

ALEXANDER'S VI E O MERCADO NORDESTINO

ALEXANDER'S VI AND THE NORTHEAST MARKET

ELIZEU BARROSO ALVES

Doutor e Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Positivo (PPGA-UP), vinculado à área de 'Organizações, Gestão e Sociedade', e de estudos concentrados em 'Organização e Mudança'. Possui graduação em Administração e MBA em Gestão de Marketing pelo Centro Universitário Internacional UNINTER. Atualmente é professor e Coordenador dos CST's Gestão Comercial e Varejo Digital da Escola Superior de Gestão, Comunicação e Negócios (ESGCN) no Centro Universitário Internacional UNINTER.

RESUMO

O mercado nordestino vem alcançando um grande crescimento econômico nos últimos anos. Esse é o caso percebido pela empresa Alexander's VI, uma empresa atuante no ramo de bebidas, especificamente vinho, onde sua base é na região sul que almejou iniciar suas vendas nesse mercado. Para isso realizou um plano de marketing. Uma empresa que perceba a necessidade de ter informações com qualidade para compor seu plano de marketing, com certeza tem condições de realizar um planejamento a fim de colocar em prática seus anseios para assim a obter vantagens competitivas. A ideia da análise do resultado do plano de marketing para a Alexander's VI é o núcleo do presente estudo de caso, baseado em dados fictícios do mercado nordestino de bebidas.

Palavras-chave: Plano de Marketing; Setor; Decisões Mercadológicas.

ABSTRACT

The Northeastern market has been experiencing great economic growth in recent years. This is the case perceived by the company Alexander's VI, a company active in the beverage sector, specifically wine, where its base is in the southern region that aimed to start its sales in this market. To do this, he created a marketing plan. A company that realizes the need to have quality information to compose its marketing plan is certainly able to carry out a plan in order to put its desires into practice in order to obtain competitive advantages. The idea of analyzing the result of the marketing plan for Alexander's VI is the core of the present case study, based on fictitious data from the Northeastern beverage market.



Keywords: Marketing plan; Sector; Marketing Decisions.

1 INTRODUÇÃO

Cesar Borges acabara de ser escolhido a presidência da Alexander's VI, empresa tradicional de vinho, fundada por seu pai, Rodrigo Borges, em 1975 na cidade de Bento Gonçalves no Rio Grande do Sul.

A Alexander's VI surgiu com o objetivo de comercializar seus vinhos no Uruguai. No ano de sua fundação, somente 15 pessoas trabalhavam na empresa, atualmente são 120 pessoas. Rodrigo Borges, sempre visionário, estabeleceu como meta a cada 5 anos introduzir seu produto em novos mercados, atualmente a empresa conta com canais no Uruguai, Paraguai, Peru, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Minas Gerais. Sendo que agora o objetivo é levar sua marca para 5 capitais nordestinas.

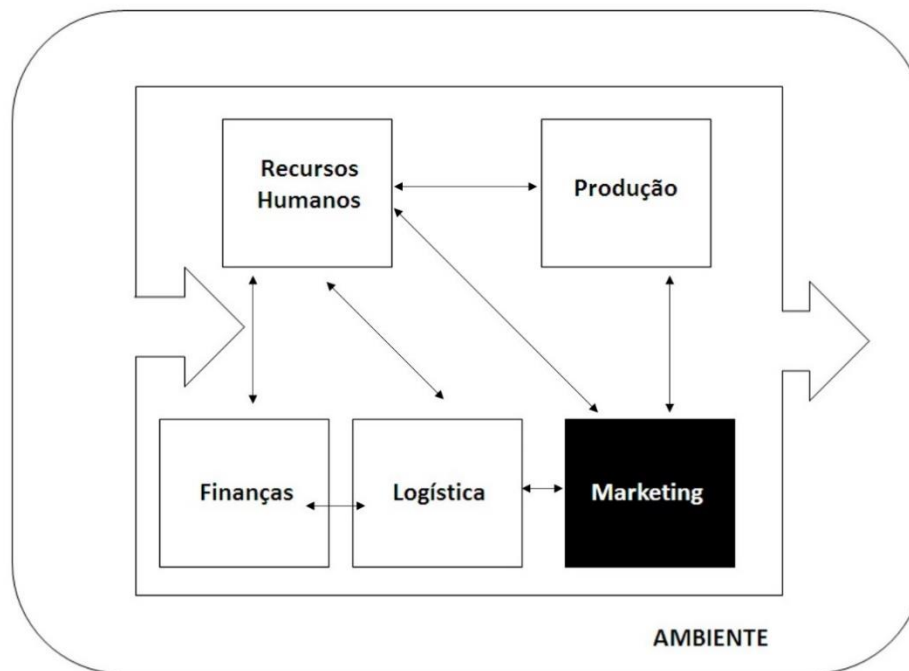
Entretanto, adentrar um mercado consumidor não é tarefa simples, e deve ser baseado em um plano de marketing coeso. Plano esse que se traduz como um agrupamento de informações para tomada de decisões.

