

## **Segmentação e posicionamento de produtos globalizados em mercados locais: um estudo de caso**

### **AUTORES**

**EDSON CRESCITELLI**

Universidade de São Paulo  
edsonc@usp.br

**GABRIELA GOMES DE SOUSA COELHO**

Universidade de São Paulo  
gabrielagsc@hotmail.com

### **RESUMO**

Uma importante tarefa no âmbito do marketing global é aprender a reconhecer situações nas quais os planos e programas de marketing devem ser universais ou serem adaptados para mercados locais. Dessa forma, o objetivo deste trabalho é verificar possíveis adaptações dos processos de segmentação e de posicionamento estratégicos com o intuito de satisfazer necessidades específicas de mercados locais. O tema foi abordado a partir de um produto globalizado existente nos mercados brasileiro, europeu e latino-americano. O método adotado foi estudo exploratório, envolvendo revisão bibliográfica sobre marketing estratégico, marketing global, posicionamento e segmentação de mercado, complementado por um estudo de caso sobre o produto Activia da Danone. A análise e interpretação dos dados e informações levantados indicam que os processos de segmentação e posicionamento estratégicos passaram por adaptações de acordo com características e necessidades locais em cada país, confirmando a teoria do Marketing Global.

### **Palavras-chave**

Globalização  
Segmentação  
Posicionamento

### **ABSTRACT**

One of the important tasks of the global marketing is to learn and to recognize the situations in which marketing programs must be global or local. Hence, the objective of this article is to verify possible adaptation of strategic positioning and segmentation processes for obtaining success in local market. The issue has been approached in stating globalized products in Brazilian, Latin-american and European markets. The method adapted was exploratory study including literature review about strategic marketing, global marketing, positioning and market segmentation, complemented by case study on the product Danone Activia. The analyses showed that the segmentation and positioning processes have gone through adaptations according to the local characteristic and necessities in each country.

**Key-words**  
Globalization  
Segmentation  
Positioning

## INTRODUÇÃO

A segmentação de mercado ganha força como um instrumento estratégico a partir da publicação do artigo de Wendell Smith (1956), no qual o autor vê a segmentação como condição indispensável para o crescimento da empresa. O Posicionamento é a contrapartida da segmentação e juntos formam um dos mais importantes conceitos o marketing oferece a gestão estratégica. Segundo Hooley (1996, p. 237), enquanto a segmentação identifica grupos homogêneos de clientes potenciais, a pesquisa de posicionamento mostra como estes clientes percebem os produtos e serviços concorrentes.

O Marketing Global envolve o Marketing Operacional e o Marketing Estratégico, e é nesse último se inserem os processo de segmentação e posicionamento. Keegan (1997, p. 4) relata que a disciplina de marketing é universal, porém, é natural que algumas práticas de marketing variem de país para país, dado que os países e as pessoas no mundo diferem umas das outras. Essas diferenças significam que uma abordagem de marketing bem sucedida em um país não será automaticamente bem sucedida em um outro país. Portanto, uma importante tarefa para o marketing global é aprender a reconhecer onde planos e programas de marketing podem ser universais e onde devem ser adaptados localmente.

O problema de pesquisa, que orientou o trabalho, se expressa pela seguinte questão: **Os processos de segmentação e de posicionamento estratégicos sofrem adaptações de acordo com o país onde ele é comercializado?** A partir dessa indagação, este trabalho procura verificar o grau de adaptação e de padronização dos processos de segmentação e de posicionamento estratégicos com o intuito de satisfazer necessidades específicas dos consumidores e de se adaptar a características locais. O enfoque foi dado o mercado brasileiro e partir dessa abordagem foram feitas comparações com outros mercados.

Dessa forma, o objetivo geral é verificar a existência de adaptações de produtos existentes em diversos países, desde o lançamento até os dias de hoje, em relação à segmentação e posicionamento, de acordo com as necessidades e características locais.

O método de estudo adotado envolve pesquisa exploratória, composta de por revisão bibliográfica revisão envolvendo tópico como marketing global, marketing estratégico e, mais especificamente, os conceitos de segmentação e posicionamento. Complementado, foi realizado um estudo de caso único, que é , segundo Yin (1990), “forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida-real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas”.

Segundo Campomar (1991) o estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências em estudos de casos feitos por analogia de situações, respondendo principalmente às questões por quê? E como?

Ainda segundo Yin (1990) encontra-se um fundamento lógico para um caso único quando ele representa o caso decisivo ao testar uma teoria bem-formulada, como é o caso

neste projeto. O caso único pode, então, ser utilizado para determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante. Dessa maneira, o caso único pode representar uma importante contribuição à base de conhecimento e à construção da teoria, como se pretende averiguar aqui.

