



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Diferencial Competitivo Através de Técnicas
de Branding**
Estudo de Caso do Lançamento da Marca Vigor
Grego no Brasil

Giselle Guimarães Gomes

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
Graduação em Administração de Empresas



Giselle Guimarães Gomes

Diferencial Competitivo Através de Técnicas de Branding

Estudo de Caso do Lançamento da Marca Vigor Grego no Brasil

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Marina Frid de Castro

Rio de Janeiro
Novembro de 2015.

Resumo

Gomes, Giselle Guimarães. *Diferencial Competitivo Através de Técnicas de Branding, Estudo de Caso do Lançamento da Marca Vigor Grego no Brasil*. Rio de Janeiro, 2015. 40p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente estudo busca examinar alguns aspectos da comunicação e do gerenciamento de marcas no mercado de laticínios no Brasil. Através da análise de um caso de lançamento de um iogurte, o “Vigor Grego”, o trabalho pretende investigar alguns dos fatores determinantes para o sucesso de um produto em sua categoria, particularmente, no competitivo varejo de lácteos. Nesse sentido, o estudo reflete sobre a adoção de certas estratégias e práticas como forma de diferenciação, ganho de valor agregado e, conseqüentemente, aumento de participação no mercado. O foco incide especificamente sobre a iniciativa pioneira da empresa “Vigor” em lançar uma nova linha de produtos, o iogurte grego, tendo como base uma revisão teórica sobre alguns conceitos, métodos e estratégias relacionadas ao branding e brand-equity.

Branding, Brand Equity, Vigor Grego, iogurte grego.

Abstract

Gomes, Giselle Guimarães. Achieving competitiveness through Branding techniques, studying the case of the launching of Vigor Grego in Brazil. Rio de Janeiro, 2015. 40 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study seeks to examine some aspects of the communication and brand management in the dairy market in Brazil. Through the analysis of an specific case, the launching of a new yogurt brand, "Vigor Grego", this paper aims to investigate some of the determining factors for the success of a product in its category, particularly in the competitive dairy retail. In this sense, the study reflects on the utilization of certain strategies and practices as a way of differentiation, added value gain and thus increase of market share. The focus is specifically on the pioneering initiative of "Vigor" company to launch a new line of products in Brazil, the greek yogurt, based on a theoretical review of some concepts, methods and strategies related to branding and brand-equity.

Branding, Brand Equity, greek yogurt, Vigor Grego.

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	7
2 Referenciais Teóricos	10
2.1. Branding	10
2.2. Comportamento do Consumidor	13
2.3. Processo de Decisão de Compra	14
2.4. Brand Equity	16
2.5. Estratégia Proativa e Reativa	24
2.6. Análise SWOT	26
3 Metodologia	29
4 Apresentação e Análise do Caso	31
5 Conclusões	49
6 Referências Bibliográficas	51
Anexo 1	54
Anexo 2	56

Figura 1: Modelo de Brand Equity	17
Figura 2: Modelo de Associações Secundárias	19
Figura 3: Modelo Brand Equity Vigor Grego	24
Figura 4: Matriz SWOT	27
Figura 5: Matriz SWOT	28
Figura 6: Embalagem Vigor Grego	33
Figura 7: Comparação de proteínas vs gorduras.....	40
Figura 8: Gráfico de Linhas por Marca	44
Figura 9: Gráfico de Marcas por Empresa	45
Figura 10: Gráfico de Comparativo de Preços.....	48
Figura 11: Lançamento Vigor Grego Salgado.....	50
Tabela 1: Modelo de Métodos de Estudo de Caso	29
Tabela 2: Posicionamento reativo vs proativo das marcas de iogurte grego	38
Tabela 3: Comparativo proteínas vs gorduras	40
Tabela 4: Profundidade de Portfólio	42
Tabela 5: Análise de Preço	46
Tabela 6: Comparativo de Embalagens.....	54
Tabela 7: Comparativo de Valores Nutricionais	56

1O tema e o problema de estudo

A história do iogurte é antiga e começou provavelmente no Oriente, o que explica a origem do próprio nome (*jugurt*). Em regiões de deserto onde havia domesticação de gado, parte do leite era armazenado em marmitas de barro. As elevadas temperaturas auxiliavam no desenvolvimento de microrganismos lácteos naturalmente presentes no próprio leite, e estes fermentando parcialmente a lactose, levavam a acidificação do produto com aumento da interação entre suas proteínas, o que modifica sua textura.

O iogurte tornou-se um produto muito apreciado em diversos países e em todas as gerações, da infância à terceira-idade, o que faz com que sua amplitude de mercado consumidor seja grande. Parte dessa popularidade se deve às suas propriedades sensoriais já que apresenta uma consistência mais encorpada em relação ao leite e pelo sabor e aroma característicos.

Mas, apesar de sua consistência ser uma característica muito marcante e apelativa pela experiência sensorial que proporciona ao ser consumido, o fato de ser um alimento de alto valor nutricional, formulação de alta proteína e gordura reduzida, ready-to-eat, e de maior digestibilidade comparativamente ao leite, também contribuem para o grande apelo que esse produto tem.

Para a fabricação do iogurte todos os componentes proteicos do leite são mantidos, diferentemente do que se observa na fabricação do queijo onde parte das proteínas do leite são perdidas na drenagem do soro, esse é o fator principal que justifica o alto valor nutritivo do iogurte. As proteínas do soro possuem um valor biológico superior as proteínas do leite apenas, e por esse motivo existe um forte interesse comercial em recuperá-las, uma vez que as dietas de alta concentração de proteínas e baixo teor de gordura estão em alta na sociedade atual (Gordon, 2013). Outra superioridade nutritiva do iogurte é que por ser um produto obtido por processo de fermentação a eventual presença de resíduos de antibióticos no leite pode inviabilizar o processo. Assim sendo, o leite do qual é fabricado o iogurte precisa, indispensavelmente, ser uma matéria-prima de excelente qualidade e estar livre da presença de antibióticos, o que faz do iogurte, necessariamente, um produto lácteo de qualidade elevada. Outro fator que faz com que o iogurte seja de alto interesse comercial frente a outros

derivados do leite, é que durante a fermentação do leite, a lactose é parcialmente quebrada em dois outros açúcares (glicose e galactose) o que facilita a digestibilidade do iogurte pelo organismo humano, pois muitas pessoas em alguma etapa da vida apresentam redução na produção da enzima lactase necessária para essa quebra que acontece no processo de digestão.

Outra vantagem relacionada ao consumo de iogurte é o fato de ser um produto ready-to-eat. O iogurte é uma refeição rápida e prática. Pode ser facilmente transportado, e consumido em qualquer lugar, sem comprometer o sabor, os valores nutricionais, e a qualidade da refeição.

O iogurte tipo “grego”, é uma categoria de iogurte caracterizada por sua textura, sabor e consistência diferenciados, resultado do processo diferente de fermentação pelo qual é produzido. A textura mais firme do iogurte grego é resultado de uma concentração de seus componentes sólidos, o que também faz com que ele tenha mais proteína e menos gordura. Essa concentração pode ser alcançada de duas formas, que variam de acordo com cada fabricante: por um processo industrial, que remove parte do soro do produto, ou pela adição de ingredientes como proteínas lácteas, creme de leite ou gomas naturais espessantes. Mesmo assim, devido a característica típica da fermentação do iogurte grego ele é considerado um iogurte especial e acima da média, sendo a qualidade dos produtos obtidos pelos dois métodos bastante elevada. O produto é uma alternativa mais natural e saborosa para quem consome produtos lácteos fermentados. A textura é a característica mais marcante desse tipo de iogurte. Ela é cremosa, em nível intermediário entre o iogurte líquido, de garrafa e o mais rígido, de pote.

O presente estudo busca examinar alguns aspectos da comunicação e do gerenciamento de marcas no mercado de laticínios no Brasil. Através da análise de um caso de lançamento de um iogurte, o “Vigor Grego”, o trabalho pretende investigar alguns dos fatores determinantes para o sucesso de um produto em sua categoria, particularmente, no competitivo varejo de lácteos. Nesse sentido, o estudo reflete sobre a adoção de certas estratégias e práticas como forma de diferenciação, ganho de valor agregado e, conseqüentemente, aumento de participação no mercado. O foco incide especificamente sobre a iniciativa pioneira da empresa “Vigor” em lançar uma nova linha de produtos, o iogurte grego, tendo como base uma revisão teórica sobre alguns conceitos, métodos e estratégias relacionadas ao branding e brand-equity. A “Vigor” firmou-se com destaque na categoria de iogurtes gregos no Brasil, saindo de uma marca de fraco *awareness* para, para a marca mais lembrada pelos consumidores

brasileiros nessa categoria, tendo sua marca lembrada como primeiro nome em iogurte Grego por 41% dos entrevistados do INS Study de São Paulo, e reconhecida como marca que lançou o iogurte grego no país por 67% dos entrevistados na mesma pesquisa. Assim, a análise do lançamento e desempenho de mercado do iogurte “Vigor Grego” é um caminho interessante para compreender como a força de uma marca estrategicamente construída pode ser o grande aliado na corrida competitiva.

Criado de fato pelos gregos, tal como é rotulado, esse tipo de iogurte ganhou o gosto dos brasileiros desde 2012, quando chegou aos mercados nacionais através da empresa Vigor e Nestle. A receita milenar, originalmente caracterizada por sua produção caseira, ganhou a indústria de lácteos, não só em sua relativamente recente chegada ao Brasil, mas antes disso, em mercados europeus e também e sulamericanos. Uma pesquisa da EuroMonitor, de 2011, antes da chegada do iogurte grego no Brasil, comprova que já nessa época os holandeses consumiam 41,9kg de iogurte grego por ano, seguido dos franceses, com 20,7kg e os argentinos com 9,2kg, e em 2013 o iogurte grego foi considerado top trending de comidas embaladas também por uma pesquisa da Euromonitor. “O iogurte Grego ganhou popularidade fora dos EUA, e outros países como México, República Dominicana e Brasil também tiveram crescimento nesta categoria. Os probióticos e os benefícios de saúde fizeram o iogurte popular em muitos países da América do Norte e Latina.” (Euromonitor, 2013). Atualmente, as versões “gregas” estão presentes em quase todas as principais marcas de iogurtes no mundo, e se tornaram um fenômeno pela rápida e grande aceitação por parte de diversas classes de consumidores, garantindo participação de mercado quase certa para quem entra na categoria (Gordon, 2013).

Na última década, as mudanças econômicas no Brasil refletiram diretamente nos hábitos de consumo alimentar dos brasileiros. Os produtos lácteos se tornaram mais presentes na rotina de alimentação diária (Euromonitor, 2013). Com mais dinheiro para gastar, o iogurte entrou no cardápio do consumidor nacional com mais significância. O crescimento da demanda gerou oportunidades no mercado para introdução de novos produtos dentro da categoria.

2Referenciais Teóricos

2.1.Branding

“As empresas sujeitas a maior risco são aquelas que não conseguem monitorar seus clientes e concorrentes com cuidado e aperfeiçoar sempre suas ofertas de valor. “ (Kotler & Keller, 2009, p.3). A marca é o grande patrimônio da empresa, indica as qualidades do produto ou dos serviços por esta oferecidos, bem como fortalece sua imagem desta perante os consumidores. Seu valor é usado como estratégia para diferenciá-la do concorrente, mantendo-se no mercado e conquistando novos clientes. Devido à importância da marca para a empresa, Martins (1997) diz que é necessário que esta cuide sempre da sua marca, como parte essencial de um processo interminável e integrado de gestão, que é a busca de aperfeiçoamento, reconhecimento e fidelidade por parte dos seus consumidores. Uma boa marca transmite eficazmente um determinado conjunto de informações. Consequentemente, ela leva os consumidores a experimentá-la, a gostarem dela, a repetirem o ato de compra e a recomendá-la positivamente.

As marcas constituem-se como símbolos emocionais e à medida que se tornam importante para a vida das pessoas, deixam de representar produtos, serviços ou empresas, para representar desejo e tudo que acreditam que traga bem estar e prazer. Pinho (1996, p. 7) ressalta que ao “[...] adquirir um produto, o consumidor não compra apenas um bem. Ele compra todo o conjunto de valores e atributos da marca”. Em função da sua importância a marca pode sustentar a empresa e manter a lealdade dos clientes. Uma marca forte, formada com associações positivas, ampara a organização em todos os seus movimentos, por mais audaciosos que sejam no mercado. Em relação ao consumidor, na concepção de Aaker (1998), a marca pode ser importante, com base em três tipos de benefícios:

a) funcionais: relacionados com a qualidade intrínseca do produto/serviço e com sua funcionalidade;

b) econômicos: integradores de vantagens relativas avaliadas em termos de custos e de tempo;

c) psicológicos: de índole subjetiva, ligados às expectativas e percepções do consumidor determinantes de sua satisfação.

A importância da marca, portanto, estende-se tanto para a empresa, como para os clientes. As vantagens do uso de marcas para a empresa estão diretamente ligadas aos benefícios que proporciona aos consumidores. O valor da marca é formado por um composto de associações positivas ao produto ou serviço e a própria organização, que se traduzem em resultados intangíveis, como: aceitação, satisfação e benefícios. Consequentemente, estes se convertem em resultados tangíveis do retorno sobre os investimentos apropriados aos esforços de marketing para a própria empresa. Dessa forma, o valor de marca pode ser negativo, na medida em que as associações às marcas perdem ou nada propõem, e, portanto, nada adicionado às expectativas da organização. Considera-se, também, que os valores intrínsecos às marcas são os ativos geradores de percepção positiva na decisão de compra (Aaker, 1998). O setor de varejo no Brasil movimenta uma expressiva quantidade de produtos e marcas em suas diversas vertentes de atuação, e a disputa por maior participação e liderança de mercado, marcam um cenário de extrema competitividade.

