescas (8%) e Vegetais frescos (7%), que normalmente na hora da refeição vem servidos de algum molho.

Concluindo essa parte vale lembrar que existem diversos fatores externos que podem influenciar o crescimento de algumas categorias em certas regiões, como a

presença de regulação pelo governo, aumento da competitividade, aumento da produtividade bem como o crescimento econômico ou maior divisão de renda.

Na próxima parte será apresentado ações da Unilever, tendo como conceito o foco no consumidor, atender as novas necessidades dos clientes.

3- Análise das ações da Unilever nos mercados de molho de tomate, polpa de tomate, extrato de tomate, catchup e maionese.

As principais marcas da Unilever que verificamos no estudo do caso pertencem a divisão de Bestfoods. As marcas e produtos, Arisco e KnorrCica (Elefante), são do mercado de extratos. No mercado de polpa e purê temos Arisco (Tomato) e KnorrCica (Pomodoro). As marcas do mercado de molho de tomate também são as mesmas apresentadas, sendo seus produtos Tarantella e Pomarola. No mercado de catchup temos Arisco, Hellmann's e PIC(as duas últimas atualmente as marcas foram fundidas).

E finalmente no mercado de maionese temos também a Arisco e Hellmann's. No estudo existem outras marcas da Unilever (Beira Alta e Gourmet) mas estas não serão apresentadas. Apenas abordaremos as marcas líderes de mercado.

Abaixo descreveremos as marcas líderes e seus respectivos produtos:



Criada em 1969 pelo empresário goiano João Alves de Queiroz Filho, a marca Arisca rapidamente ganhou expressão nacional, tornando-se líder de mercado com os seus famosos temperos em pasta. Atualmente seu portfólio conta com 12 categorias diferentes, de lamen a refrescos

em pó, passando por molhos, maioneses, sopas, entre outros. A marca recentemente teve seu logo e linhas de produtos inteiramente reformulados. "Com Arisco você faz e acontece", diz o principal slogan da marca.

Produtos: sopas, temperos, caldos, lamen, refresco em pó, catchup, mostarda, maionese, amido de milho, geléia de mocotó, atomatados e azeite. Principais produtos

estudados: Principais produtos estudados: **Catchup Arisco, Tomato Arisco, Tarantella e Maionese Arisco.**



KnorrCica nasceu da união de duas grandes marcas e de seus conceitos: a praticidade e o sabor de Knorr e o frescor e a naturalidade de Cica.

Com a união, KnorrCica tornou-se a primeira marca da Unilever Bestfoods.

Produtos: caldos, extrato de tomate, molho de tomate, sopas, temperos, polpa de tomate. Principais produtos estudados: **Extrato de Tomate Elefante, Molhos de Tomate Pomarola e Pomodoro.**



Líder do mercado brasileiro de maioneses desde 1962, Hellmann's vem aumentando a família de produtos sob o seu 'guarda-chuva'. Além de pioneira no mercado brasileiro, a marca conta com uma linha complementar de maioneses com sabor, molhos para saladas, ketchup e mostarda. Hellmann's ampliou ainda mais seus horizontes no cenário nacional ao abrir a primeira lanchonete do planeta para a venda de sanduíches feitos com seus produtos, o Hellmann's Point, no último inverno, em Campos do Jordão.

Produtos: maionese, maioneses saborizadas, molhos para saladas, ketchup e mostarda. Principais produtos estudados: **Maionese Hellmann's, Catchup Hellmann's e Catchup Hellmann's PIC.**

Uma das ferramentas usadas pela Unilever para definir suas estratégias de marketing é o relacionamento com o consumidor, principalmente para descobrir novas tendências e preferências dos consumidores.

Todos os meses, cerca de 85 mil pessoas entram em contato com a Unilever por meio de seus departamentos de atendimento. Por meio delas é possível identificar os

efeitos positivos ou negativos de uma ação, de uma nova propaganda, de um produto, captar as necessidades dos consumidores etc. As contribuições geram relatórios estatísticos que ajudam tanto no acompanhamento dos ciclos de vida dos produtos ou no fornecimento de informações que orientam pesquisas de mercado. Tudo isso torna fortalece as marcas da empresa no mercado.

