

CASE DE INOVAÇÃO NO MERCADO DE QUEIJOS PREMIUM: DESAFIO DESENVOLVIMENTO PRODUTO

Sidney Matos Mendes

Data de submissão: 15/07/2021.

Data de aprovação: 03/08/2021.

Resumo

Este artigo traz um caso de ensino desenvolvido para técnico de administração da educação básica. Com foco em desenvolvimento em inovação na prática se fez uso da marca Vigor. Contextualizando a evolução da marca na construção de produtos com maior valor agregado ao longo da sua trajetória. O desafio de repensar um produto para o mercado Premium norteia para aprendizagem sobre inovação incremental e ocasião de consumo, que será solucionado por meio de diagnóstico, estratégia e um plano de ação. A prática está apoiada em conhecimentos de gestão em marketing, comercial, produto e *supply chain* do mercado de bens de consumo.

Palavras-chave: Vigor; Valor agregado; Premium; Inovação Incremental; Ocasião de Consumo.

Abstract

This paper presents a teaching case developed for managing technicians in primary education. Focusing on the development of innovation in practice, the Vigor brand was used. By contextualizing the evolution of the brand in building products with higher added value along its trajectory. The challenge of rethinking a product for the premium market guides to learning about incremental innovation and consumer occasion, which is solved through diagnosis, strategy and an action plan. The practice is supported by insights from management knowledge in marketing, commercial, product and supply chain of the consumer goods market.

Keywords: Vigor; Added Value; Premium; Incremental Innovation; Consumer Occasion.

1. O Caso de Ensino

Desde sua fundação, na cidade de Itanhandu, interior de São Paulo, em 1917, a Vigor buscava trazer aos seus consumidores produtos de valor agregado sendo a pioneira no fornecimento de leite pasteurizado para a população paulista. Atuando no mercado lácteo, a marca entra no segmento de queijos em 1940 com a fabricação de produtos como, Minas Frescal e Parmesão com a marca Faixa Azul.

Em constante crescimento e um portfólio de mais de 100 itens fabricados em 14 diferentes fábricas, a Vigor expande sua atuação no ramo de lácteos por meio de *joint venture* com a dinamarquesa MD Foods. Com essa parceria se dá início a produção de queijos e requeijões usando da tecnologia de microfiltração. O ano de 2007 foi um período importante para a empresa, pois nesse mesmo ano a empresa adquiriu a Laticínios

Serrabella, que permitiu a marca crescer no mercado de queijos artesanais.

No ano de 2007 a empresa foi adquirida pela Bertin S.A., que na época era um dos maiores frigoríficos do Brasil. Com seu novo controlador, a Vigor firmou o poder de tradição e inovação levando ao mercado massas frescas, massas de pastel, pizzas, hambúrgueres, pão de queijo e leite condensado. Foi decorrente a esse período que também foram lançadas linhas de sobremesas como a Delicatessen. Pouco tempo depois, em 2010, a Vigor foi adquirida pela JBS. A partir daí a empresa começou a redesenhar seus processos de produção tendo sua cadeia de supply chain revigorada. Nessa nova fase, a marca teve a “casa arrumada” com o reposicionamento das marcas, lançamentos de novos produtos e alinhamentos da identidade visual das embalagens. Esse sucesso em resultados e faturamento levou a empresa a abrir capital na Bolsa de Valores, em 2012, e se tornar independente até os dias atuais.

Agora que já entendemos um pouco da história da marca, vamos compreender o mercado em que o caso está inserido. Dados da Associação Brasileira das Indústrias de Queijo (ABIQ, 2021) mostram que o Brasil é o terceiro maior mercado de consumo de queijos com uma capacidade de chegar a industrializar 6.447 mil litros de leite no primeiro trimestre de 2020 por todo o Brasil. Segundo relatório da consultoria Mintel (2021), 88% dos brasileiros preferem o queijo tipo muçarela, seguido por queijo tipo requeijão, com 76%, e o queijo branco, com 72%. Conforme dados da Scot Consultoria (2021), a USDA registou um consumo de 1,12 milhões de toneladas no ano de 2019, com potencial de crescimento de 2% para os próximos anos.