A empresa-foco deste estudo é a Danone e o produto estudado é o Iogurte funcional Activia. Para o estudo de caso foram coletados dados e informações para o estudo de caso. Dados primários foram obtidos em duas entrevistas realizadas com o gerente sênior e com o gerente júnior, que trabalham exclusivamente com a linha de iogurtes Activia no Brasil sendo os responsáveis desde a elaboração das estratégias até a elaboração das ações através do *mix* de marketing. Posteriormente dados secundários foram obtidos a partir de sites e revistas especializadas. Finalmente, os dados obtidos na DANONE foram analisados de acordo com a teoria desenvolvida. A análise e interpretação dos dados foram de caráter qualitativo. Os dados foram analisados e interpretados com base na teoria levantada e no contexto organizacional da empresa.

## **1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **Marketing Global:**

Kotler (1998) descreve que o conceito de marketing é uma filosofia empresarial cujos pontos centrais tornaram-se sólidos em meados dos anos 50. Segundo o autor: “O conceito de marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos”.

Para Lambin (1989, p.32) o final dos anos 80 se caracterizou pelo alcance do processo de internacionalização da economia mundial, por sua globalização. Em um número crescente de atividades, o mercado de referência geográfico não é mais um país ou um continente, mas sim um conjunto de grandes países industrializados e é a partir deste nível que a vantagem concorrencial deve se situar.

Keegan (1997, p. 4) relata que a disciplina de marketing é universal, porém, é natural que algumas práticas de marketing variem de país para país, dado que os países e as pessoas no mundo diferem umas das outras. Essas diferenças significam que uma abordagem de marketing de sucesso em um país não será automaticamente bem sucedida em um outro país. A preferência dos consumidores, concorrentes, canais de distribuição, comunicação deve variar. Uma importante tarefa para o marketing global é aprender a reconhecer onde os planos e programas de marketing podem ser universais e onde devem ser adaptados localmente.

Entendemos localização global como a habilidade de uma empresa “pensar globalmente e agir localmente” respondendo a similaridades e diferenças nos mercados mundiais criando assim sua vantagem competitiva.

### **Segmentação e Posicionamento Estratégicos**

A segmentação e o posicionamento estratégicos destacam-se como eficientes instrumentos do Marketing Estratégico. Inicialmente iremos abordar os conceitos e formas de segmentação estratégica para posteriormente abordarmos o posicionamento estratégico. Kotler (1998) descreve que o ponto central do marketing estratégico é descrito como “SAP”: Segmentação, escolha do Alvo e Posicionamento. O objetivo da segmentação é agrupar

pessoas que possuam necessidades e desejos semelhantes para focar os esforços de marketing melhorando a posição competitiva da empresa além de alinhar as estratégias às competências da mesma.

Podemos encontrar grupos de consumidores homogêneos em diversas partes do mundo, já que a globalização, o avanço da comunicação, viagens internacionais e o progresso econômico permitem um maior acesso a produtos/serviços antes regionais, criando uma tendência de consumo homogêneo. Essa característica do consumo globalizado gera segmentos semelhantes em países distintos e muitas vezes distantes não só geograficamente como culturalmente, justificando esforços de marketing na busca de segmentos em escala global e no ajuste e na adaptação de seus produtos e serviços.

Quanto às semelhanças dos consumidores, todos terão semelhanças e diferenças entre si. A questão é identificar como essas semelhanças e diferenças podem ser usadas para agrupar consumidores em um determinado segmento de acordo com de acordo com as relações entre suas características e comportamento de compra, nível de exigência, expectativas, sensibilidade ao *mix* de marketing (produto, preço, praça e promoção).

O Posicionamento é a contrapartida da segmentação e ambos representam as contribuições mais importantes que o marketing oferece à gestão estratégica. Segundo Hooley (1996, p. 237), a segmentação e o posicionamento são tão inseparáveis como unha e carne. Enquanto a segmentação identifica grupos homogêneos de clientes potenciais, a pesquisa de posicionamento mostra como estes clientes percebem os produtos e serviços concorrentes. Tanto a segmentação quanto o posicionamento são, portanto, meios de aumentar a nitidez de um quadro que mostra como os clientes podem ser agrupados em um determinado mercado e como esses clientes agrupam os produtos e serviços oferecidos.

O posicionamento de mercado inicia-se com a identificação e seleção de um mercado ou segmento deste, que represente um potencial de negócio, no qual possam ser identificados os competidores e para o qual possa ser divisada uma estratégia para competir. O processo envolve o critério determinante para o sucesso competitivo, através da visualização do que o mercado quer e necessita, das forças e fraquezas da empresa e dos competidores, do desenvolvimento de habilidades para alcançar o que o mercado demanda de uma forma melhor em relação aos competidores. Di MINGO (1988, p. 35).

Finalmente, posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvo. O resultado final do posicionamento é a criação bem-sucedida de uma proposição de valor focada no mercado, uma declaração simples do motivo pelo qual um dado mercado-alvo deve comprar certo produto (KOTLER, 1998, p. 265).

