

**DEL VALLE: O DESAFIO DE SE MANTER LÍDER**

DEL VALLE CASE: THE CHALLENGE OF LEADERSHIP MAINTENANCE



Del Valle. Natural na vida.

Caso preparado pelo Prof. Sydney Manzione, Pós-Graduação ESPM SP.  
2007

Destinado exclusivamente ao estudo e discussão em classe, sendo proibida a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. Direitos reservados ESPM.

## RESUMO

A DEL VALLE iniciou sua presença no mercado brasileiro em 1997, começando sua operação com a importação de produtos do México e com a parceria junto a distribuidores nacionais. Importou um produto de qualidade, apresentando um posicionamento atrativo, voltado a uma vida mais saudável, gostosa e pratica.

Seu investimento foi direcionado ao ponto de venda. De maneira eficiente o produto deslanchou de tal forma que a matriz mexicana decidiu iniciar uma operação no Brasil, criando sua fábrica em 1999, em Americana-SP.

De seu lançamento até agora, a DEL VALLE tem apresentado constantes crescimentos de volumes de vendas e é um exemplo da força da comunicação boca a boca.

### **PALAVRAS CHAVE**

Marketing, comunicação boca a boca, posicionamento, estratégias de crescimento, atividade no ponto de venda, embalagem, suco pronto para beber.

Material de aplicação em disciplinas das áreas de Marketing, Comunicações, Embalagens, Ambiente

## **ABSTRACT**

Del Valle started up their presence in Brazilian market in 1997. They began their operation importing products from México with local distributors partnership. They imported a quality product with a healthy, good taste and practice life attractive positioning.

Their marketing investments were directed to point of sales. With an efficient way the product grew up and the Mexican head quarters decided to start up a Brazilian operation with a plant in the city of Americana in São Paulo state, in 1999.

From the launching until now Del Valle presents constant sales volumes grows and is an example of the power of mouth to mouth communication.

## **KEY WORDS**

Marketing, mouth-to-mouth communication, positioning, growing strategies, point of sales activities, packaging.

## 1. HISTÓRICO

Logo após a Segunda Guerra mundial, em 1947, Luis Cetto, até então voltado ao mercado de vinhos, acreditou que poderia incrementar seus negócios através do lançamento de sucos de uva na Cidade do México. Durante muito tempo a empresa se especializou nesse emergente mercado de sucos até que, em 1978, a família Albarrán, à frente de um grupo de investidores, assumiu o controle acionário da empresa.

Continuando em seu desenvolvimento, a DEL VALLE, na década de 90, percebeu um grande e crescente mercado hispânico, principalmente mexicano, existente nos Estados Unidos e lançou sua linha de produtos nesse país, onde conquistou mercado chegando a ter seu produto principal considerado um dos melhores daquele país.

Nessa ocasião já possuía, no México, uma das mais modernas e equipadas fábricas da América Latina. Acreditando na expansão, a DEL VALLE, em 1997, iniciou suas operações no Brasil e, posteriormente, na Venezuela e em Porto Rico.

A DEL VALLE, mesmo antes de seu processo de exteriorização, demonstrava preocupação com produtos de sucos de fruta como seu foco de negócios, além de definir claramente que sua missão é a geração de valor para seus stakeholders.

No Brasil, a operação da DEL VALLE começou com a importação de produtos do México. Os volumes de vendas do país são crescentes, com grande parte dos investimentos voltados ao ponto de venda. Dentre as possibilidades de comunicação, a DEL VALLE optou por ações de merchandising e promoção.

Os significativos volumes atingidos pela Sucos DEL VALLE e o crescimento expressivo das suas vendas entusiasmaram a família Albarrán que, em 1999, inauguram a fábrica da DEL VALLE na cidade de Americana, em São Paulo, dando, de fato, o início da operação brasileira.

