



## BISCOITOS OLINDA

Recebido em 07.05.2013. Aprovado em 12.07.2013

Avaliado pelo sistema *double blind review*

DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v7i3.284>

### Luis Fernando Hor-Meyll

[hormeyll@iag.puc-rio.br](mailto:hormeyll@iag.puc-rio.br)

Departamento de Administração - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RIO) - Rio de Janeiro - RJ - Brasil.

### Patricia Carvalho

[patricia.carvalho@petrobras.com.br](mailto:patricia.carvalho@petrobras.com.br)

Petróleo Brasileiro S.A (Petrobrás) - Rio de Janeiro - RJ - Brasil.

### Resumo

O caso foi desenvolvido para o ensino dos conceitos de segmentação de mercado e posicionamento de marcas, tendo sido utilizado com sucesso em disciplinas de cursos de graduação e de pós-graduação (*lato sensu* e *stricto sensu*). Para acelerar sua penetração no mercado nordestino de biscoitos, Biscoitos Nacionais, marca de abrangência nacional, decidiu adquirir a marca Olinda, tradicional na região. Apresenta-se uma situação em que o gerente de marketing precisa decidir entre investir na marca Olinda (que, embora nos últimos anos tenha perdido mercado por falta de investimentos, mas ainda ostenta significativa parcela na região), posicionando-a para atingir segmentos específicos; ou investir na marca Biscoitos Nacionais, que, muito expressiva no sudeste e sul do País, era pouco conhecida no Nordeste. Resultados de pesquisas de segmentação, mapas de similaridade e de imagem de marcas, são oferecidos para fundamentar análises e decisão. Sugerem-se perguntas a serem propostas no encaminhamento do raciocínio. O caso permite aprofundar o conceito e o emprego da segmentação de mercado, despertando nos alunos grande interesse.

**Palavras-chave:** Caso de ensino. Posicionamento de marca. Segmentação de mercado.

### Abstract

The case "Biscoitos Olinda" was developed for teaching the concepts of market segmentation and brand positioning, having been successfully employed in disciplines of undergraduate and post-graduate (*lato sensu* and *stricto sensu*) courses. To accelerate its penetration in the Northeast market, Biscoitos Nacionais, a nationwide company, decided to acquire Olinda, a traditional brand in the region. The case presents a situation where the marketing manager needs to decide between investing in the Olinda brand (which, although has lost market in recent years by lack of investment, still has a significant share in the region), positioning it to reach specific segments; or invest in the Biscoitos Nacionais brand, which has a significant share in Southeast and South of Brazil, but is little known in the Northeast. Segmentation research results and similarity and image maps are offered to support analysis and decision. Some questions are suggested to conduct the students in the analysis process. The case helps the teacher to present the concept and use of market segmentation in more depth, arousing the students' involvement.

**Keywords:** Teaching case. Brand positioning. Market segmentation.

### Introdução

Em fevereiro de 2005, Bernardo Vieira, gerente de produtos para o mercado nordestino de biscoitos da Biscoitos Nacionais Ltda, encontrava-se frente a um problema. Eram 20h30min de sexta-feira e ele relia os resultados de uma pesquisa de segmentação do mercado nordestino. Precisava tomar uma decisão quanto à melhor recomendação de investimento, para que a empresa pudesse aumentar sua participação de mercado no Nordeste. Na segunda-feira seguinte, teria que apresentá-la ao comitê executivo da Biscoitos Nacionais, formado pelo presidente, o vice-presidente e os diretores da empresa. Para Bernardo esta apresentação seria tudo ou nada: uma exposição completa, tendo a chance de mostrar o trabalho que vinha fazendo, ou ter sua imagem seriamente comprometida.

A expectativa da alta administração era grande para ver que oportunidades haviam sido identificadas naquela região tão promissora, o que o deixava ainda mais ansioso para tomar logo uma decisão e finalizar o material de sua apresentação. Era essencial que a aprovação de sua recomendação se desse o mais rápido possível, pois o objetivo era ter um plano de marketing implementado até o final daquele ano.

Biscoitos Nacionais operava nacionalmente, distribuindo seus produtos também no Nordeste. No entanto, por falta de investimento, ou mesmo, por resistência do mercado consumidor local, a marca nunca havia conseguido alcançar participação relevante no mercado da região. Em 2002, com o objetivo de aumentar sua presença no mercado nordestino e impedir que outra empresa concorrente entrasse ou aumentasse sua participação de mercado na região, a Biscoitos Nacionais comprou a Biscoitos Olinda, marca local de muita tradição, que, na época, passava por dificuldades financeiras e perdia participação no mercado.

Desde sua aquisição, entretanto, a marca Olinda não chegou a receber nenhum investimento de marketing para atividades voltadas para a região Nordeste, não conseguindo voltar a ter o percentual de participação de mercado que apresentava antes da crise.

### O mercado de biscoitos no nordeste

O Nordeste tem grande e potencial mercado de biscoitos, representando 25% do consumo nacional, o que é bastante alto se comparado com outros países e regiões. Com a entrada de investimentos na região, o mercado cresceu 9,7%, de 2002 para 2003, e 16,9%, de 2003 para 2004, o que perfaz um crescimento total de volume negociado, neste período (02-04), de 28,2%. Além do aumento de volume, as empresas passaram a investir em segmentos que possibilitavam o ganho de maior valor agregado (produtos que podem ser oferecidos a um preço mais alto, como *wafers* e recheados). Com isso, o mercado cresceu em valor 6,2% apenas de 2003 para 2004, passando de US\$ 527.240.000 em 2003, para US\$ 561.187.000 em 2004. O percentual de aumento não foi tão representativo quanto o em volumes, pois segmentos que forneciam margens mais baixas continuavam tendo grande representatividade.

Para trabalhar com o mercado nordestino, com extensão geográfica e peculiaridades culturais, era natural subdividi-lo em três regiões: PPA, compreendendo os estados de Paraíba, Pernambuco e Alagoas; Sergipe e Bahia; e Ceará e Rio Grande do Norte.

Pode-se observar que o PPA liderava o Nordeste em vendas em volume e valor, sendo responsável por 40%. As outras duas regiões estavam equiparadas, apresentando praticamente o mesmo percentual. Além disso, o PPA despontava como a região mais importante, não apenas em participação, como também em crescimento. De 2003 para 2004, teve um incremento de

36% no volume negociado na região e 20% no valor.

Olinda era líder em vendas no PPA, com 20% de participação do mercado, já que estava localizada na cidade de João Pessoa – Paraíba, sendo uma marca típica da região com mais de cinquenta anos de existência, com preços baixos, tradicional e de *cream crackers*. No entanto, sua liderança estava sendo ameaçada pelo crescimento de MD Branco na região, que já apresentava participação de mercado muito próxima à da Olinda (18%).