Consumidores da Unilever Higiene e Beleza estão satisfeitas com o atendimento (pesquisa realizada pela empresa em 2002), índice que atinge o nível de “*encantamento do consumidor*”. Além disso, os departamentos também desenvolvem cursos, retiram amostras para análises, oferecem ajuda em pesquisas para trabalhos escolares e acadêmicos, atuam como consultores de beleza e de gastronomia, entre outros papéis.

Nas divisões Kibon e Unilever Foods, o Departamento de Relações com os Consumidores atua em duas frentes. Uma delas é o Centro de Aplicação e Pesquisa, que desenvolve e promove cursos, testes, pesquisas, além de inúmeras ações diretas com os consumidores, como trazê-los à sua cozinha experimental para desenvolver novas receitas, aprender e ensinar novas aplicações de ingredientes e produtos. A outra parte envolve o atendimento a todos os contatos recebidos por cartas, e-mails ou ligações. São cerca de 35 mil contatos por mês.

Em Foodsolutions, divisão voltada para atender ao mercado de alimentação fora de casa, esse trabalho é ainda mais intenso. O CISC - Centro de Informação e Serviços ao Cliente - é um espaço destinado à criação e aprimoramento de receitas e troca de informações sobre utilização dos produtos da linha para Foodservice. Uma estrutura versátil abriga uma equipe de chefs e mestres capacitados para dar suporte técnico em culinária, panificação e confeitaria, através de atendimento personalizado, cursos, workshops e palestras, além de jornada culinária e seções de degustação.

Em 2002 com o objetivo de aproximar as suas equipes de trabalho dos consumidores ,a Unilever Bestfoods implantou o programa 'Direct Contact - Ciclout'. Equipes de Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento, de agências de propaganda e de CMI (Consumer Marketing Insight, o antigo Departamento de Pesquisa de Mercado) visitavam semanalmente oito casas de consumidoras para observar a preparação do almoço e as compras de supermercado.

Em 2003 a Unilever Bestfoods decidiu unir duas de suas marcas, a Cica, que há sessenta anos ocupava as prateleiras dos supermercados e foi adquirida pelas Industrias Gessy Lever em 1993, com a Knorr, mais nova, mas mesmo assim com uma trajetória de quarenta anos no Brasil. O objetivo foi criar a maior marca de produtos culinários no país – a Knorr Cica. Com essa união, as marcas passaram a ocupar o primeiro lugar no portfólio da divisão de alimentos da Unilever e a terceira posição entre as marcas da empresa como um todo, atrás de Omo e Seda. Foi um dos maiores projetos de Brand Focus da Unilever Bestfoods no mundo, seguindo a estratégia de concentrar o foco em poucas marcas.

Além dos 60 produtos da Cica, a nova marca chegou ao mercado batizando seis novos lançamentos como o Pomarola com Caldo de Galinha Knorr, Pomarola com Caldo de Carne Knorr, Elefante com Caldo de Carne Knorr e Caldo Knorr de Tomate Elefante, além de sopas e molhos especiais. A estratégia foi unir o potencial de imagens já comuns na cabeça do consumidor como a praticidade e o sabor de Knorr, com o frescor e a naturalidade de Cica, ressaltando a complementariedade das duas marcas. Foi esse casamento perfeito que levou a empresa a tomar essa decisão inédita entre os 150 países onde a Unilever estava presente. A marca Cica cresceu 20% em 2002 e era um dos carros chefe da Unilever Bestfoods, ao lado de Arisco. Para o primeiro ano de operação a expectativa era aumentar 10% o volume de negócios, criando não só uma nova marca mas um case de marketing. O protagonista da campanha de união das duas marcas, bem como do lançamento da nova linha de molhos de tomate foi o personagem Jotalhão, o conhecido elefante da Cica, criado por Maurício de Sousa, que há mais de 25 anos acompanhava a marca. Além da campanha em revistas, TV, outdoors e das mídias exteriores espalhadas pelas ruas do país, foram criadas cinco ações que visavam comunicar e destacar a nova marca e seus lançamentos: Ação de Abordagem, no qual uma apresentadora ressaltava a união dos produtos, mas enfatizava que os mesmos não mudaram; Curso de Culinária; Anúncios em revistas do trade, Treinamento para Promotores e Incentivo Relâmpago.

