

## SUCOS DO BEM E O DESAFIO DE DESENVOLVER O MERCADO DE SUCOS INTEGRAIS

Camilla Rodrigues Netto da Costa Rocha

Data de submissão: 14/6/2021.

Data de aprovação: 18/6/2021.

### Resumo

A Sucos do bem tem em sua trajetória o pioneirismo do suco integral. Seus sócios desenvolveram este mercado e destacaram a marca na preferência, mantendo a liderança até a venda para a AMBEV. Para continuar no patamar de excelência, e retornar rentabilidade para a marca, espera-se um plano de ação condizente com a realidade atual do mercado. Este caso de ensino estimula professores e alunos a refletir sobre qual a melhor alternativa para responder ao desafio, através das etapas, diagnóstico, estratégia e plano de ação, perpassando os quatro eixos do negócio: comercial, marketing, produto e supply chain.

**Palavras-chave:** Suco integral; Comercial; Marketing; Produto; Supply Chain.

### Abstract

Sucos do bem has in its trajectory the pioneering spirit of whole juice. Its partners developed this market and highlighted the brand in preference, maintaining the leadership until the sale to AMBEV. To continue at the level of excellence, and return profitability to the brand, an action plan is expected in line with the current market reality. This teaching case encourages teachers and students to reflect on the best alternative to respond to the challenge, through the stages, diagnosis, strategy and action plan, covering the four axes of the business: commercial, marketing, product and supply chain.

**Keywords:** Whole juice; Commercial; Marketing; Product; Supply Chain.

## 1. O Caso de Ensino

A ideia para a Sucos do bem surge na cabeça do seu fundador, o carioca Marcos Leta, muito antes da sua fundação, quando ele cursava, em 2003, o seu primeiro ano de graduação em administração de empresas. Isso porque, ao frequentar a cantina universitária, Marcos vislumbra uma oportunidade de negócio: oferecer opções mais saudáveis. A ideia não é bem recebida pelo reitor, os anos se passam e, em uma outra ocasião, enquanto toma um suco em uma famosa rede carioca, “BB Lanches”, Marcos retoma a ideia original, porém a partir de uma outra concepção: seria possível ofertar às pessoas a excelente experiência de consumo de um suco natural, feito da fruta fresca, que ele desfrutava ali, no espaço de uma lanchonete, para qualquer um e em qualquer lugar? Nasce a ideia da Sucos do bem.

Então o Marcos viaja para Europa e Estados Unidos, para estudar a melhor forma de colocar sua ideia em prática. Visita empresas e conversa com profissionais de diversas

áreas, especialmente engenheiros de alimentos, buscando aprender tudo o que podia sobre as mais novas tecnologias de fabricação, conservação e engarrafamento de suco natural de frutas. Faz benchmark em duas marcas importantes do exterior: Innocent e Natural One. Em suas pesquisas descobre que, na Europa e nos Estados Unidos, o mais próximo que se tinha de suco natural engarrafado era uma mistura de suco concentrado com o sumo da fruta propriamente, levando-se em conta o desafio de se conseguir frutas frescas nesses países. Além disso, a validade desses sucos variava entre 10 e 14 dias. Mas com a mente aguçada e a atenção voltada para a oportunidade incrível que o Brasil, o país das frutas tropicais oferecia, ele tinha certeza de que poderia fazer o verdadeiro suco natural de fruta, para um consumidor ávido por consumir algo saudável e gostoso ao mesmo tempo.

De volta ao Brasil, Marcos investe na compra de duas máquinas de processamento e esterilização de frutas. Depois de dois anos montando a estrutura e articulando a cadeia de suprimentos (*supply chain*), incluídos os contratos com as fazendas produtoras, nasce a Sucos do bem. Essa estruturação da operação foi bem cuidadosa, ele desenvolveu as suas fazendas parceiras, encontrou a melhor forma de envase asséptico e com pasteurização e só então passa a confiar no seu produto para começar a operar.

A marca entraria em um mercado dominado por grandes companhias, que têm um poder de investimento significativo. A Coca-Cola, dona da marca Del Valle Mais, tem 42% do market-share do segmento no país. A Wow detém 17% do mercado com a marca Sufresh. Dona das marcas Maguary e Dafruta, líder e vice-líder no segmento de sucos concentrados, a Empresa Brasileira de Bebidas e Alimentos S/A (EBBA) também possui participação relevante no mercado de sucos prontos e néctares, com 8% do mercado. Os outros 33% são divididos entre marcas de menor porte.

Então em 2009 a Sucos do bem começa a sua operação, entrando para competir nessa fatia de mercado das “demais marcas”, e propondo o diferencial da saudabilidade, ou seja, posicionando o seu produto como o único suco em caixinha que contém 100% fruta, enquanto outros players adicionavam água, açúcar e conservantes. Quando no início, poucos quiseram comprar o produto. Os consumidores comparavam Sucos do bem com os néctares cheios de água, açúcar e com somente 30% de suco e acabava optando pelo produto de pior qualidade. Não havia, portanto, por parte dos brasileiros, o hábito de consumo suco integral (100% da fruta).