2 A EMPRESA E SEU MERCADO

Quando se pensa em Marketing, deve-se ter em mente que este é um processo funcional que pertence um sistema. Conhecer suas conexões e sua dinâmica de funcionamento é uma forma de entender essa lógica e entender a maneira correta de buscar informações.

Figura 1: Empresas como sistemas





Fonte: Elaborado pelo autor

Ao analisar a figura apresenta-se um sistema organizacional, onde nele se adentra os recursos humanos, tecnológicos, materiais, insumos e informação sendo esta interligada e processada dentro de processos funcionais o qual seu resultado é um produto.

O Sistema não está sozinho, ou seja, ele pertence à um ambiente que interage com o Sistema. Neste caso, em uma empresa produtora de vinhos pode-se dizer que a entrada se dá de mão de obra, equipamentos, insumos e informação oriunda do ambiente externo, como a preferência de materiais pelos clientes e a capacidade de entrega de materiais por parte dos fornecedores. Internamente tem alguns processos funcionais como o departamento de recursos humanos que selecionará os funcionários, os maquinários e a estratégia de produção e a base financeira da operação.

Por fim, necessita de uma logística de entrega dessa cadeira para que chegue até o cliente, passando pelo pagamento de impostos para o Governo que pertence ao

ambiente. Com essa breve descrição pode-se perceber que em toda essa interação Sistema-Ambiente está cercada de inúmeras informações.

Nessa conjectura, a empresa Alexander's VI está bem estruturada, foi fundada em 1975 em Bento Gonçalves/RS, cidade da Serra Gaúcha, com pouco mais de 113.00 habitantes. De início, Rodrigo Borges, fundador da empresa iniciou suas atividades com foco no mercado externo, principalmente o Uruguai. Desde então vem a cada 5 anos, como planejamento a longo prazo, introduzir seus produtos em outras praças, como o próprio Estado e estados da Região Sul-Sudeste do Brasil. A empresa se tornou especialista na produção de vinho de mesa, aqueles produzidos com uvas americanas. Sua produção é de 265 mil garrafas por ano.

O vinho produzido a partir das uvas americanas, ou de mesa, tem aromas rústicos e paladar muito intenso, mas caiu no gosto popular do brasileiro pelo simples hábito de ser tomado em quantidade e pelo preço mais barato, e não propriamente pelas suas qualidades. Esse padrão cultural do brasileiro foi determinante para a criação de regras para distinguir os vinhos feitos a partir de uvas viníferas - fino - e os feitos a partir de uvas americanas - de mesa. (MILAN, 2010).

E o setor teve um grande crescimento, no ano de 2011:

A safra de uva colhida este ano no Rio Grande do Sul é a maior da história. Segundo dados do Instituto Brasileiro do Vinho, Ibravin, divulgados nesta segunda-feira (18/07) foram colhidos 707,2 milhões de quilos de uvas no Rio Grande do Sul, estado responsável por cerca de 90% da elaboração brasileira de vinhos e 55% da produção de uvas. O crescimento é de 180,4 milhões de quilos – 34,2% a mais do que os 526,8 milhões de quilos colhidos na safra de 2010. Até agora, a maior safra da história era a de 2008, que teve a colheita de 634 milhões de quilos de uva, 10,3% menor do que a atual. (GLOBO RURAL ON-LINE, 2011)

E teve destaque em 2013:

Ao todo, o país produziu 370 milhões de litros de vinhos em 2013, segundo dados do Ibravin (Instituto Brasileiro do Vinho). Destes, 48 milhões de litros foram de bebidas de qualidade superior e 14 milhões de litros, de espumantes. (TIEPPO, 2014)

Diante do crescimento do setor, a empresa decidiu comercializar seus produtos em solo nordestino, onde começa ter elevação uma demanda que até então era bem



tímida. É de olho nesse panorama que agora, o novo presidente da empresa Cesar Borges tem seu maior desafio: ter êxito na região Nordeste, vendendo, inicialmente 60 mil garrafas nas capitais: Salvador, Teresina, São Luís, Fortaleza e Recife.