Em 2004 a marca Hellmann's lançou de Hellmann's Point de Riviera, como estratégia de marketing utilizada para dar continuidade a ativação da marca. Foi montado um espaço de 280 metros na Riviera de São Lourenço, onde os turistas puderam desfrutar

de um cardápio diferenciado para o verão. Além de sanduíches, fritas, saladas, porções de frango e peixe, foi possível também, degustar os sorvetes em massa Kibon, pois, para este evento houve uma parceria entre as duas marcas. Para complementar a ação promocional, foram distribuídos flyers e brindes de verão nas praias do litoral norte de São Paulo: Bertioga, Maresias, Boissucanga e Cambori. O público alvo preferencial desse tipo de ação era composto de jovens, responsáveis por boa parte do consumo de maionese no Brasil. Pesquisas na época mostravam que nos lares que tinham adolescentes e pré-adolescentes o consumo de maionese era o dobro do que nas famílias compostas por casais ou com crianças pequenas.

Em 2005 a Hellmann's Maionese, buscando inovar com a tendência do mercado de produtos saudáveis lançou a maionese Hellman's 0% colesterol. O produto foi o resultado de dois anos de pesquisa, com uma moderna tecnologia capaz de produzir maionese sem gema de ovo. Os resultados de pesquisas e estudos com consumidores e sobre a saúde dos brasileiros eram determinantes em lançamentos de produtos como este. Em 2002, estudos da Organização Mundial de Saúde realizados em 2002 revelavam que 40% dos brasileiros adultos tinham índices altos de colesterol; e que o país ocupava o 9º lugar em número absoluto de mortes causadas por doenças cardíacas. Os resultados de uma pesquisa realizada em 2004 comprovavam que 94% dos entrevistados aprovavam o produto e teriam interesse em experimentá-lo. Em ainda outra pesquisa realizada anos antes, em 2002, em 36 milhões de domicílios brasileiros (o que representava cerca de 81% dos lares) demonstrava que em mais de 50% destes se consumia frutas, legumes e verduras todos os dias, e que em cerca de 21% se comprava algum tipo de alimento orgânico. Dados como esses apontavam para a preocupação do consumidor brasileiro em buscar alimentos mais saudáveis, inclusive no segmento de produtos industrializados. Preocupada em atender essas aspirações e em consonância com a sua missão de Vitalidade, a Unilever lançava mais um produto com características saudáveis no mercado. Segundo Marcela Mariano, gerente de Marketing da marca Hellmann's: "A empresa está constantemente empenhada em proporcionar opções saudáveis para o dia-a-dia dos consumidores". Hellmann's 0% colesterol estava disponível em embalagens de 250 e 500 gramas e era um produto de baixas calorias também: possuía 15 calorias por colher de sopa (14 gramas).