## **2. ESTUDO DE CASO**

### **A empresa e o produto**

O grupo francês Danone é líder mundial de produtos lácteos frescos e água mineral, e a linha de biscoitos e cereais ocupa o segundo lugar mundial. Presente em mais de 120 países, o grupo conta com mais de 92 mil colaboradores e é o terceiro maior grupo alimentício da Europa e o sétimo maior fabricante de alimentos do mundo. O Grupo Danone têm um portfólio de produtos alimentícios no qual as quatro marcas mais fortes são Danone- lácteos frescos, Evian- água, LU- biscoitos e Wahaha- água e chás. Esse portfólio é responsável por 60% das vendas do Grupo no mundo. Os produtos lácteos frescos que conferem à Danone

20% desse mercado mundial, no qual a empresa atua com as seguintes marcas: Danone, Actimel, Activia, Danoninho, entre outras. A marca DANONE está presente em 40 países.

A linha Activia, vendida em 21 países, possui iogurtes que ajudam a regular o intestino preguiçoso. Este produto está inserido em uma nova tendência do setor alimentício, ou seja, alimentos funcionais que não apenas nutrem mas são capazes de combater doenças ou corrigir pequenas disfunções no organismo. O Activia, produto foco deste estudo, contém além de cálcio e proteína encontrados nos produtos tradicionais, um microrganismo vivo, o DanRegularis, um probiótico que melhora a velocidade do trânsito intestinal em até 40% se consumido diariamente. Este microrganismo foi desenvolvido no Vitapole centro de Pesquisa e Desenvolvimento da Danone, localizado na França.

O Brasil e a América Latina como um todo vendem grandes quantidades de iogurtes líquidos. As vendas aproximam-se a 50% do mercado total de iogurtes, valor superior ao encontrado em outros países, como por exemplo nos países da Europa. Isto se deve aos fatores climáticos locais que estimulam a venda de bebidas mais refrescantes.

### **Análise do mercado**

Foi possível observar que vimos que a área de atuação do marketing irá englobar desde a concepção do produto até ao serviço pós-venda. Este conjunto de atividades tem como objetivo uma eficiente atuação no mercado frente às necessidades dos consumidores e frente à oferta da concorrência. Na DANONE, trata-se das ações operacionais do Activia. Essa dimensão caracteriza o Marketing Operacional.

Inicialmente, será analisada a dimensão do Marketing Estratégico que envolve a segmentação e o posicionamento estratégicos. Em seguida, o Marketing Operacional. Ambas dimensões do Marketing serão analisadas tendo em vista a atuação global da DANONE e a internacionalização do produto Activia.

Para o lançamento no Brasil, a Danone realizou pesquisas quantitativas e qualitativas para identificar o segmento alvo a ser focado. As pesquisas qualitativas levantaram os efeitos colaterais do intestino preguiçoso na vida das mulheres, como inchaço, desconforto, mal estar, indisposição, alteração no humor, entre outros. Mostrando a importância de um produto que atue na melhora destes malefícios. Já a pesquisa quantitativa, quantificou o número de consumidores potenciais para o produto.

Trata-se do primeiro passo do Marketing Estratégico, o estudo de mercado. Segundo Lambin (1989, p. 7), o marketing estratégico se apóia na análise das necessidades dos indivíduos e das organizações. A DANONE procurava com esses estudos conhecer os consumidores potenciais do Brasil, ou seja, aqueles que consumiriam o iogurte funcional Activia dada a incidência do intestino preguiçoso e seus malefícios. Ainda segundo o autor, “o papel do marketing estratégico é seguir a evolução do mercado de referência e identificar os diferentes produtos - mercados e segmentos atuais ou potenciais”. Ou seja, a DANONE já havia desenvolvido o Activia e procurava, no Brasil, o mercado para esse produto que representaria uma oportunidade viável de negócio.

Os resultados dos estudos quantitativos mostraram que no Brasil a incidência de mulheres com intestino preguiçoso é de 30%, e de homens 6%, valores alinhados à incidência em países europeus. Além disso, a DANONE considera o hábito dos brasileiros no consumo de iogurtes para avaliar o mercado. No Brasil, em geral, iogurtes são consumidos como “snacks”, ou seja, como uma guloseima, não se tem no país o hábito do consumo diário desse

produto como ocorre em países europeus, nos quais o iogurte é visto como um complemento alimentar.

Este hábito do mercado brasileiro também é predominante nos demais países da América Latina, com exceção da Argentina que teve uma forte colonização européia e que hoje tem um consumo *per capita* de 10Kg/ano contra 4Kg/ano do Brasil, entretanto ainda distante do consumo francês, que é de 33Kg/ano.