A empresa direcionou seus investimentos ao ponto de venda, trabalhando exposição, degustação, visibilidade e relacionamento, acreditando em sua qualidade e excelência de execução. Pouco, ou nada, era direcionado a outros canais de comunicação. Em 2002/2003 a DEL VALLE investe em mídia (TV – Campanha Boca a Boca),

como agradecimento aos seus consumidores.

Desde o início de suas atividades a comunicação boca a boca se intensifica, gerando maior conhecimento da marca e a experimentação espontânea. A marca é sinônimo da fruta: um produto de alta qualidade.

Sempre pioneira, ano a ano, a empresa incorpora novos produtos à sua linha lançando suco em lata, linha light, linha infantil (200 ml), linha Mix, mistura de sabores e linha bebida à base de soja, o que garantiu uma percepção de empresa e marca inovadora junto ao consumidor.

Durante o ano de 2006, a DEL VALLE se concentrou na manutenção de share of mind, obtido durante os anos de operação e ameaçado pelo acirramento da concorrência.

Foi o momento de criar uma campanha intermediária e preparatória para passos a serem dados no futuro. Surge o mote "Natural na vida". Esse posicionamento está em linha com a visão que surgia no mercado, onde DEL VALLE aparece como uma marca incorporada na vida das pessoas.

A DEL VALLE passa a sair do consumo nos lares e a conquistar outros pontos de consumo, buscando atender, hoje, uma tendência mundial: o chamado consumo on the go, que ocorre entre um ponto e outro, de casa para o trabalho, ou do trabalho para a escola, para se exemplificar, por este motivo a empresa trabalha com diferentes canais de distribuição para garantir a oferta de produtos nos mais variados pontos de venda.

Outro fator importante para o composto da DEL VALLE é a manutenção de um produto (e imagem) natural, que encontra respaldo na tendência mundial de busca por uma vida saudável, fator que, inclusive, vem causando a queda de consumo de outras categorias.

A DEL VALLE, hoje num mercado altamente concorrido, mantém sua liderança e crescimento de volumes de vendas, mas enfrenta o desafio do crescimento da sua participação de mercado, ameaçada por grandes players e marcas de baixo preço.

## 2. O MERCADO

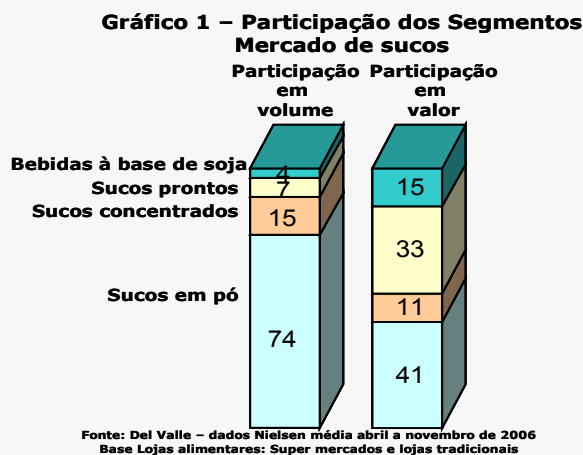
O mercado brasileiro de bebidas pode ser visto como a soma das bebidas alcoólicas e as não alcoólicas. O primeiro mercado se subdivide em, pelo menos, dez categorias diferentes, entre elas aguardente, licores e vodca.

Já o mercado de bebidas não alcoólicas é composto pelos refrigerantes, pelas cervejas (para efeitos de mercado e devido ao tipo de consumo e distribuição, a cerveja é considerada uma bebida não alcoólica) e pelas bebidas chamadas de não alcoólicas, não carbonatadas.