**Tabela 1** - Importância das Sub-regiões

Importância das Sub-regiões	% VOLUME		% VALOR	
	2003	2004	2003	2004
SERGIPE E BAHIA	32%	30%	33%	32%
CEARA E RN	33%	30%	31%	31%
PPA	35%	40%	36%	43%

**Fonte:** dados fornecidos pela empresa

MD Branco liderava no Ceará e no Rio Grande do Norte (entre outros motivos, por ser uma marca local, com fábrica e matriz localizadas em Fortaleza) e também na região de Sergipe e Bahia. Com duas marcas locais, muito conhecidas na região, Fortaleza e Richester, utilizava estratégia de combate – Fortaleza era a marca popular, percebida como sendo básica e de *cream crackers*, e a Richester era a marca *premium*, de preço mais elevado. Seu *share* no Ceará e no Rio Grande do Norte era de 53%, enquanto a Olinda apresentava 2% (em 2004). Também era líder na Bahia e em Sergipe, apresentando uma participação de 16%, enquanto a Olinda tinha 2,5%.

Por meio da análise do ranking das marcas mais importantes da região Nordeste, Bernardo observou que a Olinda ficou na 2º posição em volume vendido, com um *share* de 9,4%. Embora tivesse a maior participação de mercado no PPA, nas duas outras regiões seu porcentual era baixo, diminuindo seu porcentual geral. Enquanto isso, a MD Branco, vice-líder do PPA e líder no Ceará e no RN, e na Bahia e em Sergipe, liderava também as vendas de biscoitos da região, com *share* de 28%.

**Tabela 2** - Importância das Sub-regiões

Participação de Mercado							
	98	99	00	01	02	03	04
AYMORE	1,0%	0,7%	0,6%	0,8%	0,3%	0,2%	0,1%
BAUDUCCO	0,9%	1,4%	2,0%	2,8%	3,0%	3,7%	3,0%
DANONE	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%
MARILAN	6,2%	7,1%	7,8%	9,0%	9,3%	9,4%	8,7%
M.DIAS BRANCO	20,7%	21,3%	22,9%	24,2%	25,9%	27,1%	28,0%
SÃO LUIZ	4,0%	3,4%	3,6%	4,5%	5,5%	6,1%	6,0%
PARMALAT	0,0%	0,0%	0,2%	0,8%	2,2%	1,2%	1,4%
OLINDA	14,3%	15,5%	15,9%	14,3%	8,8%	8,0%	9,4%
TRIUNFO	0,9%	1,0%	0,9%	1,2%	1,1%	0,9%	0,6%
TOSTINES	1,9%	1,5%	1,3%	1,8%	1,9%	1,5%	1,1%

**Fonte:** dados fornecidos pela empresa

## BISCOITOS OLINDA

O mercado de biscoitos era bastante fragmentado, com grande porcentual correspondendo a pequenas marcas locais. Esta característica se intensificava no Nordeste, onde 46% do mercado correspondiam a vendas de pequenas marcas locais.

Identificando oportunidades de crescimento e de retorno com investimentos na região, marcas nacionais vinham intensificando seu investimento. A Nestlé, por exemplo, investiu principalmente na São Luiz e na Tostines. A primeira, de 2003 para 2004, apresentou crescimento de 15%. A Bauducco também não ficou atrás, oferecendo uma importante linha de *wafers* (de 2003 a 2004, cresceu neste segmento 21%), sendo conhecida como fabricante de panetones e bolos. No entanto, seu volume total na região caiu 5% neste período.

**Tabela 3** - Investimento em Mídia por Marca / Fabricante (GRP'S)

<b>Investimento em Mídia por Marca / Fabricante (GRP'S)</b>			
	<b>FORTALEZA</b>	<b>RECIFE</b>	<b>SALVADOR</b>
Richester	22.108	5.099	7.830
Fortaleza	1.169	-	-
São Luiz	5.799	6.141	4.332
Bauducco	3.639	3.185	3.873
Confiança / Menino Maluquinho	-	1.603	-
Pelágio Oliveira / Tiririca	2.074	-	-
Estrela	1.096	-	-

**Fonte:** dados fornecidos pela empresa

Vislumbrando uma oportunidade de expandir suas operações e seus lucros, além de aumentar sua participação no mercado, marcas locais (MD Branco - com Richester e Fortaleza - e Confiança) e marcas nacionais (Nestlé - com São Luiz - e Bauducco) investiram em anúncios em TV e *outdoors*, estampando suas marcas à vista do consumidor das principais cidades da região.

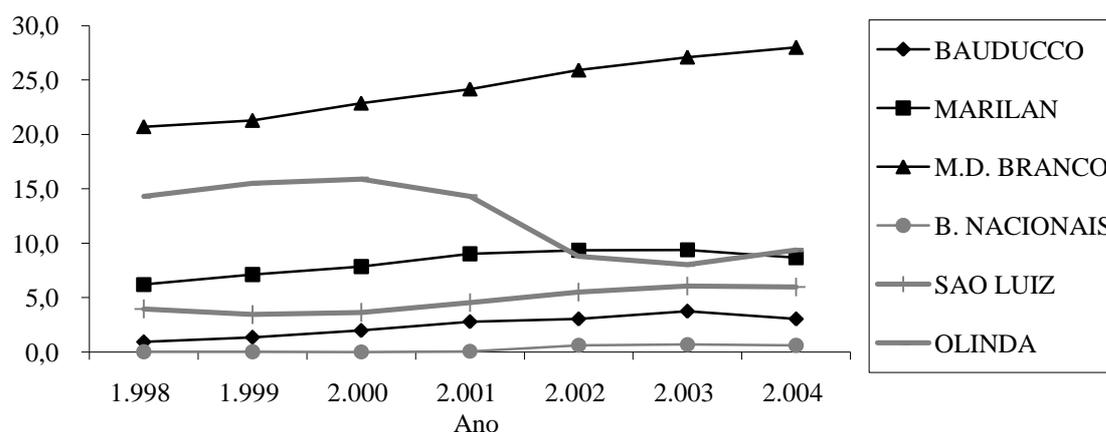
O mercado de biscoito era segmentado por tipo de biscoito: recheados, rosquinhas, secos /doce, *cream cracker* e água e sal, Maria / Maisena, salgadinhos / *snacks*, *wafers*, acompanhamentos salgados (tipo Salclit e Triggy), cobertos e *cookies*. Como já havia trabalhado em vendas, Bernardo sabia que, no Nordeste, o consumo de biscoitos era bastante peculiar no que se referia aos diversos tipos de biscoitos disponíveis. Para confirmar, coletou alguns dados da ACNielsen e conferiu os resultados. Realmente, os números mostravam que tinha razão. Na região, o segmento mais significativo era o de *Cream Crackers*, diferentemente do resto do país, onde o biscoito com maior participação de consumo era o recheado. Isto se devia ao fato dos consumidores locais terem este tipo de biscoito como um complemento da dieta alimentar, sendo considerado um substituto do pão. Consumidos diariamente, precisavam ser comprados em maiores quantidades, o que explicava a preferência por unidades de venda de maior quantidade - ao invés de pacotes de 200g, o predomínio em volume era das embalagens de 500g, que representavam 66% do segmento.