Lambin (1989) declara que o atrativo de um produto–mercado se mede em termos quantitativos pela noção do mercado potencial. Além da incidência do intestino preguiçoso a DANONE levou em conta a possibilidade financeira de compra, para a quantificação desse mercado. Foram localizados, como um primeiro target, mulheres das classes ABC, entre 18 e 60 anos que somam 29 milhões de brasileiras. Além disso, foram analisados os produtos concorrentes já oferecidos no mercado para a verificação da posição do Activia frente a esses produtos. O objetivo foi verificar e identificar quais vantagens o Activia teria sobre os concorrentes. Outro ponto analisado foi a competitividade da DANONE no Brasil para o lançamento dessa linha de iogurtes.

Essas ações para o lançamento do Activia estão de acordo com a abordagem teórica na qual o papel do Marketing Estratégico é orientar a empresa em direção às oportunidades econômicas atrativas para ela, ou seja, bem adaptadas a seus recursos e ao seu know-how, e que ofereçam um potencial de crescimento e de rentabilidade.

### **Segmentação local e internacional**

Para o desenvolvimento do Activia, a Danone, na França, realizou altos investimentos no Vitapole, centro de Pesquisa e Desenvolvimento e, portanto, necessita de resultados financeiros substanciais que retornem o valor investido e que possam financiar novas pesquisas.

Esses resultados são mais facilmente alcançados quando se tem uma demanda mundial para um mesmo produto. Além disso, o lançamento em um novo país é facilitado pela experiência absorvida em países, nos quais o produto já é comercializado. A Danone realiza reuniões trimestrais onde coordenador internacional estimula e coordena trocas de *best practices* entre os executivos representantes de seus países.

Conforme os conceitos teóricos, as empresas procuram em diferentes países e regiões grupos homogêneos de consumidores, dada a globalização de mercado e a existência de segmentos similares em nível mundial. O objetivo é descobrir em outras regiões grupo de compradores com necessidades similares. A segmentação consiste na identificação de grupos de consumidores e países que possuem características comuns. Essas características comuns vêm da diferença das necessidades, dos desejos e das preferências das pessoas, portanto, uma empresa raramente consegue satisfazer a todos em um mercado. O objetivo da segmentação é agrupar pessoas que possuam necessidades e desejos semelhantes para focar os esforços de marketing melhorando a posição competitiva da empresa além de alinhar as estratégias às competências da mesma.

A DANONE ao lançar o Activia no Brasil buscou identificar o segmento potencial no verificando se esse segmento seria diferente dos segmentos identificados em outros países onde a empresa já atua com essa mesma linha de iogurtes. Como resultado, foram constatadas algumas diferenças.

O Target inicial no Brasil foi estipulado em 29 milhões de brasileiras das classes ABC, entre 18 e 60 anos, considerando-se incidência de intestino preguiçoso em 30% das mulheres.

Em relação aos países da Europa, como, por exemplo, na França, a incidência de intestino preguiçoso corresponde à encontrada no Brasil, ou seja, uma média de 30% nas mulheres e 6% nos homens. Porém, na França a restrição financeira para a compra do Iogurte é desprezível se comparada à do Brasil.

O Target estabelecido na França não se restringiu a classes sociais partindo do princípio que todos os consumidores que sofram com o intestino preguiçoso possam adquirir o produto. O Target estabelecido é mulheres dos 18 aos 60 anos. Levando-se em conta a incidência de intestino preguiçoso em 30% das mulheres.

Na Arábia Saudita temos uma interessante diferença na segmentação. Neste país os principais consumidores são homens que consomem o Activia após a refeição, buscando benefícios na digestão. Trata-se de uma estratégia que obtém com um mesmo produto um enfoque diferente de consumo e por consequência de segmentação. Podemos perceber que o Activia é um produto universal pois os benefícios proporcionados são interessantes mundialmente, além de serem facilmente compreendidos. “Todos os produtos não têm necessariamente uma vocação universal e certos produtos se prestam melhor que outros à uma estratégia de desenvolvimento internacional... um produto ou uma marca está estreitamente ligada ao caráter universal da vantagem proporcionada, do serviço oferecido ou da função exercida” (LAMBIN, 1989, p.174).

### **Modelos de Segmentação**

A DANONE segmentou seu mercado para o iogurte Activia utilizando alguns dos modelos descritos na parte teórica, conforme segue:

Posição Geográfica: a segmentação é baseada nas posições geográficas. Definição de segmentos por países: França, Brasil, Arábia Saudita...

Características Demográficas: foram usadas características mensuráveis como idade, sexo e classe social. A idade é um fator relevante para a segmentação, no caso do Activia a idade identifica um grupo de consumidores com maior probabilidade de incidência de problemas no intestino e conseqüentemente, maior probabilidade de consumo.

Cadeia Meio-Fim: um atributo é importante se levar ao benefício desejado, enquanto que o benefício percebido deriva sua importância por meio da extensão de linha de produto na qual ele está relacionado a um ou mais valores pessoais. Para os consumidores de Activia os atributos físicos, iogurte com um microrganismo vivo, o DanRegularis, com cereais, com fibras, levaria ao benefício esperado de auxílio ao intestino preguiçoso, que está intimamente relacionado a valores como “aproveitar a vida”, sendo mais saudável.