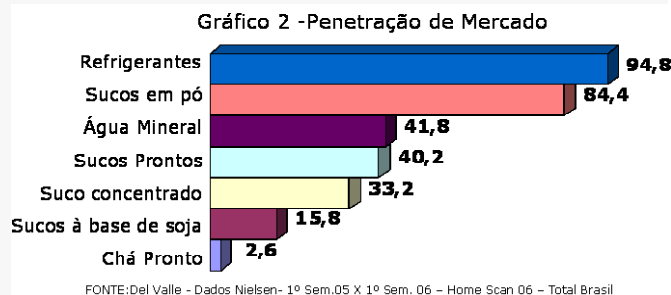
O grupo de bebidas NANCS (não alcoólicas, não carbonatadas) é composto por águas, chás prontos, bebidas isotônicas, energéticos e sucos (suco de frutas concentrados, sucos em pó, sucos prontos para consumo e bebidas à base de soja). O grupo das NANCS vem, mundialmente, apresentando crescimento de consumo, em virtude de apresentarem apelos de saúde e de serem mais naturais. Junte-se a isso o fato da presença de gás carbônico nos refrigerantes não tem sido bem aceita, principalmente nos países europeus.

O mercado de sucos, especificamente, é composto por quatro segmentos independentes: sucos em pó, sucos concentrados, sucos prontos para consumo e bebidas à base de soja. Cada um desses segmentos possui características próprias e caminhos estratégicos únicos. Cada um deles tem um target diferenciado, seus consumidores têm hábitos de consumo próprios e cada segmento apresenta características diferentes em termos de preço, distribuição e, claro, marcas. Cada segmento forma, como diria Porter, um grupo estratégico diferente, principalmente se definirmos como fim de cada um deles ser o mesmo: "refrescância" e matar a sede.

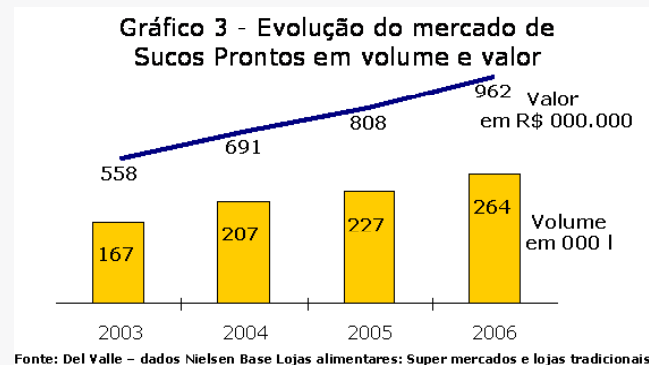
A divisão de mercado pode ser vista no Gráfico 1.



Hoje, esse segmento é composto por perto de 200 marcas, mas se iniciou em 1997 pela própria DEL VALLE, pela Jandaia e pela Santal. O mercado de sucos prontos, apesar de representar somente 7% da participação, apresenta um terço (33%) do valor do mercado. É um segmento, portanto, de maiores margens e menores pressões por preços, se comparado aos outros segmentos. A pequena participação em volumes de sucos prontos se deve, principalmente, ao seu preço e posicionamento que fazem que seu segmento de atuação sejam as classes econômicas mais altas. Dois caminhos, no entanto, podem ser vistos para a categoria. No Gráfico 2 vemos a penetração de mercado dos segmentos, ou seja, do total de lares do país, quantos consomem aquele tipo de produto. Os sucos prontos têm menos da metade da penetração dos sucos em pó. Daí os caminhos: aumentar o número de consumidores ou a venda média por consumidor.

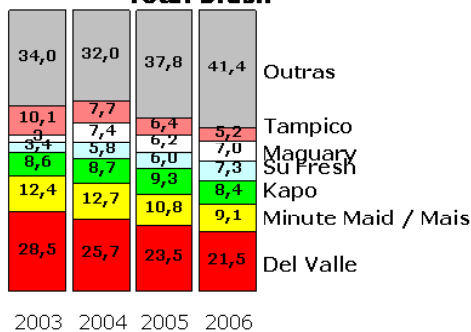


O segmento de sucos prontos apresenta evolução constante em seus volumes de vendas, bem como nos valores vendidos, como pode se ver no Gráfico.