Como dito anteriormente, a marca carrega em sua essência o desenvolvimento de melhorias e inovações incrementais em seus produtos que geraram valor agregado a marca no decorrer dos anos. Essa característica fica clara quando analisamos o caso do reposicionamento da linha de queijos cremoso da marca Faixa Azul. O *insight* por trás desse reposicionamento se deu pelo relatório Brasil Dairy Trends 2020 da Ital (2021), que mostra a tendência descrita como “proporcionar experiências sensoriais sofisticadas”. Outro dado importante que esse mesmo relatório traz, é sobre hábitos de consumo da população brasileira, em que mostrava que queijos faziam parte de apenas 22% dos cafés da manhã das pessoas, enquanto o pão francês estava presente em 76% dessa ocasião. Uma distância de consumo que chamou a atenção da equipe de marketing da Vigor, que também observou a oportunidade de explorar o mercado de café da manhã com um reposicionamento mais Premium dos seus produtos creme de queijo parmesão.

Após o levantamento de dados no varejo e uma pesquisa de opinião com consumidores, a equipe de marketing constatou que o creme de queijo parmesão, imagem 1, não apresentava bom resultado por: (i) o posicionamento na gôndola refrigerada colocava o produto próximo de margarinas; (ii) consumidor não identificava valor agregado no produto. Perante esses dados, identificaram que um reposicionamento do produto seria necessário; e a primeira iniciativa foi alteração das embalagens para embalagens de vidro. Essa alteração estava fundamentada na percepção de que potes de plástico assemelhavam-se muito com os potes de manteiga e ocupavam um espaço nas gôndolas refrigeradas do mercado, o que confundia o consumidor, e não permitia a visualização do produto e a identificação do valor agregado diferenciador **oferecido pelo produto**. Outras ações foram necessárias: (i) o investimento em melhorias na cremosidade do produto junto ao time de P&D; (ii) desenvolvimento e negociações de embalagens de vidro junto ao time de Supply; (iii) campanha de comunicação com o time de Marketing; d) por fim, o time de Trade Marketing teve papel fundamental no sucesso dessa estratégia, isto porque foi necessário um engajamento e desenvolvimento das equipes de campo para convencimento dos varejistas sobre o novo posicionamento da linha e sua premiunização. Com isso a marca realizou uma inovação incremental em seu produto de creme de queijo parmesão, imagem 2, e passou a expor seus produtos em novos espaços de gôndola

favorecendo a imagem de valor agregado do produto, próximos a concorrentes de *spreeds* com claims Premium mais atraentes para ocasiões de consumo diferenciadas.

Imagem 1 - Creme de queijo parmesão em pote plástico da Faixa Azul



Fonte: imagem retirada do site institucional da Vigor

Imagem 2 - Creme de queijo parmesão em copo de vidro da Faixa Azul



Fonte: imagem retirada do site institucional da Vigor

Frente a essa capacidade de reposicionar e redesenhar o produto, a Vigor tem um novo desafio e o propõe para ser trabalhado com estudantes de administração que leva em consideração a tendência de premiunização do queijo atuando em um novo segmento de lanches saudáveis. Segundo o relatório de tendências da Ital (2020), o consumidor da categoria passou a buscar produtos com enriquecimento de dieta; praticidade de nutrição; prevenção à saúde e equilíbrio no bem-estar; saudabilidade, redução de sódio, gorduras e açúcares. Somada a essa tendência, viu-se a oportunidade de proporcionar aos consumidores uma experiência sensorial sofisticada alinhada com o posicionamento da marca Faixa Azul. O desafio proposto aos alunos é criar uma linha de produtos para esse novo segmento e desenvolver as estratégias de chegada dessa linha ao mercado.

2. Notas de Ensino

2.1. Descrição dos objetivos educacionais do caso de ensino

O caso tem como objetivo levar os estudantes a reflexão sobre as diferenças de comportamento de consumo e a necessidade de entender hábitos e rotinas de consumo

(SOLOMON, 2016), capacitando-os a perceber a relação do desenvolvimento do produto com a aquisição de insumos adequada, com a correta aplicação no canal de venda e com a mensagem a ser comunicada quanto à oferta e à proposta de valor. Tendo como base a construção da proposta de um novo produto em um novo segmento, o aluno deverá entender o princípio da inovação incremental e os ganhos que esta traz a uma empresa que já tem canais consolidados de comercialização, um planejamento integrado e alinhado com fornecedores, uma linguagem já determinada da marca e um conhecimento de tecnologias e insumos.

