

# **Marketing e Agregação de Valor: O Caso da Danone no Mercado de Iogurtes Funcionais**

**Marco Antonio Silva de Castro**

*Professor Associado I da Fatec Ourinhos  
Responsável pelo NEGEA*

*Versão Preliminar – Jun. 2011*

*Texto destinado ao estudo e discussão acadêmica*

**Área:**

Administração ► marketing

**Setor Empresarial Abordado:**

Agronegócios ► agroindústria ► alimentos ► iogurtes ► alimentos funcionais

**Empresa Foco:**

Danone

**Principais Tópicos Teóricos Abordados:**

- Estratégias de marketing
- Diferenciação de produtos
- Agregação de valor
- Inovação

## **Resumo**

Este caso descreve a atuação da Danone no mercado brasileiro de alimentos funcionais com o iogurte Activia. Mostra um exemplo de inovação e agregação de valor em busca da diferenciação do produto da multinacional de origem francesa em relação aos seus concorrentes no mercado brasileiro. Também descreve as dificuldades de se explorar um mercado relativamente novo e os embates com a concorrência e os órgãos de regulação.

**Palavras-chave:** Marketing. Estratégias de marketing. Diferenciação de produtos. Agregação de valor. Iogurte. Alimentos funcionais. Danone.

## **Introdução**

Quando a Danone, um dos maiores grupos empresariais na área de alimentos do mundo, desembarcou no Brasil em 1970 vindo da França, ela inovou ao introduzir no mercado nacional o primeiro iogurte com polpa de frutas, criando assim uma nova categoria de alimentos. Em 2004 ela inova novamente lançando o Activia, um iogurte que promete ajudar o funcionamento do intestino. Ele foi o primeiro iogurte com propriedades funcionais reconhecido pela Agência de Vigilância Sanitária (ANVISA) e causou uma pequena

revolução no seu segmento. O Activia se revelou um grande sucesso e logo levou sua principal concorrente a se mexer e contra-atacar, seja no plano mercadológico, com produto concorrente, seja no plano jurídico, com denúncias direcionadas à propaganda do Activia. O iogurte permitiu à empresa recuperar participação de mercado e altas margens, além da imagem de capitã de categoria, ou seja, a empresa inovadora do setor. Mas nem tudo foi tão fácil. Denúncias de concorrentes e atuação de órgãos de regulação trouxeram dificuldades à empresa. O sucesso do produto, porém, parece ter estimulado a empresa a continuar sua jornada no segmento de alimentos funcionais. Tanto que, em 2011, a Danone lançou o Densia, um iogurte direcionado às mulheres com deficiência na absorção de cálcio. Ela espera que este seja o seu grande lançamento no ano.

## **Caraterização da Empresa e do Mercado**

O Grupo Danone tem origem francesa e é uma multinacional que contava com cerca de 90.000 colaboradores em todo o mundo e atuava em mais de 120 países em 2011. A subsidiária brasileira alcançou em 2010 o quinto lugar em vendas do grupo no mundo.

O Grupo Danone se declara líder mundial em produtos lácteos frescos. Além de lácteos frescos, que inclui não apenas iogurtes, mas também sobremesas (com a marca Danette) e queijos tipo *petit suisse* (Danoninho), a empresa atua ainda nos setores de águas e nutrição infantil.

A marca Danone é também uma das mais poderosas do planeta. Segundo o estudo *Best Global Brands* 2010, da consultoria Interbrands, a Danone ocupa o 58º. lugar entre as marcas mais valiosas no mundo, com um valor estimado em 6,36 bilhões de dólares.

A empresa é um exemplo de diferenciação e agregação de valor em seus produtos. Sua missão é “levar saúde e nutrição para o maior número de pessoas”. Marcas como Danoninho e Corpus são exemplos de produtos da Danone que seguem fielmente a missão estabelecida.