**Tabela 4** - Importância dos Segmentos no Nordeste

Importância dos Segmentos	no Nordeste			EM VALOR			
	EM VOLUME	02	03	04	02	03	04
<i>Cream Cracker</i> / Água e Sal		33,7%	31,9%	32,0%	28,3%	27,0%	28,2%
Biscoitos Recheados		19,8%	20,0%	21,7%	28,3%	26,6%	26,9%
Biscoitos Secos Doces		23,0%	23,3%	20,1%	18,9%	19,9%	17,0%
Maria / Maizena		8,8%	9,0%	11,0%	7,8%	8,0%	9,7%
Salgadinhos / <i>Snacks</i>		8,2%	8,3%	7,4%	5,3%	5,9%	7,0%
<i>Wafers</i>		2,3%	2,7%	3,3%	5,7%	5,9%	5,4%
Rosquinhas		1,6%	2,3%	2,6%	1,5%	2,2%	2,4%
Salgadinhos Acompanhamentos		0,5%	0,5%	0,5%	0,9%	0,9%	0,9%
Biscoitos Cobertos		0,1%	0,2%	0,1%	0,4%	0,6%	0,5%
<i>Cookies</i>		0,3%	0,1%	0,1%	0,6%	0,3%	0,2%

**Fonte:** dados fornecidos pela empresa

Empresas locais e grandes marcas nacionais, como a Bauducco, investiram pesadamente em suas linhas de rosquinhas e *wafers*. Com o aumento de investimento na região, começou a ser oferecido maior número de produtos, de melhor qualidade, e linhas mais completas passaram a estar disponíveis. Nas prateleiras, começaram a aparecer novidades e melhores opções para a dona de casa. Biscoitos básicos, como *cream cracker*, vinham perdendo representatividade no total das vendas em volume, enquanto segmentos mais *premium*, que possibilitavam o ganho de maiores margens pelos fabricantes, aumentaram sua importância. Os segmentos de biscoitos recheados e de *wafers*, por exemplo, cresceram, de 2003 para 2004, 2,0% e 1,0%, respectivamente. Outros segmentos, como Maria/Maizena e Rosquinhas, também apresentaram crescimento, da ordem de 2,2% e 1,0%, respectivamente.



**Figura 1.** Participação no Mercado do Nordeste (%)

**Fonte:** dados fornecidos pela empresa

As empresas locais, como a Marilan e a M. Dias Branco, também estavam investindo no segmento de *snacks*, que no período de 2002 a 2004 apresentou crescimento de 0,8%. Mesmo com toda esta movimentação do mercado, a Olinda e a Biscoitos Nacionais não tomaram nenhuma ação agressiva para manter sua participação. Nenhum investimento específico foi destinado para o desenvolvimento do negócio no Nordeste. Diante da inércia de sua estratégia de marketing e do ataque agressivo da concorrência, a Olinda sofreu uma relevante queda em sua participação, não voltando mais ao patamar que possuía antes da crise financeira que motivara sua aquisição pela Biscoitos Nacionais (Figura 1).

### A empresa

Biscoitos Nacionais Ltda era uma importante marca de biscoitos conhecida em todo o país. Oferecia ao consumidor extensa linha, desde biscoitos básicos (*cream crackers* e rosquinhas) até biscoitos *premium* (recheados e *snacks*). Os consumidores a percebiam como marca *premium*, oferecendo produtos de alta qualidade e, por isso, com preço mais elevado.

Embora fosse marca de distribuição nacional, as áreas onde tinha maior participação de mercado eram Sudeste e Sul, principalmente no Rio de Janeiro e em São Paulo. No Nordeste sua participação ainda era pequena, embora tivesse crescido de 0,1% de participação em valor, no final de 1998, para 1,3% no início de 2004 (seu maior *share* na região), terminado o ano de 2004 com *share* acumulado de 1,1%. Sua participação em volume era bem menor, mas também apresentava salto porcentual grande, pulando de 0,02% para 0,8%, no mesmo período.

Em 2002, a empresa comprou a Biscoitos Olinda Ltda, no que se apresentava como grande oportunidade de investimento no mercado de biscoitos da região, por ser uma marca tradicional e muito conhecida em todo o Nordeste. A localização de sua fábrica era atrativa; na Paraíba, a Olinda permitia diminuições de custos logísticos e facilitava a distribuição dos produtos na região. Isto despertou o interesse de grandes empresas, de investidores e principalmente de concorrentes da Biscoitos Nacionais, interessados em investir na região que vinha se mostrando bastante próspera.

**Tabela 5** - Biscoitos Nacionais – Vendas por Mercado

	% VOLUME	% VALOR
Norte-Nordeste	4,5%	5,2%
MG, ES, interior RJ	9,4%	9,8%
Grande RJ	22,8%	19,4%
Grande SP	19,1%	21,0%
Interior SP	16,9%	18,4%
Sul	23,8%	22,8%
Centro Oeste	3,4%	3,5%

**Fonte:** dados fornecidos pela empresa

Depois de sua aquisição, a Olinda passou por uma reestruturação, adaptando-se aos padrões e normas de produção de sua controladora. No entanto, nenhum investimento em melhoria de produto ou na própria marca foi feito. A marca continuou oferecendo ao mercado biscoitos *cream crackers*, biscoitos Maria, biscoitos de Maizena, rosquinhas e água e sal, todos em embalagens de 100, 200 e 500g.

Na verdade não foi apenas a Olinda que foi reestruturada: toda a Biscoitos Nacionais passou por uma grande mudança interna ao longo de 2002 e 2003. A cúpula da empresa foi trocada - o final de 2002 foi marcado pela posse de um novo presidente, com ampla experiência no mercado alimentício, que trouxe nova diretoria e contratou novo corpo gerencial. Vários funcionários foram demitidos e o padrão de cobranças e exigências ficou totalmente alterado. A equipe de marketing foi bastante afetada, principalmente por estar diretamente ligada à alta administração da empresa. A incerteza dominava o ambiente de trabalho, fazendo com que a empresa se voltasse para dentro de si mesma, em uma tentativa de resolver seus problemas internos.