O termo varejo é utilizado para designar setores do comércio que vendem diretamente para os consumidores finais. Os principais setores varejistas brasileiros são supermercados e hipermercados, farmácias, concessionárias de veículos, lojas de vestuários, lojas de materiais de construção, de móveis e decoração, postos de gasolina, lojas de eletrônicos, livrarias. Apesar de não estarem teoricamente incluídas na definição de setor varejista, grandes empresas de bens de consumo sobrevivem desse setor, tornando-se indiretamente parte dele. É no comércio varejista que o consumidor chancela o valor dos bens produzidos pela indústria, e em contrapartida é a indústria que alimenta o setor com suas marcas desenvolvidas, novos produtos, lançamentos e melhorias, fruto da disputa acirrada pela preferência do consumidor, que se transformam em benefícios e atrativos para os três principais macros envolvidos no cenário, a indústria produtora de bens de consumo, o distribuidor varejista e consumidor final (Kotler, 2009). No entanto, atingir a preferência do consumidor na luta contra a concorrência em um mercado tão ágil e com tantos players envolvidos é um grande desafio para as marcas.

A American Marketing Association (AMA) define marca como um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los dos de outros concorrentes. O valor da marca na construção, lançamento ou gerenciamento de um produto ou mesmo de uma categoria, é determinante para a sustentabilidade a longo prazo e incremento de rentabilidade do mesmo.

Uma marca carrega uma identidade, um conjunto de características construídas estrategicamente pelos gerenciadores da marca, de forma que vários atributos e sentimentos, racionais ou irracionais, tangíveis ou intangíveis, sejam transmitidos ao consumidor através de uma única palavra, imagem, slogan ou logotipo (Aaker, 2000). O valor da marca é esse. Uma avaliação ou decisão de compra é completamente influenciada por esse trabalho de construção. Consumidores podem enxergar um produto idêntico de uma forma completamente diferente, dependendo de como sua marca é estabelecida. “A partir do momento que a vida dos consumidores se torna cada vez mais complexa, agitada e corrida, a capacidade que as marcas tem de simplificar a tomada de decisões e reduzir riscos é inestimável.” (Jacoby, Olson e Haddock, 197, p.209). E ainda, as marcas sinalizam determinado nível de qualidade e benefícios que se tornam fortes aliados na recompra e fidelização, pois dessa maneira o consumidor que se agrada com a compra, pode optar pelo produto novamente com muito mais facilidade pulando etapas do processo decisório de compra. O comportamento do consumidor, seu processo de decisão, estão fortemente vinculados à construção da marca. Aaker (2000), que explora com muita profundidade o tema mantém uma visão nítida dos valores simbólicos intangíveis nas marcas, que é, sem dúvida, fator decisivo na indução e na decisão de compra por parte dos consumidores.

Ao processo de dotar produtos e serviços com o poder de uma marca, chama-se branding. Branding do inglês “*brand*”, que significa marca, constitui todo o processo de construção de marca que resulta, como falado acima, na sumarização de diversidades qualidades, benefícios e atributos de um produto em um único slogan, logotipo, imagem ou palavra. O branding diz respeito a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre produtos e serviços, de forma que sua tomada de decisão seja mais esclarecida e, nesse processo, gere valor à empresa (Kotler, 2009).

2.2. Comportamento do Consumidor

Os aspectos envolvidos no ato de consumo são muitos e cada vez mais importantes para o branding. Segundo Solomon (2002, p.32), a expressão comportamento do consumidor significa: “O estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos.” O comportamento do consumidor não se refere apenas ao momento da compra. O processo tem início quando o indivíduo identifica uma necessidade ou desejo e busca produtos para satisfazê-lo.

Para Schiffman e Kanuk (2000, p.127), comportamento do consumidor engloba “o estudo de como indivíduos tomam a decisão de gastar seus recursos disponíveis (tempo, dinheiro e esforço) com itens relacionados ao consumo.” Com base nesses dois conceitos, podemos destacar as principais questões a serem analisadas a fim de entendermos um comportamento de compra específico.

As duas definições apresentadas se complementam. A primeira destaca o papel da cultura como grande influenciadora na tomada de decisão de compra do consumidor. Schiffman e Kanuk (2000) alertam para um aspecto importante: recursos disponíveis. Pelo fato de possuímos recursos limitados, decidimos o que comprar baseados em nossas limitações, sejam elas financeiras e/ou emocionais. Diante de uma variedade de produtos e marcas nós, enquanto consumidores, temos que fazer escolhas e escolher implica em seleção de alguns produtos e descarte de outros. Como mencionado, o branding tem papel fundamental nesse processo.

Sabemos que em cada um de nós existe um consumidor e que em cada pessoa que conhecemos também existe o ato de consumo. Os fatores relacionados ao comportamento do consumo giram em torno das ações dos consumidores, tornando-se assim, essenciais à sua compreensão. Já em outra visão Kotler e Armstrong (1993) destacam, porém, que são muitos os fatores que podem influenciar a tomada de decisão e comportamento do consumidor, entre os quais:

a) **Motivações:** Os consumidores podem ser influenciados por necessidades que são divididas em fisiológicas (fome, sede, desconforto) e psicológicas (reconhecimento, autoestima, relacionamento), mas muitas vezes estas necessidades não serão fortes o bastante para motivar a pessoa a agir

num dado momento, ou seja, a pessoa as vezes precisa de uma motivação maior para buscar sua satisfação

b) **Personalidade:** É a personalidade de cada pessoa que vai determinar o seu comportamento no ato da compra, pois se referem a características psicológicas que conduzem uma resposta relativamente consistente no ambiente onde a pessoa está inserida. Destaca ainda o autor, que o conhecimento da personalidade pode ser muito útil para analisar o comportamento do consumidor em relação a uma marca ou produto.

c) **Percepções:** Considera como “processo pelo qual as pessoas selecionam, organizam e interpretam as informações para formar uma imagem significativa do mundo” (Kotler e Armstrong, 1993, p.89)

Através dessas influencias os consumidores aprendem e diferenciam fatores sobre escolhas que vão fazer durante as suas tomadas de decisões, tornando assim, seu comportamento mais previsível a quem deseja estudar os seus comportamentos.

Para Solomon (2002), os fatores situacionais também têm grande poder de influenciar o ato da compra. Segundo o autor, um ambiente agradável e confortável pode, em determinados casos determinar a compra, dependendo do ambiente dos pontos de venda. Outro fator que leva em consideração os fatores situacionais é a comunicação, pois um estudo de diferentes tipos de mídia por parte das empresas, com estratégias direcionadas, leva a um efeito significativo no comportamento da compra. Os consumidores ainda são influenciados por outras variáveis muito importantes em seus comportamentos de compra, como classes sociais e variáveis sociais, econômicas e culturais.

Qualquer que seja o tipo de consumidor e qualquer que seja sua situação de compra ou o produto a ser adquirido, a decisão de compra geralmente segue um processo pré-determinado. O conhecimento desse processo pode ajudar significativamente a entender o motivo pelo qual o consumidor se sente atraído por determinado produto ou marca, ou então os repele.

2.3. Processo de Decisão de Compra

A teoria sobre o processo de decisão de compra mais aceita dentre a maioria dos autores é a de cinco etapas que separa em cinco distintos momentos as etapas de compra de um consumidor: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra (KOTLER, KELLER, 2009; SOLOMON, 2002).

a) Reconhecimento do Problema:

O primeiro passo é conhecer exatamente as necessidades e motivações que serão satisfeitas pela compra. No caso do Vigor Grego sabemos, antes mesmo do lançamento do produto que alguns fatores já são padrões de busca na categoria, devido a formas de consumo dos iogurtes tracionais e pela forma como os iogurtes gregos já eram consumidos e percebidos em outros em que já estavam inseridos.

b) Busca de informação:

Quando o reconhecimento da necessidade de um novo produto ocorre, imediatamente inicia-se o processo de busca de informação. O primeiro ponto é saber quais informações relacionadas aos produtos e marcas estão guardadas na memória do consumidor. É nesse ponto que entram fortemente a propaganda e o posicionamento do produto de uma forma geral. Quanto melhor posicionados estiverem o produto e a marca na memória do consumidor, menos ele estará motivado para se voltar para fontes externas para conseguir as informações sobre as alternativas disponíveis e suas características. Dessa forma, muitas vezes o consumidor já tem uma marca ou um conjunto de marcas e modelos que já estão escolhidos e dificilmente qualquer outra marca ou produto terá chances de ser adquirida. Se o consumidor estiver satisfeito, portanto, com as informações que possui sobre o produto, ele fará um grande atalho no seu processo de decisão de compra indo diretamente para a compra. Caso o consumidor decida procurar mais informações para a compra do produto, é necessário conhecer quais as fontes de informação específicas utilizadas mais frequentemente quando a busca é realizada. Essas fontes podem ser as mais diversas, tais como catálogos de produtos, visitas a lojas, conversas com vendedores, usuários e outros compradores potenciais do produto e atualmente, em grande escala, a Internet. Como explica Solomon (2002), é importante, em seguida, conhecer quais os aspectos e atributos do produto que são foco da busca quando ela é realizada.

c) Avaliação das alternativas:

Ao mesmo tempo em que a busca de informação se processa, a avaliação das alternativas vai sendo realizada. Um ponto importante na questão da avaliação das alternativas é conhecer a extensão do engajamento do consumidor na avaliação e comparação das alternativas. Alguns consumidores se aplicarão fortemente, montarão tabelas, compararão fortemente opções, enquanto que outros não se darão a esse trabalho todo. Isso depende do produto que está sendo comprado e também do consumidor em si. Deve-se

notar que nesse ponto do processo muitos produtos e marcas já foram desconsiderados pelo consumidor. Nesse ponto a pesquisa de mercado pode elucidar diversas questões que podem ser feitas, visando entender melhor o processo de compra: quais são os resultados da avaliação relativos a cada uma das alternativas de compra do candidato, o que se acredita e considera verdadeiro sobre as características e atributos de cada uma das alternativas e essas alternativas são percebidas como diferentes em características importantes, ou elas são essencialmente as mesmas, e qual o tipo de regras de decisão são utilizadas para determinar a melhor escolha.

d) Processo de Compra:

Segundo Solomon (2002) uma vez decidido o produto a ser comprado, é necessário saber se o consumidor investirá tempo e energia para comprar até que a melhor alternativa seja encontrada. Em muitos casos, o consumidor prefere não gastar tempo e acaba não comprando aquela que considera “a melhor” alternativa. Por outro lado, muitas vezes tendo sido tomada a decisão do produto a ser comprado, há necessidade de processo adicional de decisão para descobrir a loja preferida para a compra. Nesse ponto ainda pode ser necessário saber quais são os modelos preferidos de compra.

e) Pós-Venda:

O ato da compra produz um de dois resultados, pois o consumidor ou sente satisfação na mudança da situação em comparação com a anterior ou sente insatisfação (Kotler, Keller, 2009). Nesta etapa, inicia-se um processo de relacionamento com o cliente.

2.4.Brand Equity

Aaker (1998, p. 28) definiu o brand equity como sendo “o conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ ou para os consumidores dela”. Tais ativos devem estar ligados às marcas através de seu nome e/ou símbolo. O que o autor chama de brand equity são os valores intrínsecos às marcas, que são os ativos geradores de percepção positiva na mente das pessoas.

Nesta definição, de Aaker (1998) o brand equity está baseado em 4 componentes: lealdade da marca, conhecimento do nome (marca), qualidade percebida e associação à marca em acréscimo à qualidade percebida. Os elementos do brand equity estão em constante interação, influenciando uns aos

outros. Quanto melhor a qualidade percebida, mais fácil será estabelecido um vínculo de lealdade e quanto maior o conhecimento da marca, mais associações serão feitas pelos consumidores.

Figura 1: Modelo de Brand Equity



(Brand Equity: modelo próprio adaptado de Aaker, 1998, p.18)

A lealdade à marca, segundo Kotler e Keller (2009, p.424), significa “padrão de compra repetida de produtos acompanhada de uma atitude básica positiva em relação à marca.” A lealdade é o aspecto mais importante do brand equity e o único ligado à experiência de uso. Não podemos ser leais ao que nunca experimentamos, pois somente com a utilização somos capazes de avaliar um produto ou serviço como bom ou ruim. A “Vigor Grego”, por exemplo, embasou toda sua campanha de lançamento, período crucial na construção da marca, em uma campanha centrada na experimentação do produto, convidando os consumidores a provar o iogurte gratuitamente nos pontos de venda, e comunicando o “teste da colherzinha”. Consumidores leais, além de realizarem um marketing boca-a-boca positivo para a empresa, dificilmente escolherão produtos desconhecidos da concorrência. É possível observar que a “Vigor

Grego” fez forte uso deste conceito, pois seu anúncio nas redes televisas nacionais foi justamente o depoimento dos consumidores durante a experimentação nos pontos de venda, sobre a sensação de provar o novo produto. Os consumidores não-leais estão vulneráveis ao componente preço e dispostos a experimentar novas marcas.

O conhecimento da marca é a segunda categoria do brand equity e significa “a capacidade que um comprador potencial tem de reconhecer ou de se recordar de uma marca como integrante de uma certa categoria de produtos. ” (Aaker 1998, p.64). Ou seja, o conhecimento da marca implica em saber de sua existência, e não depende necessariamente de uma experiência anterior com a mesma. Marcas conhecidas geram mais confiança para o consumidor no momento da compra.