Apesar da força de sua marca mundial, a Danone trabalha com submarcas bastante fortes. No Brasil, Danoninho, Dan'up, Danette, Corpus e Activia são algumas dessas suas poderosas submarcas. A marca Danone e suas submarcas parecem significar a promessa de saúde e nutrição para seus clientes, e a própria marca Danone é sinônimo de iogurte para muitos brasileiros.

A Danone tem concorrentes em nível nacional e regional. A Nestlé, ou a “suíça”, como muitos executivos da Danone se referem a ela, é a grande concorrente no plano nacional. Mas a Danone era, no final de 2010, a líder no mercado nacional de iogurtes, com cerca de 35% de participação no volume comercializado. As marcas talibãs, de empresas regionais que concorrem com produtos pouco diferenciados e na base de preço mais competitivos, representam ainda uma outra forma de concorrência que tem trazido dores de cabeça à multinacional francesa.

A Danone no Brasil tem como meta um forte crescimento das vendas, missão esta enviada pela matriz francesa. Para isto, a empresa busca a expansão da produção e das vendas junto às classes C, D e E. Em 2011, o mercado nacional de iogurtes alcançou um faturamento de cerca de 3 bilhões de reais e um consumo de cerca de 650 milhões de quilos. Mas ainda consome relativamente pouco iogurte. Enquanto no Brasil o consumo per capita fica em torno de 5,7 quilos, na Holanda ela é de surpreendentes 37,2 quilos, um dos grandes mercados consumidores do produto no mundo. A França consome 33 quilos e a Espanha, 26. A empresa acha que é preciso estimular o crescimento do mercado como um todo, ou seja, o aumento do consumo de iogurte pelo brasileiro. Dessa maneira a empresa infere que poderá de fato crescer mais rápido. E uma agressiva comunicação é parte desse esforço. Em 2010 a Danone representava cerca de 85% dos investimentos publicitários do segmento de iogurte no país.

## **A Danone e o Agronegócio**

Dentro do agronegócio, a Danone faz parte do macrosssegmento “agroindústria”, pois industrializa a matéria-prima leite, transformando-a em outro produto, o iogurte, além de outros tipos ou categorias de produtos. Realiza uma agregação de valor por si só ao transformar o leite em iogurte. Segundo estatísticas da Leite Brasil, Associação Brasileira dos Produtores de Leite, a Danone captou cerca de 300 milhões de litros de leite em 2010, situando-se em 8º. lugar entre os laticínios no ranking da associação quanto ao critério recepção de leite.

A Danone é ainda reconhecida como empresa agroindustrial moderna, inovadora na área de alimentos e que investe pesado em produtos de alto valor agregado, como as linhas Corpus, Danoninho e Danette, além do iogurte Activia aqui retratado e, mais recentemente, do Densia.

## **O Mercado de Alimentos Funcionais**

Alimento funcional pode ser compreendido como aquele que, além de oferecer suas propriedades nutricionais básicas, ainda proporciona algum benefício extra à saúde de quem o consome. Não são remédios ou medicamentos. Mas diferem-se dos produtos comuns. O Activia possui o bacilo Dan Regularis, que alcançaria o intestino e ajudaria a promover uma melhora no trânsito intestinal lento. Se consumido por 14 dias, os benefícios prometidos já começariam a aparecer. Segundo pesquisas, o Brasil teria cerca de 29 milhões de pessoas que poderiam vir a ser beneficiados pelo iogurte. Representam um mercado potencial bastante considerável de consumidores para o Activia.

Quem também está de olho nos alimentos funcionais são os fornecedores de ingredientes especiais. A Rhodia Food, por exemplo, é a fornecedora do bacilo Dan Regularis para a Danone e desenvolve estudos em diferentes categorias como leite fermentado, iogurtes, sucos, margarinas e sorvetes.