Não só em relação ao Activia, mas em relação a todos os produtos a DANONE busca-se mostrar sua preocupação com a saúde e bem estar dos consumidores. Estrategicamente, a DANONE busca ser uma empresa cujos produtos proporcionem uma nutrição saudável e reguladora do organismo. Isto é comprovado com os altos investimentos em alimentos funcionais. Essa estratégia confirma a teoria da Cadeia Meio-Fim, ou seja, atributos levam a benefícios que contribuem para a satisfação dos valores.

### **Mercado-Alvo**

Como já mencionado anteriormente, a DANONE fez a escolha do segmento-alvo, ou seja, do mercado alvo, de acordo com a incidência na população com intestino preguiçoso, nível de renda, idade, sexo e busca de benefícios por ser este um segmento atrativo. Além

disso, outros fatores foram levados em conta, de forma similar ao que foi desenvolvido na teoria, baseadas no conceito de forças competitivas de Porter (1991) que completa a análise da atratividade de um setor.

Poder de negociação dos clientes: os consumidores finais são numerosos, dispersos e sem poder de barganha não representando uma ameaça à empresa. Já as redes de distribuição possuem um elevado poder de barganha sobre as empresas que vendem seus produtos. Essas redes costumam exigir uma elevada margem entre o preço de compra e o de venda obrigando as empresas a baixarem seus preços, já que para as empresas, trata-se de locais estratégicos de venda.

No Brasil, a DANONE desenvolve projetos para a ampliação das vendas no pequeno varejo, como ocorre nos países Europeus. Na França, por exemplo, as grandes redes de supermercado cresceram, mas as pequenas lojas de conveniência de bairros não desapareceram e contam com um expressivo volume de venda. A estratégia de distribuição mundial do Activia baseia-se no fácil acesso para os consumidores, que podem encontrar o produto nos hipermercados e no pequeno varejo.

Ameaça de Produtos Substitutos: essa possível ameaça se dá no contexto mundial, uma vez que as grandes empresas de produtos alimentícios, como os lácteos frescos têm atuação global. Atualmente, a DANONE faz altos investimentos em seu centro de pesquisa na França o Vitapole, lançando produtos inovadores para desfrutar de uma posição de líder de mercado.

Grau de rivalidade entre os concorrentes: essa questão também ocorre em um contexto mundial. Hoje os maiores concorrentes do Activia são: o LC1 Active, para adultos, com o Chamyto, para crianças, ambos da suíça Nestlé, e com o Yakult RI, da japonesa Yakult, líder em leites fermentados. Apesar dos produtos concorrentes também serem produtos funcionais, o Activia tem uma ação diferenciada mais efetiva. Para combater a concorrência a Danone procura fazer com que os consumidores entendam essa diferença, posicionando o produto de forma clara no mercado.

Dada essas características a DANONE considerou o Brasil como um atrativo segmento para o Activia. As características do Brasil se assemelham às do México, da Argentina e do Uruguai, países Latinos, cujos segmentos também foram considerado atrativos justificando a comercialização do Activia.

## **Posicionamento estratégico**

O posicionamento do Activia varia de país para país seguindo a segmentação dominante. No Brasil, os consumidores percebem o Activia como um iogurte diferenciado que não apenas nutre, mas que proporciona uma melhora no fluxo intestinal, ou seja, percebem um produto inovador que possui um forte benefício ligado ao funcionamento do intestino. Já na Arábia Saudita os consumidores percebem o Activia também como um iogurte inovador que traz benefícios à saúde, porém a diferença é que se trata de um auxílio à digestão e deve ser consumido após a refeição.

Além do posicionamento do Activia, temos o posicionamento da marca DANONE que se mistura com o primeiro. O Activia ganha uma posição vantajosa no mercado por ser um produto da DANONE que é vista como uma empresa tradicional que oferece produtos de qualidade e saudáveis. O posicionamento bem feito irá diferenciar para os consumidores o produto dos concorrentes criando uma vantagem competitiva.

Já foi mencionada a preocupação da DANONE em diferenciar o Activia dos concorrentes por meio da explicitação de seus benefícios e de sua ação efetiva no auxílio do



fluxo intestinal, já que os produtos concorrentes existentes hoje no mercado possuem uma função diferente que não proporciona uma ação efetiva, mas sim um auxílio à flora intestinal.

Essa postura adotada pela empresa é reforçada por Kotler (1998, p.265), que afirma: “O posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvo. O resultado final do posicionamento é a criação bem-sucedida de uma proposição de valor focada no mercado, uma declaração simples de porquê o mercado-alvo deve comprar o produto”.