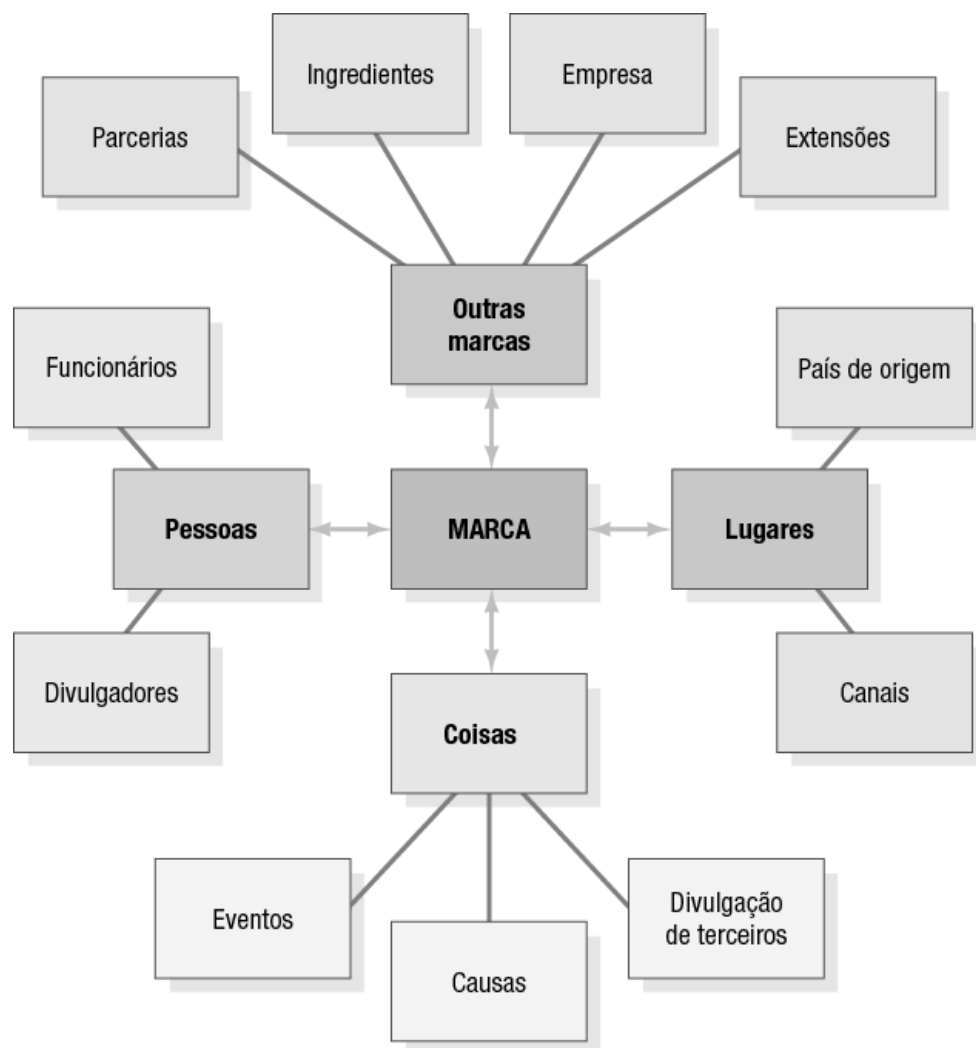
A qualidade percebida refere-se a uma percepção que o consumidor tem sobre um determinado produto ou marca, e é formada pelo sentimento do consumidor por uma marca, seu julgamento sobre suas características. Quando a qualidade percebida é favorável, o cliente tende a considerar que os outros produtos da mesma marca também são bons. Por isso, gerenciar a forma como as pessoas avaliam a qualidade de seu produto é tão importante. Além disso, “a qualidade percebida influencia diretamente as decisões de compra e a lealdade à marca.” (Aaker 1998, p.20).

Associações da marca representam “algo ligado a uma imagem na memória. ” Imagem é “um conjunto de associações, usualmente organizadas de alguma forma significativa. ” (Aaker 1998, p.115). Associamos um item, personagem, cores e lugares à determinada marca quando possuem características semelhantes. Fazer uma associação de marca é lembrar da mesma a partir de algo que não seja o próprio produto/marca em si.

De acordo com Aaker (1998), as associações podem ser feitas, por exemplo, com atributos de um produto, como a durabilidade por exemplo. O país-origem dos produtos também é responsável por criar associações. “Na atual cultura global, os consumidores costumam apreciar produtos e serviços que os transportam para lugares diferentes e lhes permitem experimentar a diversidade de outras culturas.” (Solomon 2002, p.24). É possível observar que a Vigor faz pleno uso de mais esse conceito do brand equity de forma explícita. A simples adição da palavra “Grego” como característica, ou origem do produto já carregava em si um forte apelo de ser um produto novo, de outra cultura, e por isso interessante e exótico, além de carregar associações com a cultura mediterrânea. Nem todas as associações são criadas do zero, até porque, por

que não aproveitar associações já presentes e estabelecidas na cabeça do consumidor? As associações secundárias consistem justamente em fazer uso dessa vantagem. Isso significa que as associações com as marcas podem ser vinculadas a outras entidades que possuem associações próprias, criando justamente as associações secundárias com a marca. Abaixo modelo de associação secundária de marca.

Figura 2: Modelo de Associações Secundárias



(Kotler & Keller, 2009, p.281)

Outros fatores relacionados ao produto e que influenciam diretamente o brand equity são, segmentação, posicionamento e mercado-alvo. Esses são fatores essenciais para qualquer construção de marca e brand equity bem-

sucedidas. Necessidades e grupos diferentes no mercado são identificados pela empresa, seguidos da decisão de quais oportunidades podem ser melhor explorados com base no know-how prévio da empresa, e então a empresa posiciona seu produto e imagem de modo que o mercado-alvo o diferencie. Kotler e Keller (2009), definem posicionamento como, “ a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do consumidor”. O posicionamento da marca Vigor Grego foi feito com base na qualidade do produto e pelo fato de ser a primeira marca a trazer o iogurte grego para o Brasil. Essa foi a estratégia de posicionamento utilizada para que fosse atingida uma vantagem competitiva frente aos outros concorrentes, muito fortes, que também lançariam seus iogurtes gregos no mercado nacional no mesmo período.

As decisões de estratégia de produtos integram o chamado composto de produtos, entendido como o conjunto de decisões estratégicas de marketing referentes às linhas de produtos da empresa. Segundo Kotler e Keller (2009), as decisões de composto de produtos têm quatro dimensões: amplitude, extensão, profundidade e consistência. A amplitude do composto de produtos refere-se ao número de linhas de produtos da empresa. Por exemplo, a Vigor comercializa no Brasil oito categorias de produtos: creme chantilly, iogurtes, leite fermentado, margarinas, maionese, petit suisse, queijos e sobremesas. E a Vigor Grego tem uma amplitude de 16 itens entre linhas, versões e sabores variados. A consistência do composto de produtos refere-se ao nível de semelhança entre as linhas e os produtos quanto à matéria-prima, ao processo de produção, aos canais de distribuição, ao padrão de qualidade e à imagem de marca.

De acordo com Strunk, (2001), o brand equity é o resultado de todas as qualidades e atributos que estão relacionados a uma marca, sendo o poder de convencimento de uma marca em relação ao seu consumidor no momento da compra, o que faz o consumidor escolher determinada marca dentre todas as outras concorrentes. É tudo de tangível e intangível que a marca possui e que contribua para seu crescimento lucrativo. Com base nos autores referenciados, pode-se entender que brand equity é tudo que lida com o valor da marca, mas que vai além do patrimônio físico, sendo o valor da imagem e da lealdade dos seus clientes. Para Pinho (1996, p. 47) a “[...] construção do brand equity se dá pela criação de um conjunto organizado de atributos, valores, sentimentos e percepções que estão ligados à marca, que a reveste de um sentido e valor que ultrapassa o custo percebido dos benefícios funcionais do produto”. Denota-se,

portanto, que o brand equity cria valor não só para os consumidores, mas, também, para a empresa.

Neste sentido, Aaker (1998) aponta valores para a empresa e para os consumidores através das formas do brand equity.

a) Valor para a empresa através do aumento da:

- 1 – eficiência e eficácia dos programas de marketing.
- 2 – lealdade da marca;
- 3 – preços/ margens;
- 4 – extensão da marca;
- 5 – incremento com o trade;
- 6 – vantagem competitiva.

b) Valores proporcionados para os consumidores através do aumento da sua:

- 1 – interpretação/ processamento de informação;
- 2 – maior confiança na decisão de compra;
- 3 – satisfação de uso.

Ainda de acordo com o autor citado acima, as ferramentas do brand equity podem organizar: programas para atrair novos consumidores ou reconquistar antigos; construir a qualidade percebida; as associações com o valor da marca que afetam aspectos emocionais e a satisfação de uso que proporcionam plataforma para o crescimento via extensões da marca; pode dar impulso ao canal de distribuição, isto porque uma marca forte terá a vantagem de ganhar maior destaque no local de venda; e finalmente, os ativos do brand equity facilitam uma vantagem competitiva que acaba por representar uma barreira real para os concorrentes (Aaker, 1998). O brand equity, portanto, como ferramenta pode criar na mente do consumidor liderança para a marca, fazendo com que esta seja bem posicionada.

A marca bem construída gera valor financeiro a empresa. Através dos elementos que compõem o brand equity, é possível destacar como esses processos são imprescindíveis para gerar valor agregado a produtos e serviços através do valor atribuído à força da marca. O brand equity é um importante ativo intangível que representa valor psicológico e financeiro para a empresa. As empresas constroem seu brand equity criando as estruturas corretas de conhecimento da marca com os consumidores corretos. Esse processo depende de todos os contatos relacionados à marca, iniciados pela empresa ou não.

Para construir uma marca que agrega valor e obter o brand equity, é necessário fazer escolhas estratégicas dos elementos da marca. Estes são aqueles pontos característicos das marcas que as distinguem dos concorrentes e geram diferenciação. A escolha assertiva desses elementos deve ser construída para gerar o máximo de brand equity possível. O objetivo é ter associações claras e as mais objetivas possíveis. Kotler e Keller (2009) destacam alguns fatores como fundamentais, para a construção de uma marca relevante e eficaz. Um deles deve ser o fato de que a marca deve ser memorável, significativa e desejável. Por memorável, entende-se que a marca deve ser de fácil memorização pelo cliente. Nomes curtos e objetivos, assim como seus slogans e comunicações principais. Já ao ser significativa a marca deve conter elementos sugestivos para a categoria correspondente, sugerindo um ingrediente do produto ou característica apelativa, sentimental ou de interesse direto do consumidor. E ainda a marca deve ser desejável, visualmente agradável.

A Vigor manteve, até certo ponto, o padrão visual da linha Vigor, para manter a identidade com os outros produtos da linha. Porém, a linha Vigor Grego carregou elementos mais apelativos e modernos. No entanto, o grande apelo do nome “Grego” na marca também seria usado pela concorrência direta. Kotler & Keller (2009) mencionam este fato no segundo estágio de elementos da marca, o domínio deve preferencialmente ser protegido, adaptável e transferível. Estes são critérios relevantes citados como sendo elementos a serem considerados para que a marca possa ser estimulada e preservada diante de diferentes oportunidades e limitações. O primeiro é o elemento transferível, que, como falado, remete à possibilidade da caracterização da marca ser utilizada também por concorrentes da mesma categoria. Neste caso, apesar de ser verdade, incluir o elemento “Grego” na marca era indispensável, pelo forte apelo inovador e já consolidado do nome. A adaptabilidade da marca, fator que considera o poder da marca se atualizar frente às mudanças da sociedade e à passagem do tempo, assim como a possibilidade da marca ser protegida juridicamente também são relevantes.

Para contribuir com a caracterização da marca e o forte apelo da cultura grega nesse tipo de produto a logomarca foi trabalhada de forma que “Vigor” fosse mantido no padrão do resto da linha e “Grego” recebeu a caracterização de fontes com estilo visual associado aos escritos gregos. Apesar de fazer uma linha com o nome “grego”, a Vigor não tem como impedir que outras marcas

usem o mesmo nome. Apesar de lançar o conceito, o domínio “grego” não é exclusivamente seu.

O marketing holístico ou 360° ou ainda marketing integrado, como também é rotulado, consiste na integração de todos os meios que estão ao alcance do público-alvo. A palavra “holística” vem do grego e significa “igual ao todo”. Dessa forma, o que é holístico busca agregar o todo e não apenas partes isoladas. Kotler e Keller (2009, p.229) indicam que “marketing integrado significa mesclar e combinar atividades de marketing a fim de maximizar os efeitos individuais e coletivos.” Assim, cabe ao profissional que está gerenciando a marca criar meios e ações diversificadas para atingir o público com as mensagens do branding em diversas frentes e alinhar todos os meios de comunicação de forma que causem impactos positivos no brand equity.

Toda comunicação e ação devem estar alinhadas com a estratégia de conscientização e imagem de marca que está sendo criada, a fim de atingir a diferenciação e destaque no processo decisório do consumidor. Assim, todo o trabalho de branding retorna como valor agregado ao produto, ou seja, brand equity. A Vigor fez bom uso dessa estratégia no lançamento do Vigor Grego e esse fator foi de extrema relevância para o sucesso da campanha de lançamento do produto

Figura 3: Modelo Brand Equity Vigor Grego



(Modelo próprio)

Uma boa execução de marketing 360°, ou holístico, oferece a marca um bom *brand-awareness* ou conscientização de marca (Kotler, Keller, 2009). Marcas *top of mind* possuem grande vantagem competitiva e por sua vez grande contribuição para o brand equity. O *brand awareness* é a capacidade do consumidor de lembrar-se da marca de forma espontânea. Para estabelecer *brand awareness* quanto maior o contato com a marca melhor.