O primeiro produto a receber o certificado da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) como alimento funcional foi o Becel Pro-Activ, da Unilever, lançado em 2000. O produto contém fitosteróis que podem ajudar a reduzir o mau colesterol (LDL) no sangue. Por isso, o grupo anglo-holandês Unilever é considerado pioneiro na introdução de alimentos funcionais no país.

Depois da onda dos alimentos com menos açúcar e menos gordura, os alimentos funcionais prometem uma terceira onda de novidades nos alimentos e parecem contar com a aprovação da comunidade médica. Os alimentos funcionais agregam valor e se diferenciam dos demais produtos. Cobram um preço-prêmio por isso e proporcionam às empresas maiores margens de lucro.

Seguindo a tendência de oferecer alimentos funcionais ao mercado, a Danone lançou no começo de 2011 o Densia, com a promessa de suprir 50% das necessidades diárias de cálcio. Tal produto, na época do lançamento, não havia conseguido a certificação de alimento funcional da ANVISA. Mas segue a mesma tendência de mercado. O produto tem como público-alvo a mulher brasileira e seu objetivo é auxiliar na absorção de cálcio pelo organismo, uma necessidade importante. A empresa fundamenta-se em estudos que mostram que 9 entre cada 10 mulheres no país não consomem a quantidade de cálcio recomendada para suprir suas necessidades diárias.

O produto foi lançado em 2 sabores, em versões cremosa e líquida, tanto em bandeja com 4 potes, quanto em garrafinhas individuais. O Densia promete ser o grande lançamento de 2011 da Danone e o foco de suas atenções. Ele estrearia com comercial na novela das 20 horas da Rede Globo, ou seja, horário nobre.

## Tempos Difíceis e Resultados Insatisfatórios Para a Danone no Brasil

O grupo Danone até pensou em sair do Brasil após os resultados desfavoráveis obtidos entre 1997 e 2004. O lançamento do iogurte Actívia representou uma virada nos negócios para a subsidiária brasileira a partir de seu lançamento em 2004. Em 2010, a extensa linha de produtos do Actívia representava cerca de 30% de suas receitas, um valor bastante significativo para uma única marca. A exposição do Actívia nas gôndolas dos pontos de venda provoca ainda o efeito do “bloco verde”, em razão da grande quantidade do iogurte de embalagem naquela cor.

## Da Europa para o Brasil: o Iogurte Actívia e sua Extensa Linha de Produtos

O Actívia foi lançado em 1987 na Europa. Em 2003, ele obteve uma média de crescimento mundial de cerca de 21%. Já no Brasil foi lançado em 2004 e sua linha de produtos em 2011 era bastante extensa. Contava com duas divisões básicas, o Actívia Regular e o Actívia 0% de gordura. O Actívia é oferecido ainda nas formas polpa, líquido e natural, em diferentes sabores. O quadro a seguir descreve a linha completa do Actívia tal como era em 2011.

Linha de Produtos Actívia e Suas Opções	
<i>Actívia Regular</i>	Polpa 400g – 5 sabores
	Polpa 800g – 2 sabores
	Embalagem econômica – 3 sabores
	Embalagem unitária – 2 sabores
	Líquido 900g – 5 sabores
	Líquido 180g – 3 sabores
	Líquido 150g – 2 sabores
	Natural – 2 sabores
	Sobremesa – 3 sabores
<i>Actívia 0%</i>	Polpa 400g – 4 sabores
	Polpa 800g – 2 sabores
	Embalagem econômica – 1 sabor
	Líquido 900g – 3 sabores
	Líquido 180g – 2 sabores

Os diferentes formatos e tamanhos de embalagens visam tornar o produto mais acessível para a camada de menor poder aquisitivo da população.

## A Comunicação e os Embates com a Concorrência e os Órgãos de Regulação

A Danone se mostra bastante preocupada com as informações a serem prestadas ao seu público. Em seu *website* ela lembra sempre que “*Actívia ajuda a manter seu intestino no ritmo. Seu consumo deve estar associado a uma dieta equilibrada e hábitos de vida saudáveis.*” Lembra ainda que o consumo do produto deve ser regular para que seus efeitos sejam sentidos.