Segundo a empresa, hoje os consumidores já percebem essa diferença e estão dispostos, inclusive, a pagar um preço ligeiramente mais elevado. Com isso, o Activia ganha posição de destaque no mercado.

Segundo Porter (1991) esse tipo de vantagem competitiva, como é o caso do Activia caracterizaria uma vantagem competitiva de diferenciação na qual a percepção dos benefícios de um produto diferenciado da concorrência, ou seja, a criação de valor para um produto, leva os consumidores a estarem dispostos a pagar um preço mais elevado. Kotler (1998) descreve um conjunto de variáveis de diferenciação. No caso do Activia podemos considerar como variáveis de diferenciação as características e o desempenho do produto, o serviço de orientação ao consumidor e a cobertura do canal.

## **Marketing Operacional**

Lambin (1989, p.5) descreve processo do Marketing Operacional como sendo o braço operacional da empresa, sem o qual o melhor plano estratégico não irá gerar bons resultados. É evidente que não existe Marketing Operacional lucrativo sem uma estratégia sólida. Para ser lucrativo, o Marketing Operacional deve se apoiar sobre uma reflexão estratégica que sustente as necessidades do mercado e sua evolução. A conquista do mercado se dará por meio do Marketing Operacional, conforme as decisões envolvendo o marketing *mix*, abordadas a seguir:

Existe três tipos de iogurtes Activia vendidos no Brasil, que são os mesmos comercializados em outros países: O Activia Polpa, o Activia Líquido e o Activia Fibras. Entre esses três tipos existe uma variação na consistência. A versão Polpa e Fibras têm uma consistência cremosa, já o Activia Líquido se assemelha à consistência de um suco um pouco mais encorpado. Além da consistência existe uma variação de sabores entre os países onde o Activia é vendido. O sabor morango é um sabor universal com aceitabilidade mundial, já o original, que se assemelha a um iogurte natural, não agrada o paladar dos brasileiros, sendo pouco consumido.

O sabor “original” é largamente consumido nos países europeus, onde a população tem hábitos de consumo diário de iogurte, sendo consumido como um complemento alimentar. Outros sabores foram produzidos com o intuito de melhor segmentar e posicionar o produto. Criaram-se iogurtes de frutas relacionadas à prisão de ventre, de acordo com os costumes locais. No Brasil quando falamos em prisão de ventre associamos sempre a frutas como ameixa, papaia e laranja, por isso iogurte com esses sabores foram criados especialmente para o Brasil. Já a ameixa é vista mundialmente como uma fruta que melhora o trânsito intestinal.

Outro exemplo é a França onde foi desenvolvido o sabor figo, já que essa fruta é popular na ajuda ao funcionamento do intestino. Uma outra interessante diferença entre o paladar do brasileiro e do europeu é o gosto dos brasileiros por produtos mais doces. A

maioria dos iogurtes vendidos no Brasil, e o Activia não foge a regra, têm um sabor mais adocicado.

Os produtos têm um layout padrão nos vários países onde são comercializados, a diferença consiste na quantidade de potes por bandeja. Normalmente, na Europa encontramos 8 potes por bandeja; o intuito é que o consumidor tenha em casa o produto para ser consumido diariamente, durante uma semana. Já no Brasil são vendidos 4 potes por bandeja para que o desembolso na hora da compra não seja elevado, já que a população brasileira tem um menor poder de compra. Aqui iogurtes são bens de consumo alimentar supérfluos e a demanda é, portanto, muito sensível ao preço, principalmente em épocas de crises econômicas. Na Argentina ocorre a venda de packs unitários com o mesmo objetivo de estimular a compra e diminuir o desembolso.

As versões de Activia apresentam uma embalagem predominantemente verde que pode ser associada a um produto natural. A intenção principal deste layout foi de lançar um produto que chamasse a atenção nos pontos de venda devido a sua cor incomum. Nos displays as várias versões de Activia são colocadas uma ao lado da outra para se forme um “paredão verde” atraindo, assim, os consumidores potenciais.

A distribuição do Activia segue os padrões normais de distribuição dos iogurtes da Danone por meio de uma extensa rede de distribuição que leva os produtos a todas as regiões do país. A estratégia de distribuição do Activia baseia-se no fácil acesso para os consumidores, que podem encontrar o produto nos hipermercados, como também no pequeno varejo, para compras mais frequentes.

Logo após o lançamento do Activia em janeiro de 2004, o principal objetivo da campanha publicitária foi esclarecer o benefício do produto e orientar quanto à periodicidade de consumo. Na França, por exemplo, as propagandas iniciais divulgaram a necessidade do produto ser consumido durante duas semanas para que os efeitos positivos no trânsito intestinal comesçassem a serem sentidos. O lema da campanha era: “Se depois de duas semanas você não sentir os benefícios do Activia nós devolvemos o seu dinheiro”. Essa divulgação é de grande importância para monitorar as expectativas dos consumidores e evitar frustrações quanto aos benefícios do produto.