3 O AMBIENTE DE MARKETING

Nos dias de hoje vive-se na era da informação, onde cada vez mais é exigindo das empresas uma visão de mercado eficiente, a qual pode ser promovida pelo uso de recursos inteligentes. Ou seja, ocorre uma crescente obrigação de encontrar bons resultados dentro de um ambiente competitivo, global, dinâmico e volátil tem expandido sua exigência pelo processamento da informação. Dessa forma, Rodrigo sabe que a análise do ambiente do mercado em que ele pretende se inserir é de vital importância.

Quando se trata de analisar a empresa internamente, ou seja, o microambiente, isso significa olhar para dentro e visualizar as forças e fraquezas. Ao buscar essas informações, Rodrigo pode entender as condições de entender qual o momento que a empresa está vivendo, assim como seus principais desafios e metas. Ou seja, é uma empresa em franca expansão, líder de vendas em seu segmento, em grade parte dos mercados em qual estão inseridos.

Quando Rodrigo realizou uma análise do ambiente em que a empresa está inserida, ele pode vislumbrar sua potencialidade.

Quadro 1: Variáveis ambientais de Marketing

Variável	Descrição	Alexandre's VI
Variáveis Econômicas	São considerados aqui os fatores econômicos que envolvem o mercado em estudo. Deve ser levantado até que ponto as variações na economia podem comprometer positiva ou negativamente o mercado onde a organização atua ou pretende atuar.	O mercado nordestino, de todas as regiões brasileira é a que vem apresentando grande crescimento. Particularmente pelo fato de muitas empresas lá se instalarem, e pela região receber migrantes de todos os cantos do Brasil, principalmente da região Sul-Sudeste
Variáveis Demográficas	Importante monitorar a população, pois as pessoas representam o mercado. Podem ser consideradas, por exemplo, variações no número de casamentos e de filhos de uma determinada	O nordeste é uma região jovem, onde os índices de desenvolvimento humano tiveram aumentos, mesmo que moderados, pode-se constatar



	população, ou ainda o tamanho e a taxa de crescimento da população em diferentes cidades, regiões e nações, distribuição etária e composto étnico, níveis educacionais, faixa etária, etc.	que houve melhora na qualidade de vida. Na região o índice de desemprego segue a tendência brasileira.
Variáveis Culturais	Dizem respeito ao grau em que a cultura de um mercado pode comprometer a aceitação de um determinado produto ou serviço. Elas envolvem culturas, subculturas, comportamento, influência das religiões, crenças, grau de tecnologia, etc.	Na questão cultural, pode-se dizer que o nordeste é um caldeirão de tantas culturas reunidas, porém ainda prevalece os valores do nordeste, sendo uma região de modo geral, com baixo grau de estudo.
Variáveis Tecnológicas	Principalmente nos dias atuais, quando a tecnologia evolui constantemente e quase que diariamente, este setor deve ser considerado em qualquer análise de ambiente. As mudanças e as facilidades de acesso à tecnologia fazem com que um produto se torne obsoleto rapidamente.	As tecnologias nas capitais de interesse da empresa apresentam as mesmas condições das mais avançadas capitais brasileiras.
Variáveis Político-Legais	As mudanças do ambiente político, que ocorrem constantemente, e das Leis, principalmente no Brasil, devem ser vistas com grande atenção, pois elas podem inviabilizar um produto, serviço ou empreendimento.	Dentro do plano de expansão nordestino, muitas empresas recebem incentivos fiscais para lá se instalar.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Shimoyama e Zela (2002, p.6)

Ao cruzar as análises dentro e fora da empresa, a empresa terá informações suficientes para a ação, ou seja, para ser usada como suporte de decisões.

Ou seja, para se tomar boas decisões é necessário possuir informações de qualidade que guiarão todo o processo de elaboração e atuação no mercado. Tendo isto em mente, os profissionais de marketing saberão a melhor forma de atuação dentro das empresas e em sua relação com o ambiente.