Em outubro de 2005 foram as maioneses Hellmann's Hot e Hellmann's Fresh (Sabores de Verão). O objetivo da campanha foi inaugurar um novo segmento para o uso de maionese, incentivando o uso em diferentes preparos e ocasiões, expandir o consumo de maionese para outros usos, além do seu uso tradicional. A campanha agregou modernidade à marca Hellmann's trazendo inovação para a categoria de maioneses, reforçando a liderança de Hellmann's no segmento. Os consumidores tradicionais de maionese tinham por hábito usá-la em saladas de batatas, hot-dog, hambúrguer e lanches em geral. Os consumidores mais ousados utilizavam maionese em massas, tortas, carnes, assados, gratinados, empanados, frituras, acompanhamentos e no café da manhã. O desafio consistia em introduzir a maionese em novos preparos e ocasiões, formular uma nova maneira de ver a maionese Hellmann's. "Criamos duas versões de maionese com a qualidade e todo o sabor de Hellmann's para consumidores que são fãs da marca. As duas novas variantes proporcionam novas formas de utilização da maionese, além das tradicionais. Só a verdadeira maionese poderia lançar sabores tão inovadores", afirmou Marcelo Câmara, gerente de marketing do produto. A maionese Hellmann's Hot e Hellmann's Fresh foram lançadas em embalagens Pet de 500g, em edição especial por tempo limitado. A Hellmann's Hot continha exclusiva combinação de maionese com o sabor ardente da pimenta vermelha. A Hellmann's Fresh continha uma combinação de maionese com o sabor fresco das ervas, alho e cebola. Diferentemente das maioneses saborizadas Hellmann's vendidas em embalagens de 190g, que como patês tinham uso em pequenas porções destinadas a canapés e petiscos, as maioneses Hellmann's Hot e Hellmann's Fresh vendidas em embalagens de 500g destinam-se a preparos culinários como recheios, assados, tortas, gratinados e empanados, além de sanduíches, estimulando novos usos de maioneses através das inovações. A campanha contou com ações de marketing através de degustação durante o período de 14 de novembro a 10 de dezembro, nas regiões Sul e Sudeste do país. Duas vinhetas de lançamento com duração de 10' foram vinculadas nas principais emissoras de televisão, além de divulgação por outdoor.

Algumas de suas marcas, a Unilever Bestfoods colocam na categoria de marcas globais, as quais têm estratégias de marketing diferenciadas globalmente. As marcas são: Arisco, Lipton, Becel, Dorigana, Maizena, AdeS, Knorr, Hellmann's e Slim Fast.

Conclusão

É possível observar que em um mercado na qual, não existem os domínios de mercado por uma empresa (monopólio), devido à abertura comercial, faz com que as empresas não concorram apenas com empresas locais, e sim com empresas do mundo inteiro. Além disso, com a maior tecnologia e fluxo de informações, fazer um produto similar com tecnologia similar ficou mais fácil, sendo a diferenciação de um produto para outro cada vez menor. Isso tem como resultado, uma maior exigência do cliente e uma concorrência maior e mais eficiência.

Foi percebido também que é muito mais barato manter um cliente ao invés de conquistar outro, tendo como objetivo portanto trazer o máximo de satisfação ao cliente, de modo que no extremo essa vire um divulgador da marca, divulgação que com o grande fluxo de informações é cada vez maior.

Isso levou as empresas a substituírem a mentalidade do foco no produto para o foco no cliente, de modo que o conceito de marketing, que tem como objetivo fazer com que os indivíduos e grupos obtenham o que é necessário e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros, ganhou cada vez mais espaço nas políticas e organização das empresas, sendo cada vez mais uma tarefa de alta gerência, e chegando na frente de outras áreas mais tradicionais na estratégia das empresas como a produção ou a venda, apesar de continuarem sendo interdependentes.

Foi constatado também, que a Unilever, vem atendendo cada vez mais as necessidades dos clientes, e observando as mudanças nas tendências do mercado de alimentos, mercado que visa a praticidade, a saúde e de marca própria, através da aquisição de marcas locais, criação de produtos light, grande pós-venda, e um maior contato com o cliente, conseguindo fazer essa mudança do foco no produto para o cliente muito bem.

Bibliografia

- Porter pagina 90
- Kotler P., Administração de Marketing: Análise Planejamento, Implementação e Controle. São Paulo: Editora Atlas S.A. – 1998;
- Theodore Levitt; Miopia em Marketing;
- Meio & Mensagem, 13/3/2003 e 17/3/2003;
- O Globo 14/3/2003;
- O Estado de São Paulo, 14/3/2003;
- Valor Econômico, 14/3/2003;
- Gazeta Mercantil, 14/3/2003;
- BusinessWeek 26/07/2004;
- Release X-Press Assessoria em Comunicação, março de 2003;
- Encontro, nº 247, pp. 4 e 5; Knorr Cica Elefante P002).
- Relatório Executivo de Notícias, *ACNielsen Global Services*;
Os Produtos mais quentes do mundo.
- Site Unilever Brasil.
- Unilever América Latina