O crescimento do mercado vem acontecendo em função não só de DEL VALLE, que, apesar de aumentar seus volumes, perde participação, mas em função do surgimento e crescimento de novos players e das marcas com mais baixo preço, como pode ser verificado no Gráfico 4. Em valor, o mercado cresce 72%, enquanto em volume, 58% (de 2003 a 2006).

**Gráfico 4 – Sucos Prontos – Participação de mercado em volumes Total Brasil**



Fonte: Del Valle – dados Nielsen Base Lojas alimentares: Super mercados e lojas tradicionais

O mercado, hoje, é composto por perto de 200 marcas; muitas delas com preços abaixo da média, criando um segmento de preços baixos. Esse segmento vem fazendo a categoria como um todo apresentar aumento de vendas e, como as taxas de crescimento são superiores às das marcas tradicionais, as marcas de preço baixo apresentam incremento de participação de mercado.

As grandes marcas possuem concentração de vendas distintas por região: DEL VALLE possui 55% do seu volume no estado de São Paulo e Maguary 50%, já Minute Maid possui 46% do volume na região de MG/ES.

Considerando-se os produtos com maior similaridade, os concorrentes mais significativos da DEL VALLE são Minute Maid Mais, Su-Fresh e Maguary.

Minute Maid Mais é marca da Coca-Cola, que vem investindo fortemente em produtos fora da linha de refrigerantes. Foi lançada em 2002, mas somente em 2006 entrou com forte suporte de comunicação. Do lançamento até agora, foram veiculadas três campanhas: Chegou o sabor natural da fruta, Frutas selecionadas e Leve a natureza para a sua manhã.

Com grande variedade de sabores, tem um posicionamento de natural e opção saudável e conta com a força de distribuição de Coca-Cola. Sua participação, que já foi maior, está perto de 9%.

A Su-Fresh, marca da WOW, apresentada em 200ml, 1litro e lata, também têm posicionamento de natural feito com frutas selecionadas. Possui 9 sabores mais dois mix e teve apoio de campanha, porém sem filmes. É proprietária da marca Feel Good. Apresenta crescimento de participação atingido a marca de 8,3%.

Maguary é uma marca tradicional de sucos pertencente à Kraft. Possui uma boa distribuição e não tem investido em comunicação. Sua participação gira em torno de 5% e é decrescente.

### 3. A SUCOS DEL VALLE

Desde sua entrada no mercado em 1997, a DEL VALLE já contava com um produto de qualidade, com aspectos visuais extremamente atraentes. De início, como não havia uma estrutura local, a empresa optou por trabalhar fortemente sua distribuição operando via distribuidores, fato que alavancou as vendas em função de ser um produto atraente para o mix de qualquer supermercado.

Uma preocupação sempre existiu para DEL VALLE: seu posicionamento. Parte dele foi gerado de forma estudada e vinculada ao próprio produto, parte acabou por se incorporar ao produto de forma “natural”. Como a DEL VALLE voltou seus investimentos ao ponto de venda, o posicionamento da marca foi “entendido” pelo consumidor a partir do material de ponto de venda e da forte comunicação boca a boca que surgiu de forma espontânea.

A atividade do boca a boca ocorreu, mais intensamente, nos anos de 2001 a 2003, período onde a experimentação do produto cresceu vertiginosamente, gerando experimentação e recompra. Nesse momento o consumidor passa a recomendar o produto como falando de alguém. Ele passa a sentir responsável pela construção da marca.

De forma natural a DEL VALLE passou a idéia de ser um produto saudável, refrescante, com o sabor da fruta e pratico de ser consumido a toda hora e em qualquer lugar, atingindo o público ávido pela junção dessas características.

A imagem vinculada ao produto é de natural, saudável, sabor da fruta, líquido, doce, denso e vermelho.

O fato de a embalagem ser vermelha contribuiu muito com o fator de experimentação e recompra. A presença do produto nas prateleiras chama a atenção.