4 MIX DE MARKETING – PRODUTO E PREÇO

Quando se trata de decisões de marketing é necessário revisitar o composto de Marketing, ou seja, os 4 P's. que são formados por um conjunto de variáveis controláveis que influenciam a maneira com que os consumidores respondem ao mercado. Na concepção de Kotler e Armstrong (2003, p. 151), o mix de marketing “descreve o conjunto



de ferramentas à disposição da gerência para influenciar as vendas”. A fórmula tradicional é conhecida como 4 P’s: produto, preço, ponto e promoção (*product, price, place, promotion*). Churchill Jr. e Peter (2005, p. 20) enfatizam que o composto de marketing “é uma combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização”. Por fim, Czinkota et al (2001, p. 31) esclarece que “o composto de marketing consiste no desenvolvimento de estratégias em quatro áreas de decisão: produto, preço, distribuição (ou praça) e promoção.

Neste sentido, os profissionais de marketing necessitam de informações que culminarão em suas decisões no âmbito de seu composto, onde tem-se que as decisões de produto envolvem o desenvolvimento de novos produtos, a composição da marca, da embalagem, a rotulagem e o gerenciamento estratégico dos produtos ao longo do seu ciclo de vida, já a preço devem, segundo Czinkota et al (2001, p. 31), “apoiar a estratégia de marketing de um produto; realizar as metas financeiras da organização; e ajustar-se às realidades do ambiente do mercado”. A decisão relaciona ao ponto de distribuição devem conjecturar a habilidade para a criação de utilidades de lugar, momento e posse para os clientes. Por fim, as decisões promocionais deve comunicar aos clientes a estratégia da empresa.

Desta forma, pode-se sintetizar algumas decisões de marketing no quadro a seguir:

Quadro 2: Composto de Marketing

Composto de Marketing	Decisões	Alexandre's VI
Produto	Tamanho; Durabilidade; Cor; Modelo; Embalagem; Rotulagem; Variedade; Design; Qualidade; Marca; e Pós-Venda.	Produto único, vinho tinto suave de mesa suave, com 9% de teor alcólico e garrafa de 750 ml. Sendo mais doce e com menos teor de álcool de seus concorrentes.
Preço	Penetração, desnatamento de mercado ou premium; Preços promocionais; Descontos; Diversidade na forma de pagamento; Prazos flexíveis; e Negociação	A estratégia será de preço de penetração de mercado, no sentido de popularizar o produto.

Fonte: Elaborado pelo autor



Lambin (2000, *apud* GIRALDI; CAMPOMAR, 2005, p. 45), descreve às seguintes questões que constituem a espinha dorsal do plano de marketing. Sendo que a empresa, deve ter clareza em responde-las.

1. Qual é o mercado de referência e qual a missão estratégica da empresa no mercado?
2. Nesse mercado de referência, qual a diversidade nos produtos/mercados e quais os posicionamentos possíveis de serem adotados?
3. Quais os atrativos intrínsecos dos produtos/mercados e quais são as ameaças e as oportunidades do ambiente?
4. Para cada produto/mercado, quais são os trunfos da empresa, suas forças e fraquezas e o tipo de vantagem competitiva possuída?
5. Qual a estratégia de cobertura de mercado e de desenvolvimento a ser adotada e qual o nível de ambição estratégica definida para os produtos/mercados que fazem parte da oferta da empresa?
6. Como traduzir os objetivos estratégicos definidos pela empresa para cada item do composto de marketing (produto, preço, distribuição e comunicação)?

Vale ressaltar que as informações são e sempre serão a base para as decisões de marketing, com as informações certas, as empresas podem explorar melhor o seu mercado e seu potencial interno.

5 MIX DE MARKETING – PRAÇA E PROMOÇÃO

Quando se pensa em decidir no marketing, após a sequência lógica de possuir um produto/serviço (algo a ser comercializado), e precifica-lo, o gestor de marketing deve decidir sobre qual a melhor maneira de oferecer esse produto ao mercado, ou seja, distribuí-lo.

Ao se pensar e elaborara a estratégia de distribuição, existem 3 formas de distribuição a ser decidida:

TIPO DE DISTRIBUIÇÃO	DESCRIÇÃO	EXEPLO
----------------------	-----------	--------



Distribuição intensiva	Vender produtos por meio do maior número possível de intermediários em dada área comercial, Ou seja, é o modelo a ser utilizado quando as mercadorias precisam estar à mão onde e quando os consumidores quiserem.	Bom Bril
Distribuição exclusiva	Pressupõe a concessão ao intermediário da exclusividade da distribuição do seu produto ou da sua marca em determinado território. Este modelo é utilizado também para melhorar uma estratégia de posicionamento em determinado nicho de mercado.	Perfumes
Distribuição seletiva	É quando há mais de uma firma atuando no mesmo nível e em uma mesma região, mas de forma controlada pelo fabricante ou distribuidor. O objetivo é aumentar a capilaridade de venda de um determinado produto.	Produtos de Beleza

Quadro 3: Composto de Marketing

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Churchill e Peter (2000); Arbachel *et al* (2009); *apud* ROSA, 2011, p. 16)

No caso da Alexander's VI, a opção será por distribuição seletiva, em grandes redes de supermercados.