O primeiro objetivo deste caso de ensino é incentivar os alunos a terem um contato com exemplos de proposta de valor e refletir quais as estratégias de produto, promoção, preço e ponto de venda, que compõem o marketing mix (KOTLER, 1995) devem ser elaboradas para atender o produto. Após essa análise, o professor deverá conduzir os alunos para avaliar quais serão as transformações e adaptações possíveis ao produto de forma a considerar os canais de distribuição e as regiões em que seu novo produto terá maior aderência ao *design* dominante da categoria (MENDES, 2017), a fim de o estudante elaborar uma solução que apresente uma inovação incremental (BERNARDES, 2020). O terceiro objetivo de ensino é permitir que os alunos reflitam sobre quais indicadores de desempenho devem ser considerados para que a implementação da estratégia seja feita da forma mais adequada. Esses indicadores são formados de acordo com as características do plano e podem ser volume, receita, rentabilidade, distribuição, preço ao consumidor, exposição de produtos para o consumidor e nível de satisfação dos varejistas (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2015).

Diante dessas análises, este caso de ensino visa proporcionar aos alunos do Ensino Básico – 6º ano do Ensino Fundamental ao 2º ano do Ensino Médio –, um contato mais aprofundado com os eixos do negócio ~~de~~ da Vigor, quais sejam, comercial, marketing, produto e *supply chain*, incentivando-os a mapear seus principais pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças do setor, na etapa do diagnóstico. Uma vez em contato com o negócio da marca e localizando-o no mercado, passa-se para a etapa da estratégia, quando então o caso de ensino tem por objetivo capacitar os estudantes para desenvolverem uma estratégia de diferenciação que possa priorizar os pontos do negócio a serem alavancados (PORTER, 1996; MINTZBERG, 2010), atendendo ao desafio de apresentar uma solução que seja distinta do mercado e que consiga alcançar um grau de inovação incremental aplicável para o mercado de atuação da marca Vigor do estudo.

Por fim, o presente caso almeja ser uma ferramenta para auxiliar os estudantes na construção de um plano de ação. A partir dos direcionamentos das etapas anteriores, diagnóstico e estratégia, incentiva-se a aproximação com a realidade do negócio, quando diante de um desafio: elaborar e implementar um plano de ação.

2.2. Indicação de atividades a serem desenvolvidas em sala de aula

Tabela 1 – Sugestão de atividades pedagógicas

Atividades Propostas	Etapas	Objetivo da Etapa	Tempo de Atividade
----------------------	--------	-------------------	--------------------

<p>1) Propor a leitura crítica do Caso de Ensino</p> <p>2) Incentivar pesquisas em bases de dados relevantes</p> <p>3) Aula teórica e elaboração da Matriz SWOT</p>	Diagnóstico	<p>Que os alunos sejam capazes de sintetizar e descrever as principais informações e dados que indicam problemas e/ou oportunidades frente ao desafio do caso</p>	<p>1) 1 aula</p> <p>2) 2 aulas</p> <p>3) 8 aulas (2 aulas por eixo: comercial, marketing, produto e <i>supply chain</i>)</p>
<p>4) Aula teórica sobre os fundamentos da estratégia</p> <p>5) Elaboração da estratégia</p>	Estratégia	<p>Que os alunos possam ser capazes de elencar as principais frentes de atuação a serem priorizadas pelo negócio; traçar os pilares estratégicos.</p>	<p>4) 1 aula</p> <p>5) 3 aulas</p>
<p>6) Definição e construção das ações</p>	Plano de Ação	<p>Que os alunos possam elaborar um plano de ação que responda ao desafio proposto.</p>	<p>6) 8 aulas (2 aulas por eixo: comercial, marketing, produto e <i>supply chain</i>)</p>

Fonte: Autores, 2021.

2.3 Descrição do papel do professor no fechamento das atividades

Atendendo à função do Caso de Ensino para cursos de administração, cabe ao professor fazer uso deste instrumento de ensino como material referência para aplicação em sala de aula, a fim de gerar conhecimento prático e contribuir para uma melhor formação dos estudantes enquanto gestores de negócio, seja no ensino básico, ou superior (MOTTA, 2019; ROCHA, 2021).

Ao professor recomenda-se que os alunos façam leituras individuais do caso de ensino, visando entender o mercado que a Vigor está inserida, quem são seus principais concorrentes e quais são as regiões de maior potencial para esse novo produto. Através de pesquisa de dados primários e secundários, os alunos avaliarão com o potencial do mercado de queijos e do mercado de *snacks*.