**Tabela 6** - Olinda: Participação no Mercado Nordestino

	<b>Vendas</b>	<b>Vendas</b>
	<b>Em Volume</b>	<b>Em Valor</b>
<b>1999</b>	15,5	16
<b>2000</b>	15,9	16,8
<b>2001</b>	14,3	14,8
<b>2002</b>	8,8	9,2
<b>2003</b>	8	8,1
<b>2004</b>	9,4	9,1

**Fonte:** dados fornecidos pela empresa

Como consequência do processo de ajuste, a administração da nova marca adquirida foi relaxada, limitando-se a atividades essenciais às operações diárias. O único investimento de marketing foi em embalagem, com o logotipo da Biscoitos Nacionais acrescentado em todas as embalagens dos biscoitos Olinda, como um aval de qualidade. A estratégia era conseguir um efeito guarda-chuva entre as marcas. A partir de investimentos na Biscoitos Nacionais, buscava-se alavancar as vendas das duas marcas. No entanto, com o tempo, ficou claro que, ao invés de dar maior confiabilidade ao produto, a mudança acabou confundindo o consumidor, levando-os a questionar se os biscoitos Olinda não eram mais aqueles que estavam acostumados a comprar. Não ficou claro se aqueles eram produtos da Biscoitos Nacionais ou se continuavam sendo os da marca Olinda. Assim, apesar de todas as mudanças, a Olinda continuou a perder participação de mercado.

Bernardo fora contratado havia dois anos, devido à aquisição da Olinda, como Gerente de Desenvolvimento de Novos Clientes no Nordeste, cargo em que ficou durante um ano e meio. Esta posição deu-lhe grande conhecimento do mercado da região e do funcionamento dos canais de venda, principalmente os grandes varejos, com quem negociava com frequência.

Com todas as mudanças estruturais, a equipe de marketing da empresa foi desfeita e um novo grupo foi formado, o que acabou se transformando em uma oportunidade para Bernardo. Por sua experiência no mercado da região e por ter tido uma formação voltada para marketing, foi-lhe dada a oportunidade de reestruturar o negócio da companhia no Nordeste. Em meados de 2004, foi transferido para a área de marketing, tornando-se líder do projeto de desenvolvimento de produtos para o Nordeste - o Projeto Olinda.

Durante o tempo em que trabalhava na Biscoitos Nacionais, Bernardo pode perceber que a cultura da empresa era bastante conservadora, não utilizando oportunidades alternativas de investimento em marketing. Com base no que aprendeu e em pesquisas do histórico de investimento da companhia, Bernardo constatou que se costumava utilizar mídia televisiva, preferencialmente, o que implicava em altos investimentos. No entanto, sob a orientação do

novo presidente, as coisas estavam mudando. O grupo de desenvolvimento de projetos estava bastante envolvido e entusiasmado, empenhado em reerguer o negócio no Nordeste e na busca de resultados.

Analisando as duas marcas, a Biscoitos Nacionais e a Olinda, Bernardo concluiu que o perfil e o posicionamento da primeira era bem diferente do apresentado pela segunda: a Biscoitos Nacionais era tida como uma marca divertida, amiga, companheira, que está com você nos melhores momentos do dia, enquanto que a Olinda era vista como sendo uma marca de tradição Nordestina, antiga e ultrapassada. O que mais deixava isto claro para Bernardo era sua própria experiência na área de vendas, já que alguns clientes importantes recusavam-se a comercializar Olinda por considerarem seus produtos como ultrapassados.

### **Pesquisa de segmentação**

Desde agosto de 2004, quando se tornou gerente de produtos, Bernardo tratara de colocar em andamento uma série de pesquisas que viessem a embasar futuras recomendações. Tinha em mãos, naquele momento, os resultados dessas pesquisas e informações de mercado do Nordeste. Não havia mais tempo para solicitar dados adicionais, pareceres ou novas análises de mercado. Precisava tomar uma decisão e terminar sua apresentação para segunda-feira com as informações disponíveis.

Bernardo começou a revisar os resultados da Pesquisa de Segmentação do Mercado Nordestino. A pesquisa havia sido feita com o objetivo de identificar os segmentos de mercado da região, determinar quais poderiam ser potencialmente desenvolvidos pela Biscoitos Nacionais ou pela Olinda e identificar opções de posicionamento mais adequadas para atender os segmentos e as posições atuais dos competidores-chaves presentes. A questão que Bernardo queria ver respondida era: “Quais os segmentos potenciais em que poderia estar investindo no mercado nordestino e que *drivers* de preferência deveriam ser atendidos para cada segmento?”

O método adotado pelo instituto foi um levantamento, com entrevistas pessoais, por domicílio, com donas de casa com filhos. A pesquisa de campo foi realizada de janeiro/2005 a fevereiro/2005, com uma amostra de 600 domicílios. Duzentas entrevistas foram realizadas em Recife, 200 em Fortaleza e 200 em Salvador, cobrindo as três regiões mais relevantes do mercado nordestino. A amostra foi ponderada por classe social.

### **Conclusões da pesquisa – Características de consumo da região:**

- Biscoitos tendem a serem consumidos durante o lanche da tarde, no café da manhã, durante a noite para enganar a fome ou na escola como merenda das crianças. Estas ocasiões são responsáveis por 80% do consumo de pacotes de biscoitos. O consumo durante a tarde foi a que apresentou maior importância, seguida pelo café da manhã, porque o biscoito (especialmente o *cream cracker*) é visto como substituto do pão pelas consumidoras regionais. O não consumo de biscoito durante as refeições é claro, sendo visto como um hábito prejudicial à saúde.

**Tabela 7 - Ocasões de Consumo (no Nordeste)**

	Total	Salvador	Recife	Fortaleza
Café da manhã	21%	23%	20%	20%
Snack da manhã	13%	15%	15%	10%
Lanche escolar	15%	15%	15%	16%
Almoço	1%	1%	2%	0%
Snack da tarde	28%	27%	25%	31%
Jantar	6%	7%	9%	2%
Snack da Noite	16%	14%	15%	20%

**Fonte:** dados fornecidos pela empresa

**Tabela 8 - Consumo das Marcas por Ocasião**

	Qualquer Ocasião	Café da Manhã	Snack da Manhã	Lanche Escolar	Snack da Tarde	Snack da Noite
Bauducco	23%	4%	22%	21%	17%	15%
Águia	22%	23%	10%	4%	9%	11%
Biscoitos Nacionais	6%	1%	6%	4%	4%	3%
Fortaleza	54%	53%	21%	5%	30%	35%
Olinda	31%	30%	16%	7%	17%	19%
São Luiz	50%	17%	41%	38%	39%	34%
Richester	44%	15%	31%	42%	34%	31%
Marilan	16%	12%	11%	5%	9%	9%