Agora imagine que para fechar esse ciclo a empresa irá elaborar suas estratégias promoção, ou seja, promover seu produto junto ao mercado consumidor. Para isso ela deverá ter informações precisas sobre o nível de consumo, o perfil do consumidor. Assim, a empresa está pronta para decidir seu plano promocional. Esse é o mesmo caminho a ser trilhado pela Alexander's, apresentar-se como a melhor de seu segmento.

6 PLANO DE MARKETING

Quando o assunto é o plano de marketing Pulendran, Speed e Widing II (2003, tradução nossa), afirmam que este deve ser analisado como uma tecnologia - conjunto de técnicas e atividades - que visam auxiliar a empresa em obter alinhamentos



apropriados entre o ambiente externo e as capacidades internas, sendo assim uma maneira de alcançar o resultado desejado. Assim, essas tecnologias vão ser a base de uma tomada de decisão mais compreensiva, racional e objetiva, levando a melhor alocação de recursos e desempenho organizacional.

McDonald (1992a, tradução nossa) há mais de 23 anos atrás já apresentava os dez principais motivos para as falhas na implementação de planos de marketing, sendo eles: (i) confusão entre táticas e estratégias de marketing; (ii) isolamento da função de marketing das operações; (iii) confusão entre a função de marketing e o conceito de marketing; (iv) barreiras organizacionais; (v) falta de análises aprofundadas; (vi) confusão entre processo e resultado do processo; (vii) falta de conhecimento e habilidades; (viii) falta de uma abordagem sistemática para o planejamento de marketing; (ix) dificuldade em priorizar objetivos; e (x) presença de culturas organizacionais hostis. Percebe-se que tais motivos perpassam pela seleção e uso das informações e a capacidade do profissional de marketing em tomar decisões a partir delas.

Essa preocupação com as informações e com o decidir já é antiga. Numa sociedade que produz muita informação é necessária a capacidade de ordenar as informações – por isso à importância do Sistema de Informações - e utilizá-las de maneira eficaz em busca de se destacar perante o mercado.

Ainda quando continuamos a tratar de marketing, Mcdonald (2008b), explica que o objetivo de um plano de ação de marketing é de criar um entrosamento entre os objetivos da empresa com os desejos dos consumidores, a fim de alcançar os anseios de ambas às partes. Para que isso ocorra o plano deve ser elaborado com ricos detalhes, conhecimento da empresa, conhecimento do mercado em qual a empresa está inserida, conhecimento dos seus clientes e conhecimento de seus potenciais e diferencias de negócio. Ou seja, na concepção de um plano de marketing, precisamos entender e buscar informações sobre os aspectos constantes no quadro a seguir.

Quadro 3: Aspectos de informações de marketing

Aspecto	Explicação
Necessidades	Os consumidores de modo geral sentem inúmeras necessidades, sejam ela física, social ou individual.

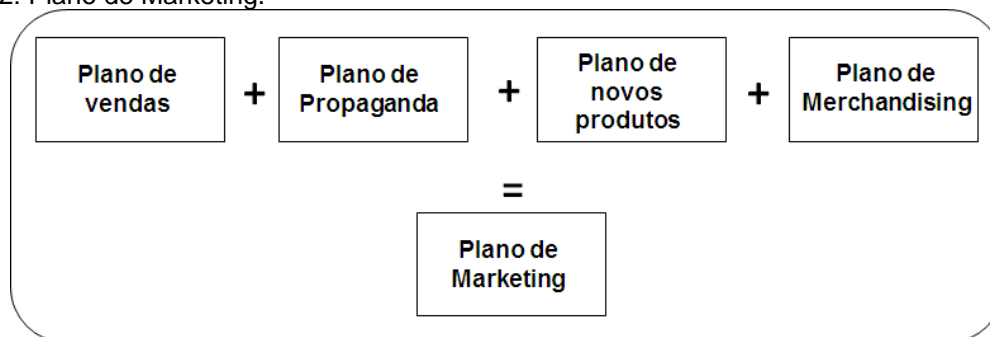


Desejos	Uma necessidade que surge através dos desejos da sociedade em que fazemos parte e pelo caráter individual.
Demandas	Demanda é a capacidade de comprar um produto que proporcione o máximo de satisfação em troca do menor recurso financeiro disponível.
Oferta	Oferta são é a disponibilidade de um produto em um determinado mercado.
Troca	O ato de se obter algum objeto oferecendo algo como retorno.
Transações	Onde se negocia pelo menos duas coisas de valor, que pode envolver dinheiro ou não.
Mercados	Constituído através de um grande número de compradores reais e potenciais de um produto.