A Danone manteve forte promoção nos meios de comunicação do iogurte Actívia. Em 2011, por exemplo, ela criou a promoção “Ritmo no Pote”, durante 2 meses. Nesta promoção, os consumidores poderiam achar um dos 1020 Ipod Nano (tocadores de mídia da Apple) colocados nas embalagens de 400g de Actívia. Essa promoção visava o público mais jovem, já que produtos funcionais normalmente já tem um apelo grande junto ao segmento acima dos 40 anos.

Em 2006 uma promoção do Actívia devolveria o dinheiro a quem consumisse o produto regularmente e não obtivesse resultado em certo período de tempo. A satisfação reportada indiretamente com o produto foi de 99,98%.

O Activia chegou ainda a ser o sexto produto mais anunciado entre 2006 e 2007. E teve problemas com a ANVISA, que suspendeu uma propaganda do iogurte em 2008 por induzir os consumidores à ideia de que o consumo do produto poderia ser a solução definitiva para problemas de funcionamento irregular do intestino.

A ANVISA parece atenta a qualquer exagero na comunicação das empresas e chegou a proibir propaganda de outro produto da Danone, o leite fermentado Actimel. Para a agência, deve haver estudos científicos robustos e inequívocos das propriedades e dos benefícios oferecidos pelo produto antes de anunciá-lo como tal.

A Danone e a sua principal concorrente, a Nestlé, também tem suas rugas indo parar na justiça. O iogurte Nesvita, lançado em junho de 2006 e depois descontinuado, foi a resposta da fabricante de origem suíça para o Activia da Danone. A Danone foi à justiça após o lançamento do iogurte da Nestlé sustentando que o produto da Nestlé concorria de maneira desleal na maneira de fazer a comparação entre os dois produtos em seus comerciais. A Nestlé também entrou com diversas representações junto ao CONAR (Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária) alegando que a propaganda do Activia induziria o consumidor a erro.

Após o lançamento do Activia, a Danone destinou ainda parte de sua grande verba publicitária para comunidade da saúde, como médicos e nutricionistas, por meio de visitas e seminários, buscando convencê-los a receitar o alimento funcional aos pacientes no lugar de medicamentos, quando possível.

### **Decisões Enfrentadas Pela Danone: os Próximos Passos**

Em 2011 a Danone inovou fortemente mais uma vez lançando o Densia, um iogurte direcionado às mulheres brasileiras que sofrem com a deficiência de cálcio no organismo. Ela parece ter encontrado o rumo da maior competitividade e das boas margens de lucro a partir do Activia. O iogurte Densia parece sinalizar na direção da continuidade da estratégia de forte diferenciação de produtos por meio dos alimentos funcionais.

O mercado de iogurtes, entretanto, vai além dos alimentos funcionais. Além disso, uma empresa precisa pensar a longo prazo e ter em mente possíveis opções de atuação futura. E se a concorrência lançar produtos similares, qual deverá ser a reação da Danone? A Danone não estaria dependendo demais do Activia e de suas vendas no segmento de alimentos funcionais? Como deve ficar a concorrência nos demais segmentos de produtos? E a concorrência regional com as marcas talibãs que competem com base no preço e em produtos pouco diferenciados? E caso o mercado de alimentos funcionais não cresça o suficiente para as pretensões da Danone, quais seriam suas alternativas de crescimento? Essas questões levam a importantes decisões que a multinacional francesa terá que enfrentar para dar continuidade aos bons resultados alcançados no mercado nacional nos últimos anos. Se você fosse o gerente de marketing da Danone, o que você faria?