2.5.Estratégia Proativa e Reativa

O posicionamento de uma marca se refere a como as pessoas percebem a mesma e é “estritamente relacionado ao conceito de imagem e associação.” (Aaker 1998, p.115). Estratégia de posicionamento reflete o modo que as empresas desejam ser percebidas. “Basicamente, a empresa deve decidir como deseja posicionar seus produtos ou serviços na mente dos consumidores alvo-potenciais.” (Kotabe e Helsen 2000, p.191). Posicionar uma marca implica em diferenciar-se. E diferenciação consiste em “desenvolver um conjunto de

diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas concorrentes...” (Kotler, Keller, 2009, p.254). A fim de tornar seus produtos únicos para os consumidores, as empresas podem diferenciar-se através das características do produto em si, como durabilidade e design, através de serviços (entrega, instalação), preços, imagem e etc.

Há muitas formas de ser diferente dos outros que estão no mercado. Marketing reativo refere-se ao marketing que é uma "reação" praticada pela concorrência. Por exemplo, quando um player oferece um tipo de embalagem diferenciada e logo em seguida um concorrente lança uma embalagem de mesmo perfil ou com características muito semelhantes. O marketing proativo requer que você faça algo criativo com a sua marca, com o seu produto, de forma geral com a sua estratégia (Kotler, Keller, 2009). Campanhas e ações de marketing proativas são aquelas que não espelham as de seus concorrentes e são ideias completamente novas, e pioneiras. Marketing proativo e reativo podem estar presentes em diferentes níveis de alcance no portfólio, podendo ser aplicados desde o conceito central do produto em si, ou apenas em verões, tipos de embalagens e outras especificidades e características do produto.

“Deve-se fazer uma distinção entre o marketing reativo, o marketing pró-ativo e o marketing criativo. Um profissional de marketing reativo encontra uma necessidade declarada e a preenche. Um profissional de marketing pró-ativo vê adiante, pensando nas necessidades que os clientes 7 possam vir a ter no futuro próximo. Um profissional de marketing criativo descobre e produz soluções que os clientes não pediram, mas às quais respondem com entusiasmo. ” (Kotler, Keller, 2009, p.43). O mercado, principalmente o varejista é altamente volátil e mudanças, novos ataques da concorrência e novidades propriamente ditas surgem a cada momento. De acordo com Cilea (2009), deve-se fazer um pouco dos dois tipos de marketing, de acordo com o seu público, com as movimentações do mercado em que se está atuando e com qual pode trazer mais vantagem. O marketing reativo é, de longe, uma abordagem menos difícil. Exige muito menos tempo, dinheiro e inteligência modificar uma ideia ou conceito já criado, e muitas vezes já testado e aceito pelo consumidor (o que diminui também substancialmente os riscos), do que ter a sua própria nova ideia. Um dos maiores desafios para uma estratégia proativa é ter o insight correto, no timing correto, com a quantidade de recursos disponíveis para investimento. O marketing proativo, se esforça para planejar as flutuações do mercado, e isso consiste em analisar em tempo real, as mudanças orientadas por dados e tem

como objetivo compreender os objetivos em constante mudança dos clientes potenciais (Cilea, 2009).

Ainda citando a visão de Cilea (2009), uma das principais diferenças entre essas duas formas de atuar, é a amplitude da visão estratégica. No marketing reativo encontra-se uma necessidade já declarada e a preenche. No marketing proativo, a visão é mais ampla, e enxerga-se mais adiante, pensando nas necessidades que os clientes possam vir a ter no futuro próximo. É claro que uma estratégia proativa envolve inúmeros fatores, não apenas a vontade de atuar no mercado dessa forma. É necessário que seja feito um balanço entre o curto e longo prazo, assim como trabalhar com pesquisas de mercado e desenvolvimento de produto, para saber se a estratégia proativa se enquadra dentro do perfil do mercado naquele momento. É importante se concentrar no benefício para o cliente, que é algo diferente do que o produto pode fazer, é a vantagem que o cliente tem por sua experiência em escolher e usar o produto diferenciado Cilea (2009). Entender bem esse processo, e manter um olhar voltado para a antecipação de mudanças no mundo do cliente, é o primeiro passo para atingir a liderança de mercado e o sucesso frente a forte concorrência varejista, e não se manter no mercado como um produto de qualidade, muitas vezes até melhor que o concorrente, mas que não consegue atingir liderança de mercado, justamente porque não foi pensado para otimizar as experiências de escolha e uso. Mesmo não sendo pioneira no mercado, a Google acabou dominando o mercado de buscas na web porque soube entender e entregar, como nenhum outro competidor, um benefício valioso para o cliente.

2.6. Análise SWOT

Criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicadas por inúmeros acadêmicos, a análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Através destas quatro variáveis, poderá fazer-se a inventariação das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a empresa atua. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo (Chiavenato e Sapiro, 2003)

Figura 4: Matriz SWOT



Fonte: adaptado SILVA, 2009

Ainda, segundo Chiavenato e Sapiro (2003), sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização. Como é mostrado na figura acima. É uma ferramenta usada para a realização de análise de ambiente e serve de base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização. A SWOT serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua (MCCREADIE, 2008).

Para Daychouw (2007), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal de contas, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando.

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão (Daychouw, 2007).

A análise da Matriz SWOT é uma ferramenta essencial para uma organização, pois é através dela que a empresa consegue ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, dessa forma com essa análise os gerentes conseguem elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e melhor o desempenho organizacional.

Figura 5: Matriz SWOT

Análise Interna	Análise Externa	
	Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes	Política de ação ofensiva ou Aproveitamento: área de domínio da empresa	Política de ação defensiva ou Enfrentamento: área de risco enfrentável
Pontos Fracos	Política de manutenção ou Melhoria: área de aproveitamento potencial	Política de saída ou Desativação: área de risco acentuado

Fonte: adaptado CHIAVENATO e SAPIRO (2003, p.188).

Para a constatação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças advêm sempre dos resultados de uma análise combinada, na qual as condições internas devem ser sobrepostas e confrontadas com as situações do ambiente de negócios da empresa (YANAZE, 2007). A função da análise SWOT é compreender fatores influenciadores e apresentar como eles podem afetar a iniciativa organizacional, levando em consideração as quatro variáveis citadas (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), com base nas informações obtidas a empresa poderá elaborar novas estratégias.

3Metodologia

Um método é um conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos (OLIVEIRA, 1999). Não existe nenhum método que seja melhor ou pior que outro, o que se deve procurar é uma melhor adequação entre o método, o objetivo e as condições na qual uma pesquisa está sendo realizada (Yin, 2015).

Tabela 1: Modelo de Métodos de Estudo de Caso

Método	Forma de Questão da Pesquisa	Exige controle dos eventos comportamentais?	Enfoca eventos contemporâneos?
Experimento	Como, por quê?	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o quê, onde e quanto?	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o quê, onde e quanto?	Não	Sim/Não
Pesquisa histórica	Como, por quê?	Não	Não
Estudo de Caso	Como, por quê?	Não	Sim

(Modelo “Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa” Yin, 2015, p.72)

De acordo com Yin (2015) o estudo de caso é o método preferencial quando o investigador procura respostas para o “como?” e o “porquê?” do fenômeno direto levantado pelo caso em evidência. Segundo Araújo (2008) o estudo de caso é uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, que podem resultar em sucessos ou fracassos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores. Um estudo de caso tem por finalidade testar a teoria levantada inicialmente através da exemplificação de um caso contemporâneo que a tenha aplicado. Busca ainda entender como tal resultado foi atingido, e o que foi crucial para esse resultado.

Nesta monografia o caso será apresentado com formato holístico, que conforme apresentado por Stake (2001) é caracterizado pelo estudo de caso em

que o enfoque seja eminentemente qualitativo, baseado em narrativas ou descrições fenomenológicas, e onde as hipóteses estão subordinadas à vertente de exploração do caso. O estudo de caso pode abordar um único caso ou vários casos envolvidos na mesma temática. O estudo de um único caso, como apresentado neste trabalho, é excepcionalmente apropriado quando se utiliza o caso para determinar se as pressuposições de uma teoria estão corretas (STAKE, In DENZIN e LINCOLN, 2001).

Dessa forma, foi identificado que o método do estudo de caso seria o mais apropriado para comprovar que os aspectos de branding e construção de brand-equity, assim como estratégias de gerenciamento de produto e portfólio, foram essenciais para o sucesso do lançamento da marca Vigor Grego no Brasil. Para chegar nessa conclusão, foram feitos levantamentos de dados da Vigor e da concorrência, que foram analisados com base em referenciais teóricos.

4Apresentação e Análise do Caso

A S.A. Fábrica de Produtos Alimentícios Vigor, ou apenas Vigor, é uma empresa de lácteos, que atua em diversos segmentos, desde iogurtes, até massas congeladas. Fundada em 1917 como uma pequena fábrica de leite condensado na cidade de Itanhandu, no Estado de Minas Gerais, e com uma pequena operação de envase de leite pasteurizado, foi a primeira empresa a fornecer leite pasteurizado na cidade de São Paulo. Crescendo através de aquisições e joint-ventures, a companhia atualmente é parte do grupo JBS, a segunda maior empresa de alimentos do mundo em vendas anuais ¹. A S.A. Fábrica de Produtos Alimentícios Vigor se tornou grande player na fabricação e comercialização de produtos lácteos no Brasil, com marcas como Vigor, Faixa Azul, Danubio, Leco e Serrabella, e ainda outras marcas como, Mesa, Carmelita e Jong.

²Após anos longe da mídia, a marca Vigor estava distante dos consumidores. Em 2012, com a intenção de agregar valor ao seu portfólio, a Vigor começou um trabalho de renovação total do seu posicionamento. Esta nova fase da marca era um movimento para resgatar a tradição e destacar a qualidade de seus produtos. Nesse mesmo ano, a marca tinha uma grande novidade para lançar: o Vigor Grego, primeiro iogurte grego do Brasil.

A marca Vigor era vista como uma marca sem grandes diferenciais. A Vigor então enxergou no lançamento do seu iogurte grego uma oportunidade para renovação de sua imagem bem como de todo seu portfólio. O objetivo era mostrar pioneirismo, posicionando a marca Vigor como uma marca inovadora, atual e de qualidade, de forma que a marca proporcionasse valor agregado aos seus produtos.

¹ Dados extraídos do relatório de resultados anual oficial da empresa Vigor. Valuation Report According to CVM Instruction No. 361; Vigor Alimentos S.A ; January 24,2012.

² Informações e depoimentos dos próximos parágrafos são referentes à entrevista dada pela marca Vigor em 2013, ao site do prêmio Marketing Best. (<http://www.marketingbest.com.br/marketing-best/case-vigor-vigor-grego/>)

No entanto alguns desafios surgiram. Uma concorrente multinacional forte com o lançamento de um produto de concorrência direta no mesmo período e com investimento de comunicação muito maior. Em 2012, a Nestlé também lançaria o seu iogurte grego no Brasil, e sua verba para investimentos em comunicação era substancialmente maior. Além disso, diferente do histórico de posicionamento de preço da Vigor, o seu iogurte grego seria posicionado com um preço/kg significativamente acima da média de iogurtes já disponível no mercado.³ Logo, para justificar esse posicionamento foi preciso uma combinação de comunicação eficaz, formulação superior e embalagem diferenciada, seguido estratégias de branding e brand equity em cada etapa do processo.

Para fazer a Vigor ser reconhecida como a marca que criou a categoria grego no Brasil, para assim, marcar imagem de pioneirismo, posicionando a Vigor como uma marca inovadora e atual, a Vigor optou por uma estratégia de diferenciação através da exploração da experiência sensorial que o produto proporcionava. Como falado anteriormente, a textura do iogurte grego sempre foi um grande diferencial deste produto.

Para marcar a diferenciação entre o iogurte regular e o novo iogurte grego era necessário mudar o foco da comunicação. Os iogurtes regulares eram muito comunicados como funcionais, saudáveis, fontes de proteínas e cálcio. Os benefícios funcionais, claro seriam mantidos, pois continuavam sendo apelativos. Porém, a experiência sensorial de uma textura e sabor diferenciados seriam o fator chave para essa campanha. Vigor Grego não seria apenas um iogurte saudável e com todos os benefícios já estabelecidos na categoria como um todo. O Vigor Grego oferecia, além disso, a experiência de consumir um iogurte ultracremoso e ultrasaboro.

Outra abordagem que a Vigor adotou foi optar por uma embalagem diferenciada. A embalagem unitária, não era comum para iogurtes que não fossem líquidos. A Vigor optou por um pote unitário e com formato de fato inovador. A embalagem remete a um pote de sobremesa, reforçando o ideal da marca de ser um produto saboroso e qualitativo, não apenas funcional, tal como era antes a imagem dos iogurtes. Logo, o objetivo era que a embalagem fosse tão inovadora quanto seu conteúdo. A embalagem, além disso, contribuía para adicionar valor agregado ao produto, uma vez que seu posicionamento de preço

³ O estudo de comparação de preços será abordado com mais profundidade mais adiante neste mesmo capítulo.

kg/iogurte seria maior, proporcionando aumento da sua margem de lucro unitária.