**Fonte:** dados fornecidos pela empresa

- São Luiz e Richester eram consideradas para consumo em qualquer ocasião. Respectivamente, 50% e 44% das donas de casa declararam que outras ocasiões de consumo eram as dos *snacks* (manhã / tarde / noite e lanche escolar). Bernardo observou que ser uma marca para qualquer hora e ocasião era fundamental para aumentar o potencial de volume vendido. Era importante ter uma linha completa, com várias opções, não apenas *cream crackers*, biscoitos Maria e biscoitos de Maisena, como também recheados e *wafers*. Olinda, Fortaleza e Águia Central eram percebidas como marcas de *cream cracker*, com consumo limitado ao café da manhã por 30% da amostra.
- O consumo de biscoitos estava fortemente ligado à infância e às crianças, que têm importante influência na atitude das mães - 58% da amostra das donas de casa entrevistadas afirmaram ficarem felizes por dar biscoitos a seus filhos. Além disso, 56% das entrevistadas afirmaram que seus filhos eram muito influenciados por propaganda.
- Os consumidores de biscoitos mostraram-se pouco sensíveis a preço e a embalagens práticas (31% da amostra afirmaram que marcas mais baratas podem ser tão boas quanto as caras). Apenas 21% da amostra mudariam de marca por causa de preço e 23% pagariam mais por uma embalagem mais prática.

- O consumo era dividido entre as maiores marcas. O comprometimento dos consumidores era baixo, bem como a rejeição. Mesmo no caso de marcas líderes como São Luiz e Fortaleza, a distribuição da lealdade entre as marcas era mais equilibrada. Como a lealdade não era alta, várias marcas eram “frequentemente compradas”. Além disso, o nível de comprometimento mais alto declarado foi “Eu frequentemente compro esta marca”. A afirmativa “Esta é a única marca que eu compro” não foi escolhida
- O consumidor percebia a São Luiz como a marca de melhor qualidade. Ela era vista como uma marca do Sul, do mundo retratado nas novelas. Embora a São Luiz fosse declarada como a marca líder em desempenho (avaliada como “excelente” ou “muito boa”), ela não era a mais comprada, sendo a 4º marca do mercado em volume. Isto mostrava que a preferência pela marca podia ser considerada também aspiracional. Os consumidores gostariam de poder consumi-la (é a melhor / a ideal), mas, no entanto, ela era a marca mais cara do mercado, muitas vezes acima do seu poder de compra .
- Os atributos mais importantes que estavam associados às marcas preferidas eram: qualidade, confiança / preferência, vale o que custa e fresquinho / crocante. Bernardo pôde perceber que um atributo considerado importante para a Olinda, “tradição”, não era muito valorizado frente a outros atributos considerados mais importantes. Além disso, atributos ligados às crianças apresentaram importância declarada muito maior do que importância derivada, o que mostrava que para as consumidoras, conscientemente, os atributos ligados às crianças eram importantes. Por outro lado, inconscientemente, outros atributos eram mais relevantes para determinar a preferência geral pela marca. Mesmo tendo isto em mente, Bernardo continuava considerando relevante a participação das crianças no consumo de biscoitos e sua influência no processo de decisão de compra das mães.
- Pelo mapa de similaridade (Figura 2), Bernardo observou que foram formados quatro grupos de marcas: Richester, Bauducco e São Luiz apareceram próximas, sendo percebidas como marcas caras, com produtos de alta qualidade; Fortaleza e Olinda foram vistas como sendo marcas mais baratas de biscoitos salgados crocantes; Marilan e Águia Central foram marcas avaliadas como sendo de baixa qualidade, sem sabor ou com sabor ruim. Finalmente, aparece a Biscoitos Nacionais, como uma marca pouco conhecida ou conhecida apenas pelo nome, como declarado por alguns respondentes.

Além de descobrir contra que marcas Olinda e Biscoitos Nacionais estavam competindo diretamente, Bernardo pediu para que o Instituto de Pesquisa levantasse o desempenho da imagem da Olinda (Figura 3), com base nos atributos percebidos como os mais relevantes para a categoria. Pôde, então, observar que a Biscoitos Olinda era vista como uma marca nordestina, tradicional, presente no mercado há muito tempo, barata e popular, voltada para o público adulto. Os atributos relevantes identificados como estando ligados à marca foram: confiabilidade, “vale o que custa”, sempre fresquinha e crocante. No entanto, a marca não estava ligada a outros atributos igualmente relevantes: tinha pouca ligação com o universo infantil e era pouco avaliada como uma marca que provê momentos de prazer.