## Questões de Aplicação Prática

### Você é o Gerente de Marketing...

1. Caso o mercado de alimentos funcionais não cresça o esperado pela Danone nos próximos anos, que opções você sugeriria para a empresa continuar crescendo no Brasil? Sugira ao menos 3 alternativas de crescimento em ordem de viabilidade, ou seja, aquelas que você julga que teriam mais chances de sucesso. Avalie ainda as vantagens e desvantagens (ou riscos) de cada opção sugerida.
2. Além da diferenciação ou agregação de valor por meio de alimentos funcionais, que outras sugestões de agregação de valor você sugeriria para os iogurtes Danone? Por quê?
3. Pesquise na internet novidades na área de alimentos funcionais. Descreva qual o benefício e o valor agregado pelos produtos. Mostre como eles se diferenciam de seus concorrentes e quais os preços-prêmio cobrados em relação às suas versões básicas.
4. Qual é o posicionamento assumido pelo Activia no mercado de iogurtes? E pelo Densia? Explique.
5. Entre no website da Danone e descreva a linha de produtos do iogurte Danoninho. Sugira ao menos 2 novas versões de Danoninho que poderiam proporcionar valor agregado aos consumidores do produto.
6. De acordo com o texto do caso, quais ameaças e oportunidades podem ser identificadas no ambiente de marketing da Danone?
7. Você acha que Laticínios pequenos poderiam desenvolver iogurtes funcionais? Faça considerações sobre a viabilidade técnica (é possível fazer?), mercadológica (há mercado e conseguem vender?) e financeira (podem ganhar dinheiro com isso?).
8. Se você fosse o gerente de marketing de uma empresa concorrente de médio porte com atuação regional, o que você faria para concorrer com a Danone e sua estratégia generalizada de agregação de valor e diferenciação? Descreva quais seriam as características gerais da sua estratégia de atuação no mercado.
9. Cite 3 tipos específicos de pesquisa de marketing que poderiam ser realizadas pela Danone para o iogurte Activia. Quais informações poderiam ser obtidas por meio de cada pesquisa e que tipos de decisões poderiam ser tomadas a partir delas?
10. Em que segmentos de mercado (geográficos, demográficos, psicográficos, comportamentais ou uma combinação deles) a Danone deveria concentrar a atuação do Activia? Por quê?
11. Para expandir suas vendas junto às classes C, D e E, que estratégias de marketing você sugeriria para a Danone? Justifique sua resposta.
12. Explique o que são canais de distribuição ou de marketing. Quais canais a Danone utiliza para seus produtos, pela sua observação? Que outros canais alternativos você sugeriria à Danone para a distribuição dos produtos dela?
13. Descreva o composto de promoção ou comunicação utilizado pela Danone para o Activia. Você concorda com ele? Avalie-o e sugira outras opções para aprimorá-lo.
14. Entre no website da Danone e descreva as principais submarcas da empresa no Brasil e quais parecem ser as principais promessas de cada marca ao seu respectivo cliente? Qual a diferenciação e o posicionamento de cada submarca?
15. Quais as vantagens e desvantagens de se ter uma marca forte única para todos os produtos? E quais as vantagens e desvantagens de se ter submarcas diferentes para cada linha de produto? Se você fosse o



gerente de marketing de um laticínio de pequeno porte, que opção você sugeriria para essa empresa competir? Por quê?

16. Visite o website da Danone e descreva mix básico de produtos oferecidos em suas diferentes categorias. Se você fosse o gerente de linha de produtos de Activia, que itens do mix você escolheria para promover? E se precisasse fazer uma redução de itens, qual você escolheria e por quê? Que itens ou versões mais você sugeria para expandir a linha de produtos?

17. Você considera que a empresa pratica o marketing societal e tem responsabilidade social? Justifique sua resposta com fatos. Entre no website da Danone para basear a sua resposta.

18. Que medidas você tomaria para evitar com o Densia os mesmos problemas de comunicação que a Danone enfrentou com o Activia e o Actimel junto à ANVISA?

19. Visite o website do Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (CONAR) e explique as funções desempenhadas pelo órgão. Se você fosse o gerente de marketing da Danone, o que você faria para evitar problemas com o conselho?