Figura 6: Embalagem Vigor Grego



Como o produto era diferenciado, proporcionar sua degustação fazia parte da estratégia para a propagação da novidade e a rápida aceitação da linha. Para isso, a ação de experimentação se deu através de um comunicado nas principais redes de televisão nacionais em formato de comunicação de recall de produtos, tal como é feito no setor automotivo. O objetivo era chamar clientes a irem aos pontos de venda participantes (sessenta no total) munidos de colheres e identidade. Como o formato de anúncios de recall utilizados por montadoras no varejo automotivo mandatoriamente tem a especificação de chamar pelos lotes de produtos avariados, a Vigor fez uma referência a essa característica marcante desse tipo de comunicação, chamando para o suposto recall do iogurte, que nesse caso representava uma reeducação do público-alvo, os nascidos entre 1912 e 2012, não limitando o seu público-alvo. O defeito a ser corrigido, fazendo menção ao recall, era o fato dos consumidores de iogurte no Brasil não estarem habituados com a textura e o sabor diferenciado do iogurte grego, que já estava presente em outros países. A ideia era que o iogurte grego era uma forma superior de iogurte, e que os outros iogurtes anteriormente presentes na rotina de alimentação diária dos consumidores brasileiros eram ordinários, sendo o Vigor Grego, um iogurte excepcional.

Abaixo texto do comunicado exibido em formato de “Recall” nos principais canais de TV:

“COMUNICADO IMPORTANTE

Atenção, pessoas nascidas entre 1912 e 2012, com RG entre 0001 e 201.000.146.

Muitos desses brasileiros apresentam um pequeno problema: nunca experimentaram um iogurte grego de verdade.

Se você é uma dessas pessoas, compareça a um dos supermercados participantes, munido de RG e colherinha.

Você vai provar pela primeira vez o novo Vigor Grego, o iogurte ultracremoso e ultrasaboroso.

Veja os endereços no site: vigorgrego.com.br

VIGOR GREGO

O iogurte grego bem feito como deve ser.”

No comunicado, a Vigor utilizou de outra ferramenta de comunicação: incluiu no comunicado o site da marca Vigor Grego. Para saber os endereços dos pontos de venda participantes a Vigor direcionou o cliente a entrar no site da marca. Além de cumprir de fato o propósito final essa ação fazia com que o cliente tivesse um novo e maior contato com a marca através do site, interativo, apelativo e com muita comunicação visual, sobre o novo Vigor Grego.

O segundo passo da campanha de experimentação consistiu em veicular vídeos dos consumidores experimentando Vigor Grego pela primeira vez. Eram minifilmes com depoimentos reais de pessoas no supermercado tentando descrever a prazerosa sensação de experimentar o iogurte grego. A ideia era retratar a experiência de consumo do produto como algo surpreendente e inexplicável, como nunca se imaginou em um iogurte, através da visão dos próprios consumidores, para que fosse mais apelativo o relato da experiência e a veracidade da mensagem passada.

Para reafirmar seus objetivos de marca pioneira, a Vigor, seguindo a mesma estratégia de comunicação, parte para a divulgação da extensão da linha Vigor Grego. Através do mesmo formato de anúncio de recall feito inicialmente, a Vigor comunica os novos sabores do Vigor Grego e a linha Vigor Grego Zero Gordura. Este último representa um marco na campanha, pois a Vigor foi a primeira a lançar um iogurte grego zero gordura. Apelo forte, principalmente lidando com o público que já consumia iogurte, pois este possui maior

consciência e preocupação com a saúde, e com dietas de controle ou manutenção de peso. Apresentando novamente antecipação e inovação na categoria, a marca mostrou também sua diversidade de portfólio.

A campanha contou em todo seu processo com fortes ações de degustação não só nos pontos de venda, mas também em salões e academias, pontos estratégicos de consumidores de interesse para a marca, formadores de opinião. A experimentação em mercados e pontos de venda serviu como ferramenta para conhecimento de onde o público deveria ir para encontrar o produto e também para alcançar consumidores já frequentadores desses locais. Nos salões de beleza, foi importante para atingir mulheres, maioria consumidora dessa categoria de produtos. Nas academias, a campanha de experimentação foi estratégica pois seus frequentadores são vinculados a um estilo de vida saudável, compatível com o apelo do produto, e principalmente do produto exclusivo da linha o Vigor Grego Zero Gordura. Também atuou com experimentações em eventos específicos, distribuição em centros comerciais de São Paulo, entre outros, com o objetivo de continuar aumentando a penetração de mercado atingindo novos consumidores e camadas de consumo. Com orçamento limitado, a marca utilizou a estratégia da experimentação para cativar o maior número de consumidores possível, para assim introduzir com solidez a marca, e todos os produtos do portfólio, no mercado. A ação digital no Facebook, feita pela marca em outubro de 2013 divulgando os novos sabores da linha Vigor Grego Zero Gordura, gerou impacto em 38 milhões de internautas em um único dia, com nível de engajamento - quando o consumidor interage com a marca de alguma forma na internet, sendo com comentários, curtidas, etc. - superior a principal concorrente, Nestle Grego. Gerou ainda um aumento de 20% da base de fãs da marca Vigor.

Desde 1998, quando a Vigor lançou o Blend Vigor Mix, uma mistura de margarina e manteiga, seguido do lançamento da Blend Vigor com 50% menos de colesterol, na época considerado uma inovação para o seguimento de margarinas, a empresa se mantinha sem grandes destaques nas suas categorias de atuação. Mantendo estabilidade, a Vigor mantinha o foco do seu público-alvo em clientes de classe mais baixa e com menor poder aquisitivo. A marca, por muito tempo, foi enxergada pelo consumidor como de preço acessível e qualidade inferior, porém não ruim, se comparada com as marcas líderes do segmento. Tentou focar seus esforços em vários nichos dos mercados que atuava, afim de conseguir liderança em alguma categoria. Lançou em 2000 o Leite Fermentado Vigor, para o público infantil, tendência já estabelecida pela

Yakult e, principalmente pela Nestlé, com o seu leite fermentado Chamyto, grande sucesso com as crianças na época⁴. O mesmo voltou a acontecer em 2002 e 2004, com o lançamento da maionese Vigor e a linha de massas, em especial o macarrão instantâneo Vigor. Ambos produtos que seguiam marcas já muito estabelecidas no mercado como a Maionese Hellmann's e o Macarrão instantâneo Nissin Lámem. Dessa forma, a Vigor acabou não conseguindo atingir diferencial, liderança ou percepção de inovadora. Sempre se mantendo como uma empresa seguidora de mercado e não pioneira, essa foi a luta das marcas da Vigor durante anos de sua atuação no mercado brasileiro⁵.

Em 2012, no entanto, a Vigor conseguiu, através do lançamento da sua nova linha de iogurtes, uma oportunidade para trabalhar sua marca de uma maneira completamente diferente. Kotler & Keller (2009), destacam em seu livro “Administração de Marketing”, a grande importância e cuidado que a construção de marca tem no sucesso do lançamento de um produto, seja através de uma marca totalmente nova, ou de uma extensão de linha ou subcategoria, como foi o caso da Vigor. O lançamento bem-sucedido da categoria abriu espaço para a concorrência, que logo observou oportunidades para também crescer através desse segmento.

Através do levantamento de dados de produtos da concorrência, foi possível analisar como as estratégias de branding foram aplicadas pela Vigor Grego, não somente durante sua campanha de lançamento, mas também durante o processo de gerenciamento do seu portfólio. Analisando como os outros players reagiram frente a essas decisões, foi possível destacar como a estratégia de branding da Vigor foi importante durante toda sua trajetória na categoria de iogurtes gregos no Brasil.

Estudando o produto, a Vigor identificou que o iogurte grego tradicional possuía muitas gorduras, mantidas pelo tipo de processo de produção e constituintes da textura mais sólida do iogurte. Porém, o alto teor de gorduras não era um fator que os consumidores de iogurte buscavam e, além de não buscarem, tinham percepção negativa, eram atentos a isso. O público de iogurte em sua maioria era mais consciente de fatores nutricionais. Por isso, logo a

⁴ Dados obtidos em matéria da Gazeta Mercantil em 25 de setembro de 2000, de Christiane Martinez. “A Vigor na briga do leite fermentado: Novo produto chega para concorrer com Yakult, Nestlé, Parmalat e Batavo”.

⁵ As informações foram retiradas e compiladas do site oficial da empresa, revistas (Época Negócios, Exame e Veja), jornais (Valor Econômico, Gazeta Mercantil), sites especializados em Marketing e Branding (Mundo do Marketing).

versão do iogurte grego zero gorduras se consolidou no mercado, dando destaque e valor à marca Vigor por ser a primeira a lançar esse conceito. A Vigor, com esse lançamento, antecipou a necessidade do consumidor de buscar iogurtes gregos com quantidade de gordura reduzida e esse comportamento rendeu liderança e valor de pioneirismo à marca. A linha Vigor Grego Zero Gorduras é a que apresenta maior variedade de sabores. A Itambé, mantendo seu posicionamento reativo, logo criou suas próprias versões do iogurte grego zero gorduras tanto na linha Itambé como na sua marca de produtos sem lactose a Nolak, se aproveitando da demanda construída pela Vigor. A Nestle decidiu que manteria apenas sua versão Light e não focou em seguir a tendência de trabalhar com as linhas sem gorduras. Em seguida, a Danone disponibilizou a versão grega da sua já consolidada linha de iogurtes lights, a Corpus. Batavo, seguindo também uma estratégia reativa, entrou na disputa dos iogurtes gregos zero gorduras.

Outro fator característico dessa categoria, impulsionada pelo formato da embalagem do lançamento da Vigor, foi a associação do iogurte grego às sobremesas. Sua textura encorpada, seu sabor adocicado (característica da adaptação aos mercados brasileiros), somando principalmente ao tipo de pote do Vigor Grego, primeira marca a lançar o produto nessa embalagem, foi associada a taças de sobremesas utilizadas para servir esse tipo de refeição, popular na cultura brasileira. Destaca-se, mais uma vez, a importância das associações secundárias na construção do brand equity (Kotler & Keller, 2009). Logo, seguindo essa tendência, a concorrência começou a introduzir lançamentos com sabores diretamente ligados a esse tipo de refeição. A Nestlé foi a primeira a lançar os sabores "Tortas", como os sabores torta de maçã, morango e limão, que, apesar de ser uma reação ao formato de embalagem da Vigor, seriam novidades lançadas pela marca Nestlé Grego. A Itambé, que durante todo o processo se posicionou como seguidora e não lançadora de tendências, utilizando claramente um posicionamento reativo, introduziu em seguida suas próprias versões de sobremesas; Cheesecake de Frutas Vermelhas, Torta de Limão e Mousse de Maracujá. A tabela abaixo demonstra o mapeamento dos players da categoria de iogurtes gregos atualmente presentes no mercado e os seus respectivos tipos de marketing aplicados em cada item de seus portfólios.

Tabela 2: Posicionamento reativo vs proativo das marcas de iogurte grego

Marca	Linha	Formato da Embalagem	Tipo de Marketing	Descrição dos Sabores
Nestlé Grego	Light	Bandeja com 6 unidades	Proativo	Tradicional, Morango e Maracujá
Nestlé Grego	Light	Bandeja com 4 unidades	Proativo	Baunilha e Maracujá
Nestlé Grego	Tradicional	Bandeja com 4 unidades	Proativo	Tradicional, Frutas Vermelhas, Pedacos de Pêssego e Pedacos de Abacaxi
Nestlé Grego	Sobremesas	Pote Unitário	Reativo	Torta de Morango, Torta de Maça e Torta de Limão
Nestlé Grego	Sem Adição de Açúcar	Pote Unitário	Reativo	Sem Adição de Açúcar
Vigor Grego	Tradicional	Pote Unitário	Proativo	Tradicional, Goiaba, Morango com Baunilha, Limão Siciliano, Flocos, Café, Banana Caramelada.
Vigor Grego	Sem Adição de Açúcar	Pote Unitário	Reativo	Sem Adição de Açúcar
Vigor Grego	Zero Gordura	Pote Unitário	Proativo	Tradicional, Pera, Limão Siciliano, Baunilha
Vigor Grego	Zero Lactose	Pote Unitário	Reativo	Tradicional, Frutas Vermelhas e Zero Gordura
Danone Grego	Light	Bandeja com 8 unidades	Reativo	Tradicional e Morango
Danone Grego	Light	Bandeja com 4 unidades	Reativo	Maracujá
Danone Grego	Tradicional	Bandeja com 4 unidades	Reativo	Tradicional, Frutas Vermelhas, Torta de Limão
Danone Grego	Tradicional	Pote Unitário	Reativo	Tradicional, Caramelo e Frutas Vermelhas
Itambé Grego	Tradicional	Pote Unitário	Reativo	Frutas Amarelas e Frutas Vermelhas
Itambé Grego	Tradicional	Bandeja com 4 unidades	Reativo	Tradicional e Frutas Vermelhas
Itambé Grego	Sobremesas	Bandeja com 6 unidades	Proativo	Cheesecake de Frutas Vermelhas, Torta de Limão e Mousse de Maracujá
Itambé Grego	Zero Gordura	Pote Unitário	Reativo	Frutas Verdes e Frutas Vermelhas

Itambé Grego	Zero Gordura	Bandeja com 6 unidades	Reativo	Morango, Maracujá e Limão
Nolac Grego	Tradicional	Bandeja com 6 unidades	Reativo	Tradicional, Frutas Vermelhas e Maracujá
Nolac Grego	Zero Gordura	Bandeja com 6 unidades	Reativo	Tradicional, Cranberry e Tangerina
Batavo Grego	Tradicional	Pote Unitário	Reativo	Tradicional e Baunilha
Batavo Grego	Zero Gordura	Pote Unitário	Reativo	Morango e Manga
Atti Latte Grego	Desnatado	Pote Unitário	Proativo	Tradicional, Blueberry, Morango e Damasco
Corpus Grego	Zero Gordura	Pote Unitário	Reativo	Maracujá e Morango
Lacfree Grego	Zero Gordura	Bandeja com 4 unidades	Reativo	Morango
Actvia Grego	Tradicional	Bandeja com 8 unidades	Reativo	Tradicional e Frutas Silvestres
Actvia Grego	Tradicional	Bandeja com 4 unidades	Reativo	Baunilha

Podemos observar que alguns competidores adotaram medidas reativas frente ao lançamento bem-sucedido da marca Vigor Grego. Alguns, dentro da categoria estabeleceram novas tendências e ideias originais de posicionamento, visando aumentar também a diferenciação de seus produtos e o ganho de market de share. O lançamento dos sabores, assim como a importância de manter o fator nutricional no iogurte grego, logo se mostraram essenciais na corrida de disputa de market share. A Vigor estrategicamente lançou primeiro o grego tradicional para formar a ideia e o valor do novo tipo de produto na cabeça do consumidor. Porém, não demorou muito para logo em seguida comunicar suas versões de sabores e o que viria a ser um forte aliado da marca, as versões zero gordura. A Atti latte manteve seu posicionamento premium lançando produtos com sabores mais exóticos, familiares do público classe A, o sabor blueberry e damasco por exemplo, através de um posicionamento proativo, buscando manter fidelidade do seu público-alvo. Algumas marcas buscaram diferenciação com a criação de sabores diferentes, como frutas vermelhas, ao invés do tradicional sabor morango, muito comum entre todos os iogurtes, e este novo sabor logo se tornou comum entre a categoria.