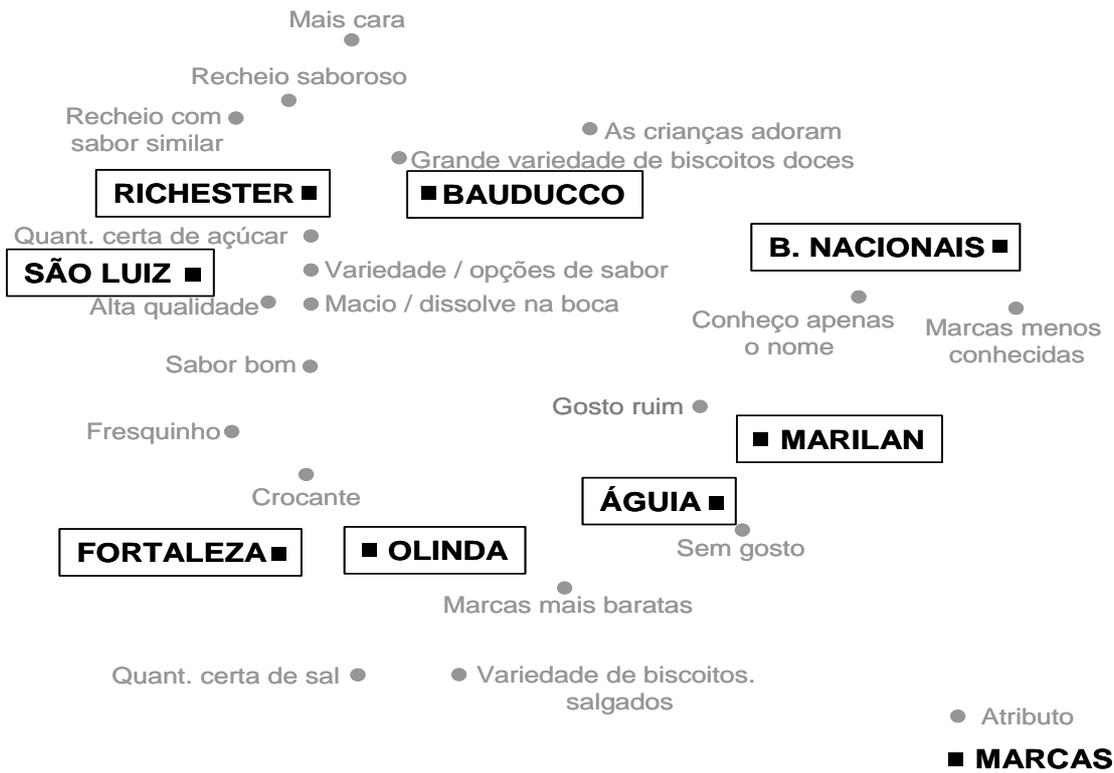


Figura 2. Mapa de Similaridade

Fonte: dados fornecidos pela empresa

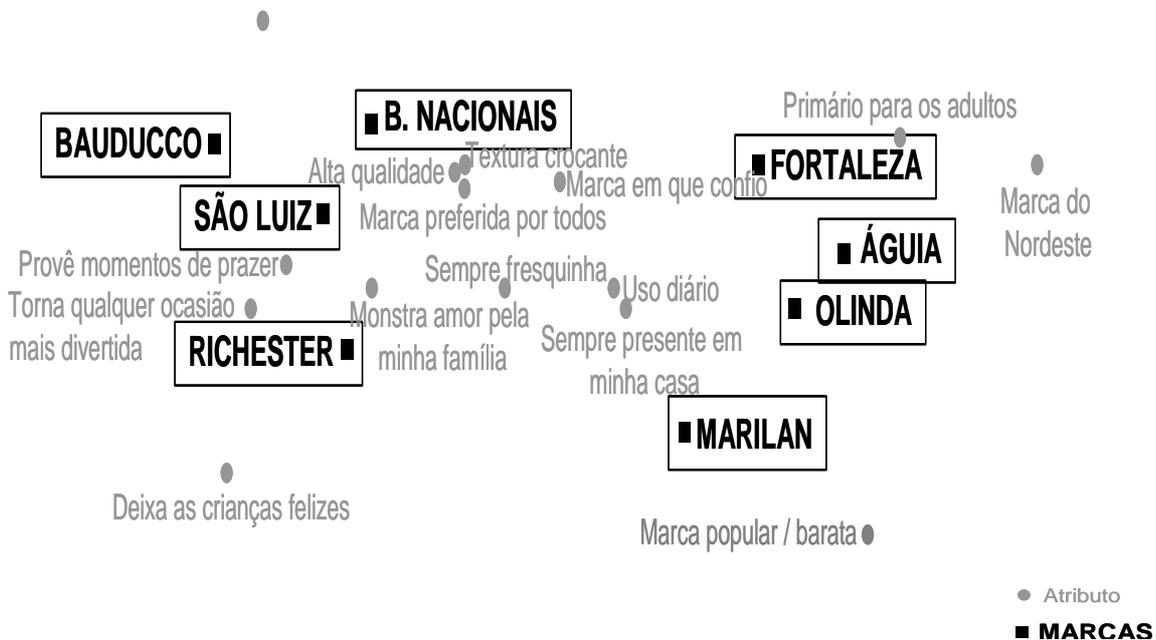
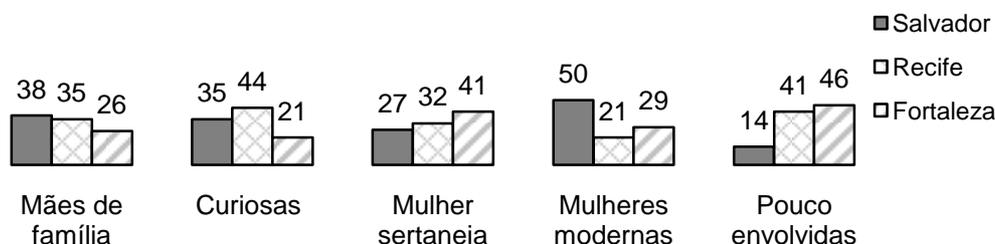


Figura 3. Mapa de Imagem

Fonte: dados fornecidos pela empresa

**Resultados da Segmentação do Mercado Nordestino:**

Foram encontrados cinco segmentos de mercados (Figura 4). De acordo com suas características, foram atribuídos os seguintes nomes: “Mães de Família”, “Curiosas por Novidades”, “Mulheres Sertanejas”, “Mulheres Modernas” e “Pouco Envolvidas”.



**Figura 4.** Segmentos por Cidade (%)

Fonte: dados fornecidos pela empresa

- **Mães de Família** representavam 20% da amostra. São mulheres focadas nas necessidades de sua família. Costumam utilizar os biscoitos como uma forma de mostrar seu amor e agradar a família, em momentos especiais em que estão todos reunidos. O consumo de biscoitos é um dos primeiros prazeres de que conseguem lembrar, associado ao calor e à segurança de seus lares. Embora estejam preocupadas com a família como um todo, são bastante influenciadas pelas crianças. Declaram que o que faz seus filhos felizes também as faz felizes. Além disso, dizem que as crianças são muito influenciadas por propaganda, o que acaba por se refletir em suas decisões. Não dão valor a embalagens mais práticas e não veem os biscoitos como perfeitos para momentos de relaxamento. Têm a percepção de que marcas mais baratas não são tão boas quanto as marcas mais caras. Seus *drivers* básicos são relacionados não apenas com qualidade e confiança, mas também ao fato do produto valer o que custa e de ser preferido por todos. Estão concentradas principalmente em Salvador e Sergipe (38%). No entanto, as demais regiões também apresentam percentuais representativos (PPA – 35% e Ceará e RN – 26%). Este é o segmento com maior número médio de filhos, com famílias maiores e um dos segmentos que mais compra para as crianças, sendo predominantemente de classes B, C e D.
- **Mulheres Sertanejas** representavam 36% da amostra. Grupo de menor renda, com nível de instrução mais baixo, possui atitudes pouco discriminantes. São mulheres que favorecem valores familiares e aspectos ligados às crianças, guiadas por alta qualidade e confiança na marca. Têm atitudes similares às das “Mães de Família”, vendo os biscoitos como uma forma de agradar e de mostrar seu amor à família. Acreditam que o costume de comer biscoitos com a família é um prazer passado de geração a geração. Mesmo assim, não apresentaram posições muito distintas e claras. Para elas “tudo está bom”. Embora sua renda seja baixa, sendo predominantemente de classes C e D, este é o grupo que gasta mais em biscoitos.
- **Mulheres Modernas** representavam 19% da amostra. Tendo a maior renda e nível de instrução mais alto, costumam pagar mais por qualidade. Como não acham os biscoitos prejudiciais às crianças, são bastante permissivas no que se refere ao consumo, comprando sempre o que as crianças pedem e permitindo o consumo em qualquer horário fora das refeições. São guiadas pelas opiniões de terceiros, preferindo as marcas que todo mundo gosta e as que são servidas nas melhores casas. Também são muito influenciadas pela

qualidade dos produtos, que devem se apresentar sempre fresquinhos e crocantes. Não ligam o consumo do produto a momentos de aconchego com a família nem o veem como uma forma de demonstrar amor. Sendo o grupo com o maior porcentual de mulheres que não são donas de casa, é um dos segmentos que mais gasta com biscoitos para as crianças. São predominantemente de classes B e C. Favorecem marcas de prestígio, como São Luiz e são o grupo que mais desfavorece a Olinda.