20. Em que caso a exploração do mercado de alimentos funcionais poderia ser antiética? Explique.

## Fontes Consultadas Para a Elaboração deste Estudo de Caso

AITH, Márcio. Empresas exploram alimentos funcionais para ganhar mercado. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 15/11/2009. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1511200919.htm>>. Acesso em: 20/6/2011.

CONSOLI, Matheus Alberto; THOMÉ e CASTRO, Luciano; NEVES, Marcos Fava. **Estrutura e estratégias de distribuição da Danone**. Disponível em: <<http://www.fearp.usp.br/fava/pdf/pdf118.pdf>>. Acesso em 20/6/2011.

DANONE acusa Nestlé por iogurte. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, 12/01/2007. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/arquivo/economia/2007/not20070112p9758.htm>>. Acesso em: 20/6/2011.

**DANONE BRASIL**. Disponível em: <<http://www.danone.com.br/empresa.php>>. Acesso em: 20/6/2011.

DANONE estreia campanha para Densia. **Portal Brasil Fator**. 9/4/2011. Disponível em: <[http://www.revistafator.com.br/ver\\_noticia.php?not=153649](http://www.revistafator.com.br/ver_noticia.php?not=153649)>. Acesso em: 20/6/2011.

DANONE lança linha com meta de crescer 20% em vendas no Brasil. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 25/2/2011. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/881134-danone-lanca-linha-com-meta-de-crescer-20-em-vendas-no-brasil.shtml>>. Acesso em: 20/6/2011.

GRANDO, João Werner. A Danone ataca os “suíços”. **Exame**. São Paulo, 17/11/2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0980/noticias/ataque-aos-suicos>>. Acesso em: 20/6/2011.

**INTERBRAND**. Best Global Brands 2010. Disponível em: <<http://www.interbrand.com/en/knowledge/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2010.aspx>>. Acesso em: 20/6/2011.

**LEITE BRASIL**. Associação Brasileira de Produtores de Leite. Disponível em: <<http://www.leitebrasil.org.br/DOWNLOAD/maiores%20laticinios%202010%20vers%C3%A3o%20final.pdf>>. Acesso em: 27/6/2011.

MARTINS, Cláudio. Alimentos funcionais aquecem o mercado. **Exame**. São Paulo, 30/3/2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/alimentos-funcionais-aquecem-o-mercado>>. Acesso em: 20/6/2011.

MATOS, Adriana. Multiplicar por dois. **Isto é Dinheiro**. São Paulo, n. 651, 26/3/2010. Disponível em: <[http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/17778\\_MULTIPLICAR+POR+DOIS](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/17778_MULTIPLICAR+POR+DOIS)>. Acesso em: 20/6/2011.

NETZ, Clayton. Brasil será motor do crescimento da Danone. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, 30/8/2011. Disponível em: <[http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20100830/not\\_imp602265,0.php](http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20100830/not_imp602265,0.php)>. Acesso em 20/6/2011.

OLIVEIRA, Dárcio; FERNANDES, Daniela. Revolução na mesa. **Isto é Dinheiro**. São Paulo, n. 333, 21/1/2004. Disponível em: <[http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/5779\\_REVOLUCAO+NA+MESA](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/5779_REVOLUCAO+NA+MESA)>. Acesso em: 20/6/2011.

PINHO, Angela. Anvisa suspende anúncio do iogurte Activia. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 28/6/2008. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidian/ff2806200840.htm>>. Acesso em: 20/6/2011.

PORTAZIO, Márcia. **DNA Danone**. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.espm.br/Publicacoes/CentralDeCases/Documents/DANONE.pdf>>. Acesso em: 20/6/2011.

VINES, Juliana. Iogurte e leite fermentado não têm ação comprovada. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 28/10/2010. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/saude/sd2810201001.htm>>. Acesso em: 20/6/2011.