Esse seria o desafio da Sucos do bem pelos próximos anos: desenvolver o mercado brasileiro de suco integral a fim de conseguir aderência dos consumidores à proposta do seu produto. Logo de início os sócios mapearam dois pontos de dificuldade que impediam a Sucos do bem de desenvolver o mercado de sucos integrais. O primeiro deles referia-se à embalagem. Por serem garrafas PET, a sua validade era de, no máximo, 15 dias. Como o produto chegava ao ponto de venda cerca de 10 dias após a sua fabricação, sobravam apenas cinco dias para venda, o que gerava muita devolução. Outro ponto de dificuldade era a não percepção do valor agregado, por parte dos consumidores, no suco integral. Se, no final do dia, o que interessava era *tomar suco*, por que pagar quase o dobro do preço quando havia a oferta da concorrência?

Com foco em alterar a embalagem e aumentar o shelf life dos seus produtos, a fim de evitar tantos retornos e prejuízos, a Sucos do bem fecha uma parceria com a Tetra Pak, cuja embalagem, composta de camadas de plástico, alumínio e papel, tinha condições de oferecer ao suco do bem uma validade bem maior do que os 15 dias que este tinha à época. Além disso, 75% do papel utilizado vinha de árvores reflorestadas e a caixinha Tetra Pack era 100% reciclável, o que condizia com a postura de responsabilidade socioambiental da Sucos do bem.

Como segundo passo, a Sucos do bem, até então presente em 30 pontos de venda, expande para 600 PDV's no Rio de Janeiro, após fechar parceria com uma grande distribuidora, responsável pela distribuição de alimentos e bebidas de grandes marcas como Nestlé e Red Bull. Era começo do ano de 2010, e o mercado de sucos representaria 17% dentro dos 53,8 bilhões de litros de bebidas não alcoólicas (sucos, refrigerantes, chás, águas com sabor, bebidas isotônicas e outras) vendidos em 2009. Já era um bom número, mas o mercado de sucos vinha crescendo em ritmo acelerado: as vendas subiram 16%, já em 2009 em comparação com o ano anterior. E esse crescimento se deveu, em parte, devido ao fato de que alguns consumidores vinham abandonando o consumo de refrigerantes em prol de bebidas consideradas mais saudáveis, já trazendo o que viria a ser crucial para a expansão da do bem. A cia estava alinhada com a saudabilidade como comportamento cada vez mais forte do consumidor, sendo esse o momento ideal para comunicar o pioneirismo da marca em sucos integrais. Isso porque, no caso dos sucos, o que as marcas que dominavam o mercado ofereciam aos consumidores não era propriamente suco, mas néctar, e será a Sucos do bem quem ofertará um produto de verdade.

Para isso a Sucos de bem deveria posicionar muito bem a sua marca e comunicá-la adequadamente a fim de transmitir, aos consumidores, o seu diferencial e pioneirismo. Entra então um elemento fundamental para o sucesso da Sucos do bem no desenvolvimento do mercado de sucos integrais: a promoção da marca. A partir deste importante elemento do composto de marketing a marca se vale de várias ferramentas de promoção inovando em relação aos outros players. Com mídia espontânea no início, ativações, degustação no PDV, e embalagens fortes, percebe-se que a Sucos do bem incorpora elementos em seu nome, nas suas embalagens, no seu site e vincula valores à sua marca como simplicidade, alegria, informalidade que fizeram sentido em um contexto em que as empresas são criticadas pela impessoalidade, entregando isso para o consumidor em todos os momentos de contato deste com a marca.

O posicionamento da Sucos do bem, de “fazer bebidas verdadeiras que proporcionam um momento divertido para pessoas jovens de espírito” passa a ser destacado em embalagens com cores fortes. Além disso, diferentemente do que acontecia com a maioria das embalagens de sucos, a Sucos do bem não trazia fotografias de frutas para mostrar que as frutas estavam dentro da embalagem e não fora dela.

Para posicionar uma nova marca é preciso se colocar em relação às marcas já existentes. Se a empresa tem um produto novo, é sempre melhor dizer o que ele não é, em vez de dizer o que ele é. Essa postura faz com que o consumidor assimile mais facilmente uma nova marca. Alinhada aos princípios básicos do posicionamento, a Sucos do bem embarca na concepção de que os néctares vendidos no mercado não são saudáveis, e estrutura sua comunicação a partir desse preceito. Embora não venda apenas sucos integrais, são as características desses produtos que serão evidenciadas em sua comunicação.