Por se tratar de um percurso de aprendizagem longo, encampado por um desafio de negócio complexo – dada a sua semelhança com o mundo corporativo –, é tarefa do professor ser um facilitador dos mais atuantes neste percurso. É tarefa dele cuidar para que ao longo de toda a jornada, fiquem claras aos alunos todas as etapas do processo de ensino e seus impactos ao desafio proposto.

A cada etapa concluída, sugere-se que sejam promovidas consultorias com os demais professores a fim de que os alunos possam (i) exercitar a apresentação oral e (ii) receber *feedbacks* a partir de múltiplos olhares, para incorporar melhorias em suas produções. Ao final, propõe-se que seja realizado um evento para apresentação dos resultados alcançados e posterior publicação na Revista Repensar.

3. Referências

- ABC da comunicação - **Vigor lança o queijo Faixa Azul em versão cremosa.** Disponível em <https://www.abcdacomunicacao.com.br/vigor-lanca-o-queijo-faixa-azul-em-versao-cremosa/>, acessado 28/01/2021.
- ABIQ. Associação Brasileira das Indústrias de Queijo. **IBGE confirma aumento de captação de leite no 3T.** Disponível em https://www.abiq.com.br/noticias_ler.asp?codigo=2298&codigo_categoria=6&codigo_subcategoria=6, acessado 28/01/2021.
- BERNARDES, Roberto et al. (Ed.). **Inovação em mercados emergentes.** Editora Senac São Paulo, 2020.
- HBRBR. A reavaliação da inovação incremental. **Harvard Business Review**, São Paulo, set., 2018.
- IBGE. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/> , acessado 28/01/2021.
- ITAL. **Brasil Dairy Trends 2020.** Tendências de mercado para produtos lácteos. Disponível em <http://www.brasildairyrends.com.br/index.html> , acessado 28/01/2021.
- MILKPOINT. **Ranking Leite Brasil 2019:** captação das maiores empresas cresceu 4,1%. Disponível em <https://www.milkpoint.com.br/noticias-e-mercado/giro-noticias/ranking-leite-brasil-2019-captacao-das-maiores-empresas-cresceu-41-219474/#:~:text=O%20Latic%C3%ADnios%20Bela%20Vista%2C%20segundo,%2C6%25%20inferior%20a%202018>, Acessado 28/01/2021.
- MINTEL. **Mudança em lei deve provocar maior produção e procura por queijos artesanais brasileiros.** Disponível em <https://brasil.mintel.com/blog/noticias-mercado-alimentos-bebidas/maior-producao-e-procura-por-queijos-artesanais-brasileiros> , acessado 28/01/2021.
- MUNDO DAS MARCAS – **Vigor.** Disponível em <http://mundodasmarcas.blogspot.com/2012/07/vigor.html> , acessado 28/01/2021.
- MENDES, S. M. **Modelo de inovação do processo de desenvolvimento de produto baseado na desagregação do escopo geográfico e proprietário:** estudo multi-casos do processo de inovação do setor têxtil e confecção brasileira. Dissertação (Mestrado em Gestão Internacional) – Escola Superior de Propaganda e Marketing. São Paulo, p.30. 2017.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MOTTA, R. G.; LACERDA, L. P. de; WANDERLEY, D. de F. C.; SANTOS, N. M. B. F. dos. Enova foods: o trade marketing como ferramenta para alavancar receita e rentabilidade. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 556-570, jan. 2019.

PORTER, M. E. What is strategy? *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

ROCHA, C. R. N. C. Sucos do bem e o desafio de desenvolver o mercado de sucos integrais. **Revista Repensar**, São Paulo, v. 0, n. 0, p. 7-12, 2021.

SCOT CONSULTORIA. **Carta Leite - Queijos: preços e consumo em tempos de covid-19**. Disponível em

<https://www.scotconsultoria.com.br/noticias/cartas/52622/carta-leite---queijos:-precos-e-consumo-em-tempos-de-covid-19.htm#:~:text=O%20consumo%20de%20queijos%20em%202019&text=O%20consumo%20brasileiro%20foi%20de,demanda%20de%20queijo%20no%20pa%C3%ADs>.

Acessado 28/01/2021.

SEBRAE. **Queijos nacionais**. Estudo de mercado Sebrae/ESPM 2008. Disponível em

http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4416AA3881FA433B832574DC00471EF1/%24File/NT0003909A.pdf , acessado

28/01/2021.

SOLOMON, M. R. **O Comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. Bookman Editora, 2016.

VIGOR. Site institucional. Disponível em <https://www.vigor.com.br/> , acessado

28/01/2021.