Quanto ao produto ter embalagem vermelha, segundo o professor Fábio Mestriner, coordenador do Núcleo de Estudos de Embalagem da ESPM, não existe uma ciência que permita que se encontrem cores certas para os produtos, mas pesquisas indicam que

os consumidores consideram o vermelho como principal item da identidade da empresa. A DEL VALLE se “apropriou” do vermelho, que passou a fazer parte de sua personalidade. Diz ainda o professor Mestriner que, dentre as categorias de alimentação, metade dos líderes adotam a cor vermelha.

A embalagem, desenvolvida no Brasil, passou a ser padrão em todos os países de operação da empresa.

A DEL VALLE ao entrar no mercado brasileiro trás algumas características importantes em seu conceito, que agradam ao consumidor brasileiro. Geram, com isso, experimentação, recompra e indicação, criando um forte esquema de boca a boca. Os principais pontos de seu conceito são:

1. Ser um suco pronto (praticidade)
2. Ter excelente qualidade (fiel à fruta)
3. Ter um aspecto (embalagem) visual muito agradável
4. Passar a imagem de um produto natural e saudável.

O caminho para o novo posicionamento estava traçado e, com isso surge o “Natural na vida”, que se apóia no apelo de natural e saudável e de fazer parte da vida do consumidor. Com um investimento de R\$12 milhões em propaganda, com os filmes “Ciúme”, “Curiosidade” e “TPM”, a DEL VALLE obteve um ótimo retorno em mídia.

A DEL VALLE ainda tem, a seu favor, a liderança no setor, o que lhe dá a prerrogativa de dar o “tom” da comunicação, além de haver criado vínculos emocionais com o consumidor.

#### **4. O DESAFIO**

O contínuo crescimento dos volumes de DEL VALLE a torna um excelente caso de sucesso. Desde seu lançamento no mercado nacional em 1997 até o momento, os volumes de vendas sempre cresceram a taxas significativas. Com um bom produto e um posicionamento muito bem determinado e direcionado, a DEL VALLE iniciou o segmento de sucos prontos para beber fazendo-o ter importância, tornando-o cobijado por outros players.

O mercado se abriu a uma centena de marcas, muitas das quais, sem ter a mesma qualidade, apresentaram um crescimento muito alto, baseado nos preços de venda mais baixos que a média de mercado. A

categoria, no entanto, apresenta taxas de crescimento maiores que as de DEL VALLE, quase todas em função de preço e algumas ações de empresas que fornecem produtos de qualidade.

Com um histórico de produto de qualidade, inovador, um bom posicionamento, a excelência no ponto de venda e distribuição e com uma comunicação boca a boca efetiva, a DEL VALLE encontra, hoje, em um cenário diverso do que encontrou na década de 1990, quando aportou no Brasil.

A categoria sofreu mudanças nos últimos anos e a DEL VALLE manteve sua participação de mercado. O grande desafio está em mantê-la, sem que, para isso, abra mão da imagem que conquistou ou da própria qualidade.

## 5. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Quais, em sua opinião, devem ser as estratégias adotadas pela DEL VALLE para aumentar/manter sua participação de mercado?
2. O posicionamento da marca deve ser mudado? Se sim qual o novo? Se não, justifique.
3. O que fez com que a propaganda boca a boca surtisse com tanto efeito?
4. A estratégia de ação no ponto de venda e pouco investimento em propaganda devem continuar?
5. Não está na hora da DEL VALLE mexer no preço? Por quê?
6. O que você acredita que deveria ser feito em comunicação?
7. Esboce como seria a PFOA da DEL VALLE.
8. Qual o real desafio da DEL VALLE?
9. Que mudanças você sugere para a distribuição da DEL VALLE?
10. Que medidas podem ser tomadas para “controlar” a comunicação boca a boca?

### **Agradecimento:**

Gisele G. Gomes e Júlia C. O. Zagatto – Trade Marketing Del Valle.