- **Pouco Envolvidas** representavam 10% da amostra. São mães que preferem biscoitos tradicionais da região onde vivem, não gostando de experimentar novos biscoitos. Compram o produto quando as crianças pedem e pagam mais por qualidade, embora não sejam fiéis a nenhuma marca. São guiadas por confiança, pelo que deixa as crianças felizes, e acreditam que o consumo deste produto demonstra o amor que sentem pela família e fornece momentos de prazer. Não utilizam o produto para recompensar as crianças, nem levam os biscoitos para onde vão. São pouco ligadas à variedade e à praticidade de embalagem, além de não serem guiadas por marcas mais populares e baratas. Têm alto nível de instrução (51% têm segundo grau completo), preferencialmente das classes B, C e D. É o segmento que menos gasta por mês na compra de biscoitos (apenas R\$23.45 por mês).
- **Curiosas por Novidades** representavam 16% da amostra. São mulheres que mudam de marca por causa do preço, não são leais e adoram experimentar novos biscoitos. Também são muito ligadas a aspectos referentes às crianças. Ficam felizes com o que faz seus filhos felizes; reconhecem que as crianças são muito influenciadas por propagandas e não acham que os biscoitos sejam prejudiciais à saúde delas. Não ligam o consumo dos biscoitos ao aconchego do lar nem a momentos especiais com a família. São guiadas por alta qualidade (biscoitos fresquinhos), confiança e o que faz as crianças felizes. São pouco ligadas a marcas populares e baratas e a diferentes tipos de embalagens, embora sejam orientadas por preço e não tenham lealdade a nenhuma marca. Adoram provar novos biscoitos e acham que eles são perfeitos para matar a fome das crianças até as refeições. Este é o segmento com o menor número médio de filhos, com mães mais jovens e que gastam menos (R\$ 24.72 por mês). As mulheres “Curiosas por Novidades” têm, em média, 36 anos, tendo menos de 2 filhos (média = 1,9).

### O que fazer?

O diretor de Marketing, mesmo sabendo que a Biscoitos Nacionais não havia conseguido atingir níveis de distribuição e de *share* consideráveis, achava que o foco não deveria ser dividido entre duas marcas. A marca principal da companhia era a Biscoitos Nacionais e, como seu próprio nome fala, ele devia ser “nacional”. Por isso, foi a favor da colocação do seu logo nas embalagens dos biscoitos Olinda. Mesmo que esta decisão tenha implicado em maciço investimento em marca, ele achava que o retorno seria maior, já que, como uma marca *premium* do mercado, poderia vender produtos a preço mais alto, com maior margem de contribuição, o que se refletiria no período de *payback*.

Mesmo considerando a opinião de seu chefe, Bernardo não conseguia deixar de pensar que seria necessário um investimento grande para tornar a marca Biscoitos Nacionais tão conhecida na região como o era nacionalmente, ou, talvez, torná-la tão conhecida e confiável como a Olinda. Percebia que tinham nas mãos uma marca conhecida, tradicional e muito presente na vida dos consumidores nordestinos, que talvez pudesse voltar a ser o que era. Além disso, investir na Biscoitos Nacionais representava risco maior para a empresa, uma vez que, provavelmente, a Olinda continuaria a perder *share*. A Biscoitos Nacionais precisaria de algum tempo para conseguir estabelecer-se no Nordeste, não compensando a queda de *share* da Biscoitos Olinda.

Esta questão tornou-se ainda mais relevante depois que Bernardo teve uma reunião com os

gerentes de vendas e *trade marketing*, observando a dificuldade de distribuição que a empresa estava enfrentando na região. Comparada com MD Branco, sua principal concorrente, a Olinda perdia até no PPA, onde ainda era a marca líder. Este era mais um argumento que fazia Bernardo pensar que seria mais fácil melhorar a penetração de mercado da marca Olinda, já conhecida do mercado consumidor, do que da Biscoitos Nacionais, praticamente uma desconhecida, como mostrou a pesquisa.

Para atingir o nível de participação de mercado determinado pelo Comitê Executivo da empresa, teriam que produzir biscoitos na fábrica nordestina. Como a fábrica era antiga e estava estruturada para produzir biscoitos de qualidade mais baixa, investimentos em equipamentos teriam que ser feitos para implementar a estratégia. Para melhorar a qualidade dos biscoitos Olinda, o investimento exigido não seria tão alto, pois os produtos oferecidos pela marca não são tão sofisticados quanto os da Biscoitos Nacionais.

Bernardo estava confuso. Embora quisesse seguir sua idéia, não queria ir contra seu chefe. Sabia que em parte ele tinha razão. A hora da reunião estava próxima. Bernardo precisava decidir entre as alternativas que tinha diante de si:

- Investir na marca Olinda, posicionando-a como uma marca para toda a família, consumida em todos os momentos do dia. Neste caso, o público alvo da marca seria o segmento das “Mães de Família”, mulheres que compram biscoitos não só para seus filhos, mas também para elas próprias e para toda a família.
- Investir na marca Olinda, posicionando-a para o segmento das “Mulheres Sertanejas”. Elas correspondem ao maior segmento do mercado e são as que mais gastam com biscoitos. Contudo, não tem uma posição muito firme e não são muito responsivas, podendo beirar a apatia frente a estímulos de marketing.
- Investir na marca Biscoitos Nacionais, posicionando-a para o mercado de “Mulheres Modernas da Região”, com o maior nível de renda e instrução. Neste caso, a Olinda seria mantida sem investimentos em marketing, além daqueles necessários para a manutenção da linha de produtos, até ser totalmente substituída pela Biscoitos Nacionais.

### Notas de ensino

Este caso de ensino foi desenvolvido para emprego em disciplinas de marketing, já tendo sido testado com sucesso em diversos cursos de graduação e pós-graduação, *lato e stricto sensu*. Pode ser utilizado tanto como um caso para ser discutido em sala de aula como na forma de um trabalho em grupo.