No Brasil, a ANVISA (Associação Nacional de Vigilância Sanitária) proibiu, no lançamento do produto, qualquer menção ao prazo mínimo de consumo e a consumo diário, pois este tipo de afirmação caracteriza dose e só é permitido para medicamentos. Portanto, a campanha feita na França não pode ser reproduzida aqui. No Brasil, a Danone testou pela primeira vez depoimentos de consumidoras “reais” na propaganda do Activia. O resultado foi tão positivo que essa estratégia já está sendo usada em vários países, como Argentina, México, Holanda e República Tcheca.

O filme usado no Brasil se inicia com um chamado para mulheres que tenham problemas de intestino preguiçoso, aparecendo na tela a seguinte frase: “Mulheres com intestino preguiçoso”. Essa primeira chamada tem como objetivo captar a atenção da telespectadora que acostumada a tantos comerciais pode não estar prestando atenção à televisão. Em seguida, vem o relato de uma mulher que consumiu o produto, ela ressalta o desconforto e malefícios do intestino preguiçoso, e depois sua satisfação com os resultados, consumindo o produto assim que se levanta pela manhã. Essa passagem é importante pois além da consumidora se identificar com a “personagem” que dá a entrevista, a passagem ressalta a necessidade do consumo diário sem mencioná-lo explicitamente.

Outro ponto relevante é o consumo pela manhã. Sabe-se que no Brasil o consumo de Iogurtes não é diário e que as consumidoras, dada a necessidade de consumirem o Activia

diariamente, não tem um horário padrão para este consumo. No filme a explicitação do consumo logo pela manhã ressalta um horário de fácil adaptação para a inclusão nos hábitos alimentares diários. Após o depoimento, aparecem imagens do produto e frases como: “seu consumo deve ser associado a uma dieta equilibrada e hábitos saudáveis”; “regula por dentro e isso se reflete por fora.” informando à consumidora os benefícios do produto quando associado à hábitos saudáveis e declarando a preocupação da DANONE com o bem estar de seus consumidores.

Posteriormente, o filme descreve o estudo feito com 160 mulheres, entre 20 e 55 anos, em São Paulo, das classes ABC, onde se constatou que em 81% dos casos o Activia ajudou o intestino a funcionar melhor, informando os telespectadores da comprovada eficiência do produto. O plano de fundo do filme é sempre verde, inclusive durante o depoimento atrás da “entrevistada”, fazendo com a cor do produto verde fique gravada na mente dos consumidores. Isso também ocorre em relação ao nome do produto que aparece na tela repetidas vezes.

Além do filme com os depoimentos, a empresa realizou degustações nos pontos-de-venda, com o intuito de diminuir a resistência quanto à idéia de que produtos que melhoram o intestino não têm um bom paladar.

Regularmente, a empresa faz propagandas em revistas femininas e na Veja. Porém o principal meio de comunicação é a televisão por ser um meio mais abrangente.

A DANONE pretende, ainda, ampliar os meios de comunicação chegando até os médicos. A aproximação com os médicos se restringiu à distribuição de materiais e de estudos no lançamento.

A Danone no Brasil obtém menores margens em seus produtos devidos ao menor poder de compra dos brasileiros, que têm os iogurtes por bens de consumo supérfluos, excluindo-os imediatamente da lista de compras quando a situação financeira piora.

## **Marketing Global**

A DANONE tem uma atuação global e isso ocorre com o Activia, como já abordado. Portanto, as estratégias mercadológicas devem acompanhar essa internacionalização para obter bons resultados localmente, já que uma abordagem de marketing de sucesso em um país não será automaticamente bem sucedida em um outro país. Este é o enfoque dado pelo Marketing Global que ressalta a importância de se reconhecer onde os planos e programas de marketing podem ser universais e onde devem ser adaptados localmente.

Entendemos atuação global como a habilidade de uma empresa “pensar globalmente e agir localmente” respondendo a similaridades e diferenças nos mercados mundiais criando assim sua vantagem competitiva. As características e particularidades de um mercado, como é caso do Brasil, levam a um processo de segmentação estratégico, escolha de mercado-alvo e posicionamento estratégico diferenciado se comparada a outros países.

Essa cadeia somada à análise da competitividade de uma empresa resulta na criação e na definição da estratégia de desenvolvimento para cada produto-mercado. A estratégia definida a partir do processo de Marketing Estratégico leva ao estabelecimento de objetivos mensuráveis como resultados, lucro e participação de mercado. Para alcançá-los é necessário que adaptações sejam feitas na dimensão do Marketing Operacional que envolve a ação de conquista do mercado.