A qualidade também é um aspecto muito relevante no estudo do sucesso do posicionamento da marca Vigor Grego. Abaixo é possível identificar os aspectos qualitativos dos produtos dos quatro principais players da categoria de iogurtes gregos, Vigor, Nestlé, Itambé e Danone. Gorduras e proteínas são fatores de alta relevância na categoria, e alta concentração de proteínas significa menos adição de espessantes, resultando assim em um produto mais custoso, devido a maior utilização de leite na composição, e por fim em um produto mais caro e de maior qualidade.

Figura 7: Comparação de proteínas vs gorduras

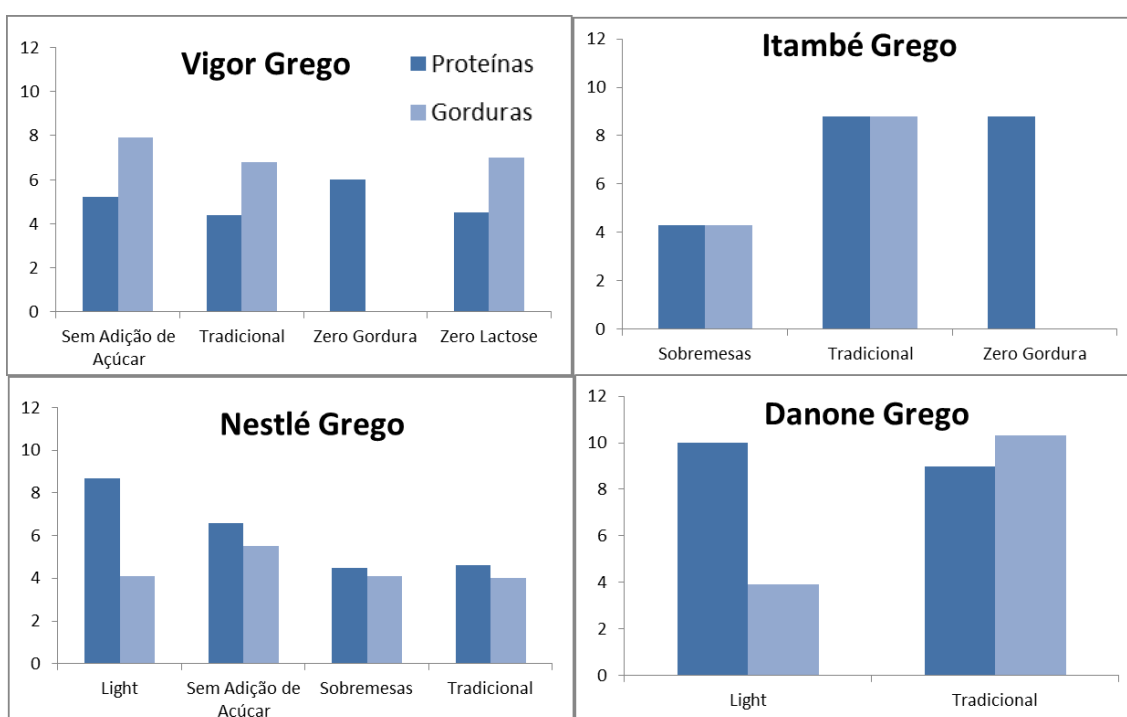


Tabela 3: Comparativo proteínas vs gorduras

Vigor Grego			Nestlé Grego		
Linha	Proteínas	Gorduras	Linha	Proteínas	Gorduras
Sem Adição de Açúcar	5,2	7,9	Light	8,7	4,1
Tradicional	4,4	6,8	Sem Adição de Açúcar	6,6	5,5
Zero Gordura	6	0	Sobremesas	4,5	4,1
Zero Lactose	4,5	7	Tradicional	4,6	4
Itambé Grego			Danone Grego		
Linha	Proteínas	Gorduras	Linha	Proteínas	Gorduras
Sobremesas	4,3	4,3	Light	10	3,9
Tradicional	8,8	8,8	Tradicional	9	10,3
Zero Gordura	8,8	0			

Com base nas tabelas acima, se compararmos por linha tradicional, a linha Vigor Grego tradicional é a que apresenta maior quantidade de gorduras (6,8g), e uma quantidade mediana de proteína, o que significa que a Vigor não possuía o melhor produto do mercado em termos nutricionais. A média de valor de proteínas nas linhas tradicionais dos produtos incluídos na pesquisa (tabela nutricional, anexo 2) é de 4,4 e a da Vigor Grego tradicional é de exatamente 4,4 também. A linha Vigor Grego tradicional possuía maior quantidade de gorduras por unidade maior que seu principal concorrente o Nestlé Grego. Por isso, mais uma vez é possível perceber que a estratégia proativa da Vigor, ao logo lançar sua linha Zero Gorduras foi muito estratégica, pois logo redirecionou o foco da marca para um produto de alto valor nutricional nos principais aspectos da categoria, que são justamente o valor de proteína e gordura por unidade. Podemos perceber que a Vigor analisou bem seus produtos e de sua concorrência, e trabalhou em cima de suas forças e fraquezas. Na análise SWOT (Chiavenato e Sapiro, 2003) abaixo, é possível evidenciar esses pontos.

Strengths (Forças):

- Primeira a lançar a categoria do produto no mercado nacional
- Textura mais densa, consistência mais firme, e sabor mais intenso que os iogurtes tradicionais
- Know-how na produção de iogurtes
- Marca com maior profundidade de portfolio

Weakness (Fraquezas):

- Produto com alto teor de gorduras
- Preço sugerido por grama de iogurte mais alto que a média e que o principal concorrente direto

Opportunities (Oportunidades):

- Nome do iogurte, “Grego” já traz um apelo internacional para o produto, provocando curiosidade no consumidor
- Categoria nova e apelativa

Treats (Ameaças):

- Lançamento do Nestlé Grego no mesmo período
- Verba de investimento limitada
- Nestlé com maior verba para investimento na campanha de lançamento

Fator relevante para sucesso de longo prazo, a estratégia de extensão de linha refere-se ao número de itens de produto em cada linha. Por exemplo, a linha de iogurtes da Vigor possui oito tipos de produto: *beauty*, funcionais, grego, líquido, mix vigor, natural, polpa e sem lactose. A profundidade refere-se ao número de versões de produtos (Kotler e Keller, 2009). A Vigor Grego possui atualmente, na versão tradicional 8 sabores, na versão zero gordura, 4 sabores e na versão zero lactose, 3 sabores, todos na embalagem unitária de 100g. Logo a Vigor Grego tem profundidade de 16 itens em seu portfólio.

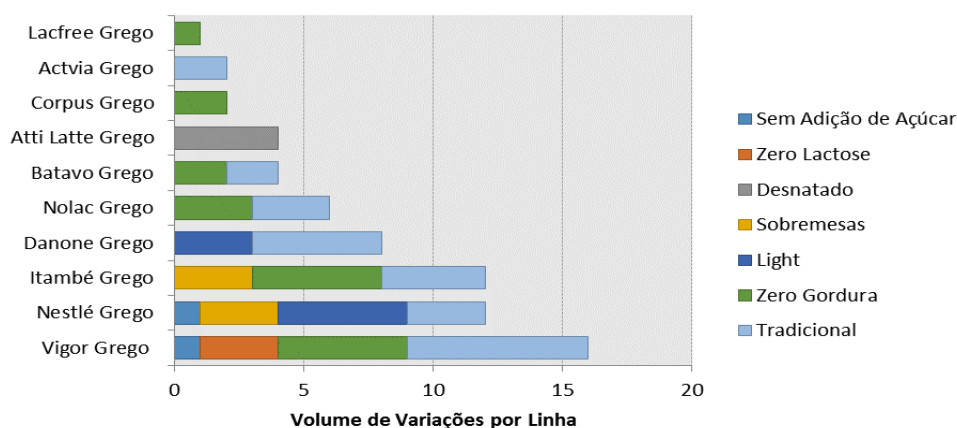
Tabela 4: Profundidade de Portfólio

Marca	Linha	Soma de Qtd de Sabores
Vigor Grego	Sem Adição de Açúcar	1
	Tradicional	7
	Zero Gordura	5
	Zero Lactose	3
Vigor Grego Total		16
Nestlé Grego	Light	5
	Sem Adição de Açúcar	1
	Sobremesas	3
	Tradicional	3
Nestlé Grego Total		12
Itambé Grego	Sobremesas	3
	Tradicional	4
	Zero Gordura	5
Itambé Grego Total		12
Danone Grego	Light	3
	Tradicional	5
Danone Grego Total		8
Nolac Grego	Tradicional	3
	Zero Gordura	3
Nolac Grego Total		6
Batavo Grego	Tradicional	2
	Zero Gordura	2
Batavo Grego Total		4
Atti Latte Grego	Desnatado	4
Atti Latte Grego Total		4
Corpus Grego	Zero Gordura	2
Corpus Grego Total		2

Actvia Grego	Tradicional	2
Actvia Grego Total		2
Lacfree Grego	Zero Gordura	1
Lacfree Grego Total		1
Total Geral		67

Quanto maior o portfólio, maior é a possibilidade de presença e visibilidade nas prateleiras dos pontos de venda, e ainda maior são as possibilidades de escolha do consumidor, fazendo com que este se mantenha fiel a marca. A Vigor investiu tanto na variedade de linhas, quanto nos sabores das mesmas. Itambé e Nestlé seguem com profundidade de portfólio similar, no entanto a Nestlé manteve seu posicionamento de demonstrar que não estava seguindo tendências e investiu na linha light, ao invés de utilizar o apelo zero gorduras, estabelecido pela Vigor e seguido pela Itambé e Batavo. Já a Danone resolveu seguir a Nestlé, permanecendo com a linha Light ao invés da linha zero gorduras. Lacfree, Actvia e Corpus, por serem marcas já consolidadas na categoria de iogurtes antes da chegada do iogurte grego, não aprofundaram suas versões “gregas”, mas também não deixaram de explorar o potencial da versão. A partir do gráfico abaixo, é possível perceber que a Vigor foi a que mais desenvolveu sua linha de produtos e visualizar a especificação exata da quantidade de sabores em cada linha. As diferentes marcas presentes no mercado adotaram estratégias diferentes para gerenciar seu portfólio de linhas e versões a fim de se manterem competitivas. Cada marca trabalhou de acordo seu posicionamento de branding, seja ele reafirmar que não é uma seguidora de tendências como Nestlé Grego, mantendo suas versões Light, ou reafirmando seu posicionamento reativo, como a Itambé, seguindo os lançamentos da concorrência.

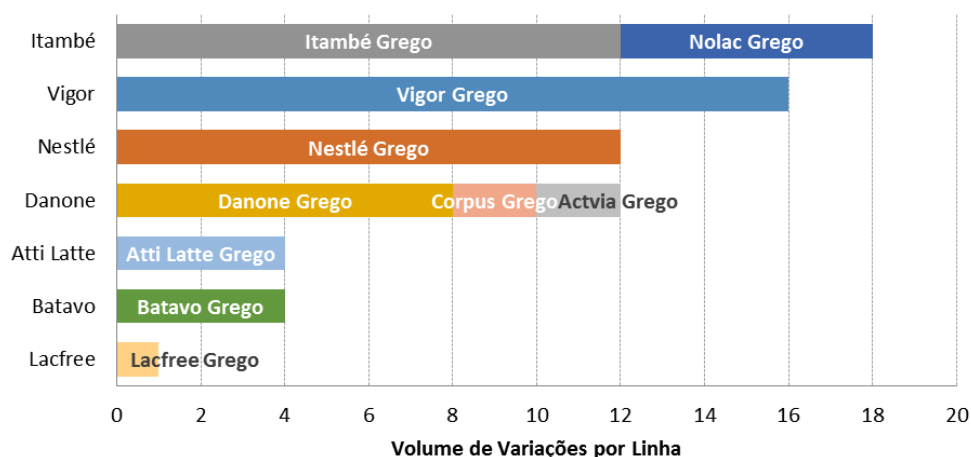
Figura 8: Gráfico de Linhas por Marca



Outra perspectiva de análise que permite estudar a reação e as estratégias de cada marca dentro da categoria de iogurtes gregos é analisando através das empresas a qual as marcas pertencem. Como tem sido demonstrado nesse estudo marcas são bens valiosos das empresas, e estas utilizam suas diferentes marcas, para trabalhar o mercado em que estão atuando da melhor forma possível. No gráfico abaixo, podemos observar o comportamento das empresas e as estratégias utilizadas para se manter competitivas no mercado através de como trabalharam suas diferentes marcas na categoria de iogurtes gregos. A Danone, por exemplo, não foi uma marca pioneira no lançamento da linha de iogurtes gregos, mas para compensar a perda de market share devido a esse fato, explorou a versão em todas as suas três principais marcas, trabalhando com a marca original em que lançou sua linha de iogurtes gregos, a Danone Grego, e também explorando a oportunidade através das marcas Corpus Grego e Actvia Grego. Observamos que seu portfólio, mesmo com mais marcas, é menos profundo que o da Vigor com sua única marca. A Itambé, por sua vez, trabalhou com um portfólio variado em sua marca Itambé Grego, e ainda explorou a versão grega na sua marca especializada em produtos Zero Lactose, a Nolak. As empresas Vigor e Nestlé, líderes no segmento dos iogurtes gregos, mantiveram suas estratégias de trabalhar em variadas versões. Uma vez que buscaram construir marcas fortes na categoria, as marcas Vigor Grego e Nestlé Grego foram mais exploradas pelas empresas, que optaram por não diluir o ganho de share proporcionado pelas versões gregas em outras marcas, uma vez que já tinham participação de mercado boa através de suas marcas de lançamento. Diversificar as marcas para ganhar share pode ser uma estratégia vantajosa para se garantir Market

share quando a empresa não tem uma grande marca muito forte centralizando as vendas na categoria ou segmento em questão. Nesse caso a empresa pode fazer uso de outras marcas que possuem e suas respectivas forças para garantir mais participação na categoria, tal como fez a Danone, no caso dos iogurtes gregos.