O caso aborda, com maior ênfase, os seguintes tópicos: segmentação de mercado, posicionamento de produto / marca e estratégia de marketing. Com o objetivo de traçar uma estratégia de investimento para o mercado Nordeste, a empresa em questão segmentou o mercado para, então, buscar seu adequado posicionamento.

Como objetivo secundário, há a preocupação de familiarizar o estudante com a terminologia e com as situações enfrentadas pelos profissionais de marketing no dia a dia de trabalho. Além da farta apresentação de dados, em forma de tabelas e gráficos, procurou-se também explicitar a atmosfera que envolveu o processo decisório: pressão de tempo, alternativas para a decisão, grande volume de informações e numerosas variáveis, oferecidos por pesquisas de mercado.

Recomenda-se a aplicação deste caso em turmas que já dominem alguns conceitos abordados - gerenciamento do composto de marketing, planejamento de marketing, comportamento do

consumidor e pesquisa de marketing básica. Para uma aplicação mais eficaz, é mandatório que os alunos estudem o caso previamente, tendo a oportunidade de analisar com cuidado todas as variáveis e alternativas necessárias para a tomada da decisão. Sugere-se que uma solução individual do caso seja entregue para avaliação, no início da aula, o que forçará os estudantes a emprenharem-se na leitura e compreensão, levando-os a reflexões que certamente enriquecerão a discussão em sala.

O caso permite apresentar, de forma mais aprofundada, o conceito e o emprego da segmentação de mercado, através de uma situação real, em que os segmentos são identificados e nomeados de acordo com características dos consumidores que dele fazem parte. Da mesma forma, o emprego de mapas perceptuais, tal como são empregados na prática, desperta nos alunos maior interesse e facilita sua assimilação pelos estudantes, como uma poderosa ferramenta para entender o mercado e desenvolver estratégias.

A decisão central consiste na escolha de uma das alternativas apresentadas como recomendação da estratégia de investimento no mercado de biscoitos da região Nordeste. Assim, com o conhecimento prévio das informações, discussões e debates sobre o caso e sobre os conceitos envolvidos poderão ser empreendidos em sala de aula.

As discussões a serem conduzidas durante a resolução do caso podem partir de algumas perguntas amplas, propostas pelo professor para serem desenvolvidas.

1) Como vocês analisam a situação competitiva do mercado de biscoitos no Nordeste? Biscoitos são uma categoria única? A partir destas perguntas, o instrutor poderá levar os alunos a observar que os dados indicam que *cream crackers* e biscoitos sofisticados têm comportamentos diferentes, em distintos estágios de ciclos de vida: enquanto o mercado de *cream crackers* parece ter crescimento vegetativo, os biscoitos sofisticados estão em franco crescimento, o que atraiu o interesse dos grandes fabricantes. Os comportamentos de compra e consumo também apontam nesta direção. A discussão desses pontos poderá ensinar a utilização de uma matriz BCG para ilustrar a situação.

Em cursos de graduação, recomenda-se que o professor desdobre estas perguntas em outras mais específicas, facilitando e conduzindo o raciocínio dos alunos a entender que:

- há duas categorias distintas de biscoitos (os *cream crackers* e os biscoitos recheados e mais sofisticados);
- a motivação para compra é de natureza mais utilitária para a primeira categoria e hedônica, voltada a prazer, para a segunda;
- todos os segmentos indicados referem-se a dar prazer para as crianças, referindo-se, de maneira indireta, a motivação hedônica de compra;
- o mercado da primeira categoria está em estágio de maturidade, enquanto que, para a segunda, o estágio é de crescimento;

2) O que as pesquisas ensinaram a Bernardo? 3) Como vocês interpretam os resultados da pesquisa de atitudes? Perguntas devem ser formuladas para levar os alunos a perceber que há características culturais relativas ao consumo de diversos tipos de biscoitos, o que mostrará diferenças significativas, em sub-regiões, entre as percepções que o mercado tem da marca Olinda e a da marca Biscoitos Nacionais. Os mapas de imagem e de similaridades de marcas devem ser explorados, juntamente com discussão sobre os hábitos de consumo e lealdade de cada segmento de mercado identificado. O papel das crianças, como consumidores e como influenciadores da escolha de marca, deve ser debatido, evidenciando que apenas a categoria

biscoitos sofisticados estaria envolvida.

Pode-se, além disso, solicitar que os alunos identifiquem alternativas além das sugeridas no caso, perguntando: “existem outras alternativas às estratégias apresentadas, que pudessem permitir a Bernardo acatar a opinião de seu chefe e também seguir a sua intuição?”. A discussão deve continuar, com a análise das vantagens e desvantagens de cada alternativa, eventualmente discutindo-se se algumas das alternativas são viáveis dentro do contexto apresentado para o caso.

Quando utilizado como trabalho em grupo, pode-se solicitar que os alunos façam uma apresentação para o “Comitê Executivo” da empresa, desenvolvendo e justificando a recomendação que fariam no papel de Bernardo. Este tipo de atividade permite desenvolver habilidades expositivas e a capacidade de estruturar o raciocínio lógico, exigindo, para isso, cuidadosa análise da segmentação do mercado, explicação adequada para o posicionamento adotado, a elaboração de uma apresentação profissional (onde devem constar apenas os aspectos fundamentais considerados) e a defesa em público, justificando e esclarecendo as opções feitas.

Alguns pontos podem ser exigidos no relatório do grupo:

- Análise detalhada, a partir das pesquisas, do comportamento do comprador de biscoitos da região (motivações, atitudes, atributos de escolha, ocasiões de uso, frequência de uso, lealdade às marcas).
- Análise aprofundada do critério de segmentação utilizado.
- Análise dos pontos fortes e fracos dos concorrentes diretos da marca Olinda.
- Justificativa para a escolha do segmento-alvo.
- Justificativas para o posicionamento eventualmente escolhido.
- Recomendação do *marketing mix* mais adequado para garantir o posicionamento escolhido, dentro das condições apresentadas.

### Referências

ERSKINE, J. A.; LEENDERS, M. R.; MAUFFETTE-LEENDERS, L. A. *Learning with Cases*. London: Ivey Publishing, 1997.

\_\_\_\_\_. *Teaching with Cases*. London: Ivey Publishing, 1998.

LEENDERS, M. R.; ERSKINE, J. A. *Case Research: The Case Writing Process, 3<sup>rd</sup> Edition*. Ontario: The University of Western Ontario, 1989.

RIES, A.; TROUT, J. *Positioning: The Battle for your Mind*. New York: McGraw-Hill, 1981.

ROBERTS, M. J. *Developing a Teaching Case*. Document nº 9-900-001. Boston: HBS Publishing Division, 1999.

ROESCH, S. M. A. Notas sobre a construção de casos para ensino. In: *Anais do XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro: ENANPAD, 2006.