Em dezembro de 2013 a empresa já tinha uma distribuição significativa e estava presente em redes varejistas como Mambo, Zaffari, St. Marché, Zona Sul e Casa Santa Luzia. A marca, que já estava presente nos supermercados Pão de Açúcar do Rio de Janeiro, passou a ser distribuída também nas lojas Pão de Açúcar do estado de São Paulo e deveria desembarcar nas unidades do Centro Oeste e do Nordeste do país. Com um crescimento super acelerado, em 2016 a Sucos do bem fecha uma parceria com a Ambev para passar de 30 mil pontos de venda para 200 mil pontos de venda, até 2020, conseguindo oferecer mais ainda e para mais brasileiros uma bebida totalmente saudável.

Agora sob nova gestão, da AMBEV, e liderada pelo Diretor de Negócios Especiais, Antônio Maciel, são renovados os desafios da Sucos do bem. Por isso, o Diretor reuniu

com seu time, após criteriosa análise, todos perceberam que, atualmente, o mercado de bebidas não alcoólicas aponta uma queda na preferência do consumidor por refrigerantes, mas também indica uma desaceleração nos sucos. Além disso, mapearam diversos players, que entraram na disputa por uma fatia do mercado de sucos integrais, e a Sucos do bem já não é mais a única marca que tem o diferencial. Antonio Maciel e seu time têm o desafio, agora, de continuar a puxar o desenvolvimento do mercado de sucos integrais, para se consagrar na liderança. Considerando que em 2016 a Sucos do bem foi vendida para a Ambev com a intenção de fortalecer e expandir a atuação da cia no mercado de BNA, mas em paralelo, diversificar o portfólio, de que maneira a marca conseguirá se diferenciar no mercado com players em patamares parecidos de entrega para mover o mercado e continuar rentável?

## **2. Notas de Ensino**

### **2.1 Descrição dos objetivos educacionais do caso de ensino**

Percebe-se serem diversos os desafios do mercado de bebidas não alcoólicas, especialmente no que tange a continuidade do desenvolvimento e expansão da categoria de sucos integrais. Os esforços empreendidos pela marca para se destacar no protagonismo da categoria cumpriu o seu papel até aqui, mas deverão ser renovados a fim de manter a competitividade e buscar liderança de mercado e preferência de marca. As estratégias clássicas de marketing (KOTLER, 1995) devem ser combinadas à contribuição de Porter (1996), com a estratégia de diferenciação, para manter a Sucos do bem em um patamar superior diante da concorrência com a garantia da rentabilidade para o negócio de sucos.

Assim, o primeiro objetivo deste caso de ensino é 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 da Sucos do bem, 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).

Por fim, como terceiro e último objetivo, 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**

Assim, propõe-se sejam as atividades desenvolvidas de acordo com as etapas acima descritas: diagnóstico, estratégia e plano de ação, organizadas conforme a tabela a seguir:

Tabela 1 – Sugestão de atividades pedagógicas

<b>Atividades Propostas</b>	<b>Etapas</b>	<b>Objetivo da Etapa</b>	<b>Tempo de Atividade</b>
1) Propor a leitura crítica do Caso de Ensino  2) Incentivar pesquisas em bases de dados relevantes  3) Aula teórica e elaboração da Matriz SWOT	Diagnóstico	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	1) 1 aula  2) 2 aulas  3) 8 aulas  (2 aulas por eixo: comercial, marketing, produto e supply chain)
1) Aula teórica sobre os fundamentos da estratégia  2) Elaboração da estratégia	Estratégia	Que os alunos possam ser capazes de elencar as principais frentes de atuação a serem priorizadas pelo negócio; traçar os pilares estratégicos	1) 1 aula  2) 3 aulas
1) Aula para introdução do Menu de Ações  2) Elaboração do plano de ação	Plano de Ação	Que os alunos possam elaborar um plano de ação que responda ao desafio proposto	1) 1 aula  2) 5 aulas

Fonte: Autora, 2021.

### 2.3 Descrição do papel do professor no fechamento das atividades

Ao professor caberá, ao longo de todas as etapas, auxiliar os estudantes na busca e na construção de cenários que sejam de fato relevantes para o negócio e, principalmente, atrelados ao desafio proposto. Por se tratar de um percurso de aprendizagem longo, encampado por um desafio de negócio complexo – dada a sua total verossimilhança com o mundo corporativo –, é tarefa do professor ser um facilitador dos mais atuantes neste percurso. É sua tarefa cuidar para que ao longo de toda a jornada, fique claro de que forma é possível articular, diagnóstico, estratégia e plano de ação, ao desafio proposto.

Além disso, a cada etapa concluída sugere-se 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, sugere-se seja realizado um evento para incentivar a troca de

conhecimento entre os alunos e garantir visibilidade à comunidade acadêmica dos resultados alcançados.

### **3. Referências**

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implantação e controle*. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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