Figura 9: Gráfico de Marcas por Empresa



Por último, mas não menos importante, foi analisado o posicionamento de preço das marcas e produtos da categoria de iogurtes gregos frente ao lançamento da Vigor Grego no Brasil. O posicionamento de preço também destaca as estratégias de branding de cada competidor, e é crucial para que todo o trabalho de brand equity feito em cima da marca seja refletido na rentabilidade do produto. Através de um planejamento de branding bem estruturado, a Vigor manteve seu preço/grama como um dos mais altos da categoria, e vendendo em potes unitários, o que poderia ser um fator que destacaria ainda mais a diferença de preço. A Nestlé, apesar de ter preços inferiores, maior capital de investimento para o lançamento da campanha da sua linha de iogurtes gregos, e de ter lançado seu produto logo depois da Vigor, quase no mesmo período, não ganhou o awareness de pioneira na cabeça dos consumidores, que foi garantido pela Vigor (Pesquisa da TNS 2013 – São Paulo). Também é possível observar que, de uma maneira geral, os potes unitários são mais caros, porém, apesar de contar com custos de embalagem embutidos, o posicionamento do pote unitário pode permitir ganhos maiores de margem. A Atti Latte, alinhada com seu posicionamento de produto e marca (Damasco e Blueberry), assim como todo seu branding, manteve seus preços

elevados buscando um posicionamento premium na categoria. A Corpus optou por investir em 20g a mais de produto no pote unitário para aumentar sua percepção de custo/benefício. A Danone, buscando atingir as massas, o consumidor que compra para família, trabalha com promoções no pack de oito unidades, anunciando “ compre oito, pague 7”, tanto na marca Danone Grego, quanto na marca Actvia Grego, ambas da Danone. (Imagens dos packs e posicionamento de preço no Anexo 1). A Batavo Grego mantém sua precificação mais acessível, e maior custo benefício. A Itambé, mantém também o maior preço do seu portfólio na linha sem lactose Nolac, se aproveitando do benefício de ser uma linha especializada em produtos zero lactose.

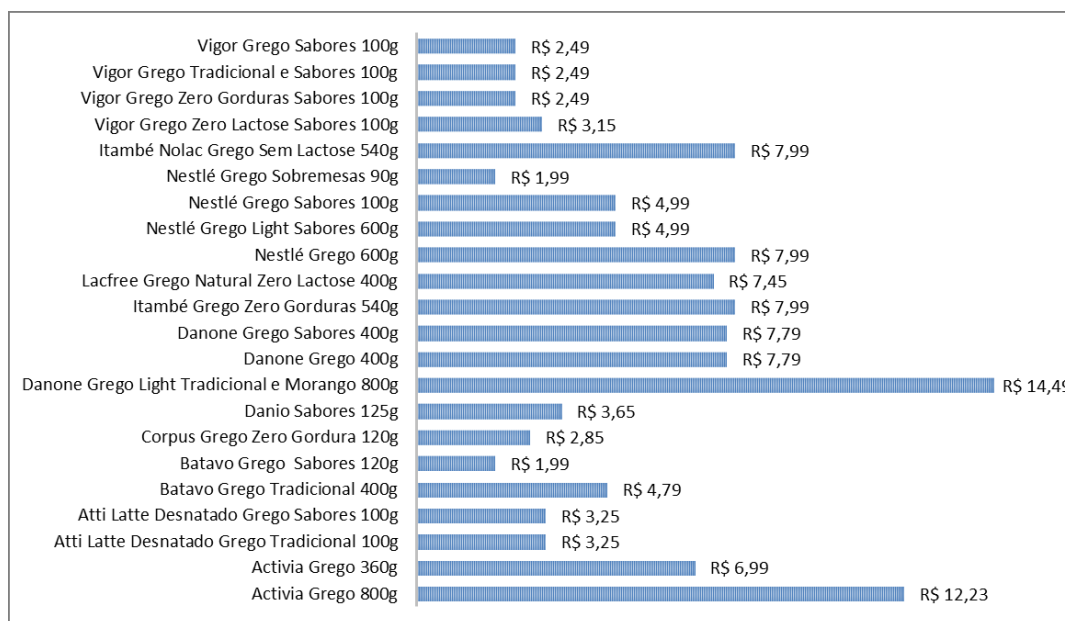
Tabela 5: Análise de Preço

Descrição Produto	Marca	Preço	Preço Unitário	Preço/ Grama	Porção	Porção Unitária(G)
Atti Latte Desnatado Grego Tradicional 100g	Atti Latte	R\$ 3,25	R\$ 3,25	R\$ 0,03250	Pote unitário	100
Atti Latte Desnatado Grego Sabores 100g	Atti Latte	R\$ 3,25	R\$ 3,25	R\$ 0,03250	Pote unitário	100
Vigor Grego Zero Lactose Sabores 100g	Vigor Grego	R\$ 3,15	R\$ 3,15	R\$ 0,03150	Pote unitário	100
Vigor Grego Zero Gorduras Sabores 100g	Vigor Grego	R\$ 2,49	R\$ 2,49	R\$ 0,02490	Pote unitário	100
Vigor Grego Tradicional e Sabores 100g	Vigor Grego	R\$ 2,49	R\$ 2,49	R\$ 0,02490	Pote unitário	100
Vigor Grego Sabores 100g	Vigor Grego	R\$ 2,49	R\$ 2,49	R\$ 0,02490	Pote unitário	100
Corpus Grego Zero Gordura 120g	Corpus Grego	R\$ 2,85	R\$ 2,85	R\$ 0,02375	Pote unitário	120
Nestlé Grego Sobremesas 90g	Nestlé Grego	R\$ 1,99	R\$ 1,99	R\$ 0,02211	Pote unitário	90
Danone Grego 400g	Danone Grego	R\$ 7,79	R\$ 1,95	R\$ 0,01948	Bandeja com 4 Potes	100
Danone Grego Sabores 400g	Danone Grego	R\$ 7,79	R\$ 1,95	R\$ 0,01948	Bandeja com 4 Potes	100
Actvia Grego 360g	Actvia Grego	R\$ 6,99	R\$ 1,75	R\$ 0,01942	Bandeja com 4 Potes	90
Lacfree Grego Natural Zero Lactose 400g	Lacfree Grego	R\$ 7,45	R\$ 1,86	R\$ 0,01863	Bandeja com 4 Potes	100

Danone Grego Light Tradicional e Morango 800g	Danone Grego	R\$ 14,49	R\$ 1,81	R\$ 0,01811	Bandeja com 8 Potes	100
Batavo Grego Sabores 120g	Batavo Grego	R\$ 1,99	R\$ 1,99	R\$ 0,01658	Pote unitário	120
Activia Grego 800g	Activia Grego	R\$ 12,23	R\$ 1,53	R\$ 0,01529	Bandeja com 8 Potes	100
Itambé Grego Zero Gorduras 540g	Itambé Grego	R\$ 7,99	R\$ 1,33	R\$ 0,01480	Bandeja com 6 Potes	90
Itambé Nolac Grego Sem Lactose 540g	Nolac	R\$ 7,99	R\$ 1,33	R\$ 0,01480	Bandeja com 6 Potes	90
Nestlé Grego 600g	Nestlé Grego	R\$ 7,99	R\$ 1,33	R\$ 0,01332	Bandeja com 6 Potes	100
Nestlé Grego Light Sabores 600g	Nestlé Grego	R\$ 4,99	R\$ 1,25	R\$ 0,01248	Bandeja com 6 Potes	100
Nestlé Grego Sabores 100g	Nestlé Grego	R\$ 4,99	R\$ 1,25	R\$ 0,01248	Bandeja com 4 Potes	100
Batavo Grego Tradicional 400g	Batavo Grego	R\$ 4,79	R\$ 1,20	R\$ 0,01198	Bandeja com 4 Potes	100

Porém, se retirado o foco do preço iogurte/grama, e evidenciar o preço cheio do produto oferecido, como reflexo da primeira percepção de preço do consumidor, tal como evidenciado no gráfico abaixo, podemos perceber que a Danone, fazendo uso da sua estratégia promocional citada acima, apresenta o maior preço do mercado no seu pack de oito unidades, assim como o Activia, são os preços praticados mais caros da categoria. As embalagens de 400g a 600g dos outros concorrentes ficam na média de 7,99.

Figura 10: Gráfico de Comparativo de Preços



Dessa forma, analisando os players de mercado e como estes apresentaram seus produtos frente à chegada do iogurte grego da Vigor, foi possível evidenciar as estratégias que conduziram o sucesso do lançamento do Vigor Grego no Brasil. Foi possível perceber que a Vigor Grego conduziu o gerenciamento do seu portfolio de produtos através das técnicas de branding e que por meio destas, conquistou brand-equity, adicionado valor agregado à marca.

5 Conclusões

Com todas essas ações a marca Vigor Grego conseguiu em 2012 lançar com sucesso sua linha de iogurtes gregos no Brasil, estabelecendo a recém-chegada categoria de iogurtes gregos no mercado com solidez. Vigor Grego tornou-se Top of Mind em iogurte grego, segundo a Pesquisa da TNS Research⁶ (2013), Vigor foi citada por 67% das pessoas como sendo a primeira marca que lançou grego no Brasil. Foi eleita também a marca preferida neste segmento, com a nota mais alta na avaliação geral, e a que tem consumo mais frequente, 65% versus 26% da segunda marca (TNS Research, 2013). Com isso, podemos perceber que o lançamento bem-sucedido resultou no atingimento dos objetivos de reposicionamento da marca Vigor como um todo, não só Vigor Grego, como uma marca moderna, inovadora e com qualidade. De acordo com o release de resultado oficial da companhia para o ano de 2012, a nova estratégia de marketing, aliada ao modelo robusto de “go-to-market” (experimentação), geraram resultados bastante positivos, inclusive no Rio de Janeiro, uma fronteira de expansão para a companhia. O lançamento do Vigor Grego foi em setembro de 2012, e no final do mesmo ano a categoria lácteos da Vigor, já apresentava um crescimento de quase 15% em volume e 20% em faturamento, de acordo com o release oficial da companhia para o ano em questão.

Em 2015, a marca busca, através de um novo lançamento totalmente inovador na categoria de iogurtes gregos, manter uma estratégia proativa frente a concorrência. A Vigor apresenta aos mercados nacionais a versão salgada do iogurte grego. O produto possui apresentação diferenciada, com capacete de croutons e colher descartável dobrável, nos sabores, Azeitonas Pretas e Salsa & Cebolinha. Seguindo as mesmas estratégias que deram bons resultados para o lançamento da Vigor Grego no Brasil, a marca buscou inovação de produto,

⁶ TNS Research, é uma empresa global de pesquisa customizada, contratada pela consultoria do prêmio Marketing Best. Essa premiação é realizada anualmente e tem como objetivo promover as empresas que mais se destacam no planejamento e execução das estratégias de Marketing de seus produtos e/ou serviços. O anúncio dessa pesquisa foi feito oficialmente pela empresa Vigor em entrevista para o site do prêmio Marketing Best, em 2013, o qual a marca foi ganhadora.

frente ao que atualmente é oferecido na categoria de iogurtes. O novo lançamento também é acompanhado de uma embalagem inovadora e alto investimento em comunicação, principalmente na televisão, assim como foi feito no lançamento da marca Vigor Grego no Brasil em 2012. A marca busca mais uma vez manter uma estratégia proativa de mercado. Em entrevista ao site “Falando de Varejo”⁷ em maio deste ano, Anne Karine, diretora de marketing da Vigor comenta o lançamento:

“Existem poucas alternativas de snacks com apelo saudável no mercado. O iogurte Grego salgado traz uma opção à base de iogurte, que contém proteína e cálcio, com a adição de croutons para matar a fome. Percebemos que a maioria dos lanches é à base de carboidratos. A ideia foi trazer um iogurte saborizado para preencher uma lacuna. A vantagem é que tem 53% menos gordura e menos calorias que outros lanches e com aporte de cálcio e proteína”. Anne Karine, diretora de marketing da Vigor no Brasil.