Ou seja, as características particulares do mercado brasileiro levam a uma segmentação que difere de outros países onde o Activia está presente. Essas diferenças fazem surgir a necessidade de uma adaptação no mix de marketing para garantir um eficiente posicionamento estratégico. Porém, trata-se de um produto global, muitas características e estratégias são universais e permanecem inalteradas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Pode-se concluir que o processo de segmentação para o Activia, no Brasil, sofreu adaptações segundo as características e necessidades locais. Foram levados em conta dados sobre a incidência do intestino preguiçoso na população e o nível de renda associado-o à possibilidade de compra. Esse processo é realizado em cada país onde o Activia é lançado com o objetivo de segmentar o mercado e definir um mercado-alvo de acordo com as características locais. Tem-se portanto segmentações específicas para cada país no quais o Activia está presente.

A partir da segmentação do Activia no Brasil foi realizado o processo de posicionamento estratégico por meio das ações de marketing compreendidas pelo Marketing Operacional que envolve os 4 P's. Seguindo as adaptações da segmentação de cada país teremos adaptações no processo de posicionamento estratégico, ou seja: "...a criação bem-sucedida de uma proposição de valor focada no mercado, uma declaração simples de porquê o mercado-alvo deve comprar o produto" (KOTLER, 1998, p. 265).

Constatarem-se diversas mudanças, alterações no *mix* de marketing para o lançamento do Activia no Brasil, como por exemplo, a predominância de iogurtes líquidos, o teor de açúcar no produto, os sabores associados ao intestino preguiçoso, os depoimentos "reais" utilizados no filme promocional e as políticas de preço.

Finalmente, podemos concluir os processo de segmentação e posicionamento estratégicos do Iogurte Activia, no Brasil, passaram por adaptações, desde o lançamento até os dias de hoje, para atender necessidades e características locais, confirmando a constatação teórica do Marketing Global que tem como importante tarefa o reconhecimento de onde os planos e programas de marketing podem ser universais e onde devem ser adaptados localmente.

O estudo de caso desenvolvido na DANONE atém-se aos aspectos descritivos. Por meio da metodologia utilizada foram feitas análises, interpretações e conclusões sobre o tema abordado que se restringem a esse caso específico, não sendo possível fazer generalizações para outras organizações do mesmo ou de outros setores.

A verificação das adaptações feitas no processo de segmentação e posicionamento estratégicos para suprir necessidades locais e atender as características de cada país não pode ser estendida a outros produtos da DANONE, uma vez que este estudo restringiu-se, exclusivamente, ao iogurte Activia.

## **BIBLIOGRAFIA**

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo, McGraw-Hill, 1977.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo v.26, n.3, p. 95-97, julho/setembro 1991.

CUNHA, Vera Lúcia. **Segmentação de Mercado e Posicionamento Estratégico**. Um Estudo de Caso na Promon Engenharia LTDA. Sao Paulo, 1996.

DI MINGO, Edward. The fine art of positioning. **The Journal of Business Strategy**, march/april, 1988, p. 34-38.

HOFSTEDDE, Frenkel; STEENKAMP, Jan-Benedict; WEDEL, Michel. International Market Segmentation Based on Consumer-Product Relations. **Journal of Marketing Research**, Feb, 1999.

HOOLEY, Graham J., SAUNDERS, John. **Posicionamento Competitivo**. Como Estabelecer e Manter uma Estratégia de Marketing no Mercado. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

KEEGAN, Warrenj; GREEN, Mark C. **Principles of Global Marketing**. Prentice-Hall, 1999.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: Um tratamento conceitual. São Paulo: EPU/EDUSP, 1984.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed., Prentice-Hall, 1995

LAMBIN, Jean-Jacques. **Le Marketing Strategique**. Fondements, Methods et Applications. 2. ed. Paris: McGraw-Hill, 1989.

MOWEN, John C., MINOR, Michael S. **Comportamento do Consumidor**. 1. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 5. ed. Rio de janeiro: Campus, 1991.

REVISTA EXAME. **A Corrida ao Pequeno Varejo**. Edição de 16/08/2005

SIQUEIRA, A.C.B.; TOLEDO, Geraldo L. **Segmentação Em Mercados Industriais**. Fatores Contributivos e Restritivos ao Desempenho de Marketing. V SEMEAD da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

TOLEDO, Geraldo L. **Segmentação de Mercado**. Procedimento e Técnicas. O caso de uma empresa de serviços. III SEMEAD da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

TAKEUCHI, H.; PORTER, M. E. (1987) “ Three Roles of International Marketing in Global Industries” em: LAMBIN, Jean-Jacques. **Le Marketing Strategique**. Fondements, Methods et Applications. Paris: McGraw-Hill, 2º edição

ZEITHAMI, Valerie A. **Consumer Perception of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence.** *Jornal de Marketing*, julho 1988.

W. C. Booth, G. G Colomb, J. M. Williams. **A Arte da Pesquisa.** São Paulo: Martins Fontes, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso.** Planejamento e Métodos. 3<sup>a</sup>. edição. Bookman, 2005.