Elaborado pelo autor com base em KOTLER E ARMSTRONG (2003)

Assim, para tais informações serão base para a elaboração do plano de marketing. O profissional deve ter a ciência de que este é composto subplanos, ou planos operacionais, que vão reunir outras atividades tais quais propaganda, venda pessoal e promoção de vendas.

Figura 2: Plano de Marketing.



Fonte: LAS CASAS (2006, p. 19).

A empresa elaborou seu plano de marketing, com as mesmas propostas para as capitais, porém das capitais desejadas, apenas em Salvador a Alexander's obteve sucesso. Nas demais, não houve êxito, o que fez a empresa revisar todo seu plano.

7 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1) Faça uma análise das informações necessárias que a empresa deve buscar internamente e externamente para realizar seu Plano de Marketing.





2) Faça uma análise sobre o insucesso do plano de marketing nas capitais, como por exemplo, Recife. Essa análise deve ser feita se baseando em uma análise de variável demográfica.

3) Por que a empresa decidiu pela estratégia de distribuição seletiva ao invés de intensiva?

REFERÊNCIAS

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul . **Marketing: criando valor para os clientes**. Tradução da 2a. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CZINKOTA, Michael R.; DICKSON, Peter R. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GIRALDI, Janaina de Moura Engracia; CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Implementação Eficaz de Planos de Marketing**. eGesta - Revista Eletrônica de Gestão de Negócios. v. 1, n. 3, p. 37-54, out./dez. 2005.

GLOBO RURAL ON-LINE. **Rio Grande do Sul colhe a maior safra de uva da história**. Disponível em: <<http://revistagloborural.globo.com/Revista/Common/0,,EMI249987-18077,00-RIO+GRANDE+DO+SUL+COLHE+A+MAIOR+SAFRA+DE+UVA+DA+HISTORIA.html>> . Acesso em 09 Abr. 2022.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____ ; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Education, 2003.

_____ ; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAGALHÃES, Marcos Felipe; SAMPAIO, Rafael. **Planejamento de marketing: conhecer, decidir e agir: do estratégico ao operacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.





MCDONALD, Malcolm H. B. **Strategic marketing planning: a state-of-the-art review.** *Marketing Intelligence & Planning*, 10 (4): 4-22, 1992a.

MCDONALD, Malcolm. **Planos de marketing.** Rio de Janeiro: Campus, 2008b.

MILAN, Eduardo. **Vinho de mesa ou vinho fino? Eis a questão.** Disponível em: <http://revistaadega.uol.com.br/artigo/vinho-de-mesa-ou-vinho-fino-eis-a-questao_2488.html>. Acesso em 09 Abr. 2022.

PULENDRAN, Sue; SPEED, Richard; WIDING II, Robert E. **Marketing planning, market orientation and business performance.** *European Journal of Marketing*, Bradford, v.37, Iss. 3/4; p. 476-500, 2003.

ROSA, P. R. da. **Desenvolvimento e gestão de canais de distribuição – proposta de um modelo de apoio e gestão de canais.** 44 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas) - Centro De Ciências Tecnológicas Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade do Estado de Santa Catarina, Joinville, 2011. Disponível em: <<http://www.producao.joinville.udesc.br/tgeps/tgeps/2011-02/TGEPS%20-%20Pablo%20Rodrigo%20da%20Rosa.pdf>>. Acesso em: 09 Abr. 2022.

SHIMOYAMA, Claudio; ZELA, Douglas Ricardo. **Administração de marketing. Marketing.** Curitiba: Unifae/Gazeta do Povo, 2002.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento Administrativo.** Rio de Janeiro, 1979.

TIEPPO, Priscila. **Conheça a produção de vinhos no Nordeste, destaque da série Amores Roubados.** Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/agronegocio/noticias/redacao/2014/01/16/conheca-a-producao-de-vinhos-no-nordeste-destaque-da-serie-amores-roubados.htm>>. Acesso em 09 Abr. 2022.