A Vigor acredita que o iogurte salgado tem bom potencial de mercado por ser uma alternativa de lanche salgado entre as refeições, e ainda com pouco carboidrato, nutriente que vem sendo evitado em snacks por possuir alto teor calórico. O produto vem com uma colher, proporcionando maior conveniência para ser consumido fora de casa. O produto terá preço inicial de 3,99 por unidade e será lançado primeiramente em São Paulo.

Figura 11: Lançamento Vigor Grego Salgado



⁷ A entrevista foi utilizada neste capítulo, uma vez que não foi possível que a autora desta monografia realizasse contato direto com representantes do marketing da marca Vigor. Entrevista disponível no site através do caminho: <http://www.falandodevarejo.com/2015/05/vigor-lanca-grego-salgado.html>

6Referências Bibliográficas

ARAÚJO, Cidália et al. Estudo de Caso. Métodos de Investigação em Educação. Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, 2008. Disponível em < http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo_caso.pdf>. Acesso em: 25 de mai. 2015.

AAKER, David A. Marcas-brand equity: gerenciando o valor da marca. 2 ed. São Paulo: Negócio, 1998.

BENAZZI, J. R. S. C.; **OLIVEIRA**, C.M. Um estudo comparativo de posicionamento de marca na perspectiva de consumidores do Brasil, EUA e França: O caso Havaianas. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.

CARLOS Brito, Gestão relacional de marcas: desenvolvimento de um modelo conceptual, Faculdade de Economia Universidade do Porto.

CHIAVENATO, Idalberto; **SAPIRO**, Arão. Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações. 1. ed. 13ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CILEA, Domenick. Reactive marketing v. Proactive marketing. Spring Board, 21 de setembro de 2009. Disponível em: <http://springboardpr.com/2009/09/21/reactive-marketing-v-proactive-marketing/#sthash.fJmsO7fA.dpuf>

DAYCHOUW, Merhi. 40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

EUROMONITOR International Ltd, The Top 5 Packaged Food Industry Trends By Country in North and South America, 2013

FERREIRA, S. Gustavo. Iogurte grego do Brasil, só mesmo no Brasil. Blog Estadão, São Paulo, 18 de fevereiro de 2014. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,iogurte-grego-do-brasil-so-mesmo-no-brasil,177996e>

GORDON, Lydia. Functional Milk Protein and Greek-style Yoghurt Together Offer Healthy and Indulgent Snack Opportunities, Blog EuroMonitor, 20 de março de 2001.

JACOB Jacoby, Jerry C. Olson e Rafael Haddock, “Price, brand, name, and product composition characteristics as determinants of perceived quality”, Journal of Consumer Research, 3, nº4 1971, p. 209-216

KOTABE, M. ; **HELSEN**, K. Administração de Marketing Global. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P.; **KELLER** K.L. Administração de Marketing, 12ª Edição, 2009.

KOTLER, Philip; **ARMSTRONG**, Gary. Princípios de marketing. Tradução de Alexandre S. Martins. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1993.

MARKETING BEST. Vigor – Vigor Grego. 14 de novembro de 2013. Disponível em: <http://www.marketingbest.com.br/marketing-best/case-vigor-vigor-grego/>

MARTINEZ, Christiane – A Vigor na briga do leite fermentado: Novo produto chega para concorrer com Yakult, Nestlé, Parmalat e Batavo. Gazeta Mercantil, 25 de setembro de 2000. No.21.925 – Empresas & Carreiras – Chamada pág. C-1 e pág. C-9.

MCCREADIE, Karen. A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

MENDES Neves, Ronaldo. Modelo de interpretação de marcas. Imagens e percepções, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil.

MORAES, A. E. A. Do leite ao iogurte: história, características e perspectivas. Milkpoint, São Paulo, 6 de agosto de 2014. Disponível em: <http://www.milkpoint.com.br/industria/radar-tecnico/probioticos/do-leite-ao-iogurte-historia-caracteristicas-e-perspectivas-90360n.aspx>

PINHO, José Benedito. O poder das Marcas. São Paulo: Summus, 1996. Relatório de Atividades 2000/2001. Centro de Design do Paraná.

ROCHA, A. Alda do. Lucro da Vigor no 4º trimestre sobe 70%, para R\$ 39,8 milhões. Valor Econômico, São Paulo, 11 de março de 2015. Disponível em: <http://www.valor.com.br/agro/3947492/lucro-da-vigor-no-4>

ROCHA, A. Alda do Vigor prevê que mercado de lácteos continuará em expansão. Valor Econômico, São Paulo, 13 de agosto de 2015. Disponível em: <http://www.valor.com.br/agro/4179112/vigor-preve-que-mercado-de-lacteos-continuara-em-expansao>

SCHIFFMAN, L.G.; **KANUK**, L.L. Comportamento do Consumidor. 6º Edição, Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SILVA, Giorgio Gilwan da. O Branding: Ferramenta estratégica para o posicionamento da marca Pós-graduando em Design Gráfico – Estratégia Corporativa pela Universidade do Vale do Itajaí.

SILVA, Luciano Luz. Análise SWOT. <<http://agenddigital.blogspot.com/2009/07/matriz-de-analise-deswot.html>>. Acesso em 20 nov. 2010, às 14:30 h.

SOLOMON, M.R. Comportamento do Consumidor. 5º Edição, Porto Alegre: Bookman, 2002.

STAKE, Robert E. The case study method in social inquiry. In DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. *The American tradition in qualitative research*. Vol. II. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 2001

STRUNCK, Gilberto. Como criar identidades visuais para marcas de sucesso. Rio de Janeiro: Rio Books, 2001.

TNS Interscience – TNS Research. Disponível em <http://www.tnsglobal.com/br>. Acesso em 08 de novembro de 2015.













VALUATION REPORT ACCORDING TO CVM INSTRUCTION NO. 361; Vigor Alimentos S.A ; January 24,2012












YANAZE, Mitsuru Higuchi. Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

YIN, ROBERT K., **Estudo de Caso, Planejamento e Métodos**. 5º Edição 2015

Anexo 1

Tabela 6: Comparativo de Embalagens

	Descrição Produto	Marca	Empresa	Preço	Preço Unitário	Porção	Porção Unitária
	Nestlé Grego Light Sabores	Nestlé Grego	Nestlé	4,99	1,25	Bandeja com 6 Potes	100g
	Nestlé Grego Sabores	Nestlé Grego	Nestlé	4,99	1,25	Bandeja com 4 Potes	100g
	Nestlé Grego Sobremesas	Nestlé Grego	Nestlé	1,99	1,99	Pote unitário	90g
	Nestlé Grego	Nestlé Grego	Nestlé	7,99	1,33	Bandeja com 6 Potes	100g
	Vigor Grego Zero Gorduras Sabores	Vigor Grego	Vigor	2,49	2,49	Pote unitário	100g
	Vigor Grego Zero Lactose Sabores	Vigor Grego	Vigor	3,15	3,15	Pote unitário	100g
	Vigor Grego Tradicional	Vigor Grego	Vigor	2,49	2,49	Pote unitário	100g
	Vigor Grego Sabores	Vigor Grego	Vigor	2,49	2,49	Pote unitário	100g
	Danone Grego	Danone Grego	Danone	7,79	1,95	Bandeja com 4 Potes	100g
	Danone Grego Sabores	Danone Grego	Danone	7,79	1,95	Bandeja com 4 Potes	100g
	Danone Grego Light Tradicional e Morango	Danone Grego	Danone	14,49	1,81	Bandeja com 8 Potes	100g
	Danio Sabores	Danio	Danone	3,65	3,65	Pote unitário	125g

	Danio Sabores	Danio	Danone	3,65	3,65	Pote unitário	125g
	Itambé Grego Zero Gorduras	Itambé Grego	Itambé	7,99	1,33	Bandeja com 6 Potes	90g
	Itambé Nolac Grego Sem Lactose	Nolac	Itambé	7,99	1,33	Bandeja com 6 Potes	90g
	Atti Latte Desnatado Grego Tradicional	Atti Latte	Attilatte	3,25	3,25	Pote unitário	100g
	Atti Latte Desnatado Grego Sabores	Atti Latte		3,25	3,25	Pote unitário	100g
	Corpus Grego Zero Gordura	Corpus Grego	Danone	2,85	2,85	Pote unitário	120g
	Batavo Grego Tradicional	Batavo Grego	Batavo	4,79	1,20	Bandeja com 4 Potes	100g
	Batavo Grego Sabores	Batavo Grego	Batavo	1,99	1,99	Pote unitário	120g
	Lacfree Grego Natural Zero Lactose	Lacfree Grego	Campo Verde	7,45	1,86	Bandeja com 4 Potes	100g
	Activia Grego	Actvia Grego	Danone	6,99	1,75	Bandeja com 4 Potes	90g
	Activia Grego	Actvia Grego	Danone	12,23	1,53	Bandeja com 8 Potes	100g

Anexo 2

Tabela 7: Comparativo de Valores Nutricionais

Empresa	Marca	Linha	Formato da Embalagem	Volume Total (gr)	Qtd de Sabores	Descrição dos Sabores	VALOR ENÉRGICO	PROTEÍNA	CARBOIDRATO (G)	GORDURA TOTAL	CÁLCIO (MG)	SÓDIO (MG)
Nestlé	Nestlé Grego	Light	Bandeja com 6 unidades	90	3	Tradicional, Morango e Maracujá	78	4,6	10	2,2	162	60
Nestlé	Nestlé Grego	Light	Bandeja com 4 unidades	90	2	Baunilha e Maracujá	67	4,1	8,3	1,9	154	59
Nestlé	Nestlé Grego	Tradicional	Bandeja com 4 unidades	100	3	Tradicional, Frutas Vermelhas, Pedacos de Pêssego e Pedacos de Abacaxi	113	4,6	15	4	170	70
Nestlé	Nestlé Grego	Sobremesas	Pote Unifólio	90	3	Torta de Morango, Torta de Manga e Torta de Limão	129	4,5	19	4,1	191	17
Nestlé	Nestlé Grego	Sem Adição de Açúcar	Pote Unifólio	110	1	Sem Adição de Açúcar	110	6,6	9,7	5,5	195	103
Vigor	Vigor Grego	Tradicional	Pote Unifólio	100	7	Tradicional, Goiaba, Morango com Baunilha, Limão Siciliano, Flocos, Café, Banana Caramelada.	160	4,4	20	6,8	175	37
Vigor	Vigor Grego	Sem Adição de Açúcar	Pote Unifólio	100	1	Sem Adição de Açúcar	110	5,2	4,7	7,9	201	49
Vigor	Vigor Grego	Zero Gordura	Pote Unifólio	100	5	Tradicional, Péra, Limão Siciliano, Baunilha	56	6	7,5	0	248	49
Vigor	Vigor Grego	Zero lactose	Pote Unifólio	100	3	Tradicional, Frutas Vermelhas e Zero Gordura	155	4,5	18	7	183	37
Danone	Danone Grego	Light	Bandeja com 8 unidades	800	2	Tradicional e Morango	77	4,9	10	1,9	153	58
Danone	Danone Grego	Light	Bandeja com 4 unidades	400	1	Maracujá	80	5,1	10	2	158	60
Danone	Danone Grego	Tradicional	Bandeja com 4 unidades	400	2	Tradicional, Frutas Vermelhas, Torta de Limão	121	4,6	16	4,1	151	73
Danone	Danone Grego	Tradicional	Pote Unifólio	100	3	Tradicional, Caramelo e Frutas Vermelhas	154	4,4	20	6,2	140	67
Itambé	Itambé Grego	Tradicional	Pote Unifólio	100	2	Frutas Amarelas e Frutas Vermelhas	124	4,0	18	4	117	56
Itambé	Itambé Grego	Tradicional	Bandeja com 4 unidades	400	2	Tradicional e Frutas Vermelhas	126	4,8	16	4,8	142	65
Itambé	Itambé Grego	Sobremesas	Bandeja com 6 unidades	540	3	Cheesecake de Frutas Vermelhas, Torta de Limão e Mousse de Maracujá	112	4,3	14	4,3	128	58
Itambé	Itambé Grego	Zero Gordura	Pote Unifólio	100	2	Frutas Verdes e Frutas Vermelhas	49	4,5	9	0	94	55
Itambé	Itambé Grego	Zero Gordura	Bandeja com 6 unidades	540	3	Morango, Maracujá e Limão	37	4,3	5,2	0	104	61
Itambé	Molax Grego	Tradicional	Bandeja com 6 unidades	540	3	Tradicional, Frutas Vermelhas e Maracujá	112	4,3	18	4,3	128	58
Itambé	Molax Grego	Zero Gordura	Bandeja com 6 unidades	540	3	Tradicional, Cranberry e Tangerina	37	4,5	5	0	104	61
Balevo	Balevo Grego	Tradicional	Pote Unifólio	120	2	Tradicional e Baunilha	111	7,4	15	2,4	130	54
Balevo	Balevo Grego	Zero Gordura	Pote Unifólio	120	2	Morango e Manga	94	7,4	16	0	130	54
Alli Lalle	Alli Lalle Grego	Desnatado	Pote Unifólio	100	4	Tradicional, Blueberry, Morango e Damasco	50	6,3	5,2	0,5	113	64
Danone	Corpus Grego	Zero Gordura	Pote Unifólio	120	2	Maracujá e Morango	62	10	4,8	0	131	81
Lactee	Lactee Grego	Zero Gordura	Bandeja com 4 unidades	360	1	Morango	35	2,9	5,8	0	135	38
Danone	Activia Grego	Tradicional	Bandeja com 8 unidades	800	1	Tradicional e Frutas Silvestres	115	4,4	16	3,7	157	55
Danone	Activia Grego	Tradicional	Bandeja com 4 unidades	400	1	Baunilha	116	4,5	16	3,8	154	55