

## Mercado brasileiro de suco de laranja: uma alternativa para mitigar os efeitos do declínio do consumo no mundo

Marcos Fava Neves<sup>1</sup>, Vinícius Gustavo Trombin<sup>1</sup> and Rafael Bordonal Kalaki<sup>1\*</sup>

### RESUMO

O Brasil produz mais da metade do suco de laranja do planeta, isso graças a união de uma citricultura extremamente desenvolvida e uma indústria competitiva. A cadeia é voltada para o mercado externo, sendo que 97% do suco produzido no Brasil é exportado. Essa dependência do mercado externo vem prejudicando a cadeia, já que o consumo mundial de suco de laranja tem diminuído. Desta forma, este artigo procurou identificar qual seria uma alternativa viável para mitigar o problema da queda de consumo mundial e fortalecer a cadeia citrícola brasileira. A partir da revisão de literatura, de entrevista em profundidade com especialistas do setor, representantes de produtores e indústrias, e uma série de *workshops* com produtores, indústrias de suco e governo, os autores identificaram que uma alternativa para mitigar o problema apresentado pelo setor seria o desenvolvimento do mercado interno, que apresenta baixo consumo de suco de laranja industrializado. Assim sendo, solução sugerida neste artigo, trata da criação de uma empresa de comércio tripartite, cujos membros serão produtores de laranja, fábricas de suco de laranja e do governo, que terá como ações a construção do arranjo institucional, criação de uma marca de suco 100% e o desenvolvimento das estratégias *go-to-market*. Estimou-se que com essa iniciativa, o mercado interno poderá absorver até 50 milhões de caixas de laranja, ajudando assim, esta cadeia a se manter mais competitiva.

**Termos de indexação:** suco de laranja, *go-to-market*.

### SUMMARY

#### Orange juice brazilian market: an alternative to mitigate the effects of the decline in consumption in the world

Brazil produces over half of the planet's orange juice, this thanks to the union of a highly developed citrus and a competitive industry. The chain is aimed at the foreign market, with 97% of the juice produced in Brazil is exported. This dependence on foreign markets is hindering the chain, as the global consumption of orange juice has decreased. Thus, this article aims to identify what would be a viable alternative to mitigate the problem of world consumption drop and strengthen Brazilian citrus chain. From the literature review, in-depth interviews with industry experts, representatives of producers and industries, and a series of *workshops* with producers,

<sup>1</sup> Universidade de São Paulo - FEA-RP - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto  
Markestrat - Centro de Pesquisa e Projetos em Marketing e Estratégia. Rua Maestro Ignácio Stabile, 520, 14025-640, Ribeirão Preto-SP-Brazil  
\* Autor correspondente - Email: rbkalaki@gmail.com

industries and government, the authors identified that an alternative to mitigate the problem posed by the sector would be the development of the internal market, which has a low consumption of processed orange juice. Therefore, the solution suggested in this article, is the creation of a tripartite trade company, whose members are producers of orange, orange juice factories and government, which will share the construction of the institutional arrangement, creating a juice brand 100% and the development of *go-to-market* strategies. It was estimated that with this initiative, the domestic market can absorb up to 50 million boxes of oranges, thus helping this chain to remain competitive.

**Index terms:** Orange juice, *go-to-market*.

## INTRODUÇÃO

O Brasil produz mais da metade do suco de laranja do planeta, conferindo ao país a participação de três copos de suco a cada cinco consumidos no mundo. Isso graças à união de uma citricultura extremamente desenvolvida e uma indústria competitiva. Tal fator reflete uma cadeia voltada ao mercado externo, com a maior parte do suco de laranja concentrado e não concentrado produzido no país tem como destino a exportação. Em termos percentuais, 97% do montante total de suco de laranja produzido no Brasil é exportado, de modo que o mercado interno absorve apenas 3% do suco de laranja que produz. As exportações da cadeia citrícola trazem ao país entre US\$ 1,5 bilhão a US\$ 2,5 bilhões por ano e em praticamente 50 anos, esta cadeia trouxe diretamente do consumidor mundial de suco de laranja mais de US\$ 60 bilhões ao Brasil a preços de hoje. Em outras *commodities* - ao contrário do abordado neste trabalho - o Brasil tem um mercado interno bem desenvolvido, permitindo assim, distribuir a produção interna em tempos de colheitas ou quando há dificuldades na exportação. (Neves et al., 2010).

Apesar de números que impressionam, atualmente a cadeia é assolada por diversos problemas. O maior problema enfrentado está no consumo mundial de suco de laranja e nos principais mercados consumidores que vem caindo ano após ano. O consumo mundial de suco de laranja caiu 12,3% entre 2003 e 2012, já nos principais mercados consumidores, como a Europa – que absorve cerca de 70% do volume de exportações do Brasil, o consumo reduziu 11,3% no mesmo período, enquanto que os Estados Unidos, que representam cerca de 15% das exportações brasileiras, o consumo caiu 29,3%. Esta redução ocorreu,

provavelmente, devido ao aumento da disponibilidade de novas bebidas de baixa caloria, bem como sucos, néctares e refrigerantes não-carbonatados feitos a partir de outras frutas (Neves et al., 2012).

Mesmo com os principais mercados consumidores apresentando queda em seu consumo, ainda existem oportunidades no mercado mundial. Os países emergentes estão aumentando seu consumo de bebidas sabor laranja e se mostrando um novo e potencial mercado. De acordo com dados da Tetrapack (2013), os países pertencentes ao BRIC's (Brasil, Rússia, Índia e China) somados ao México, aumentaram seu consumo em 107 mil toneladas nos últimos nove anos, saindo de 195 mil tons em 2003 para 302 mil tons em 2012. Além disso, vê-se grande oportunidades nestes mercados, uma vez que seu consumo ainda é majoritariamente de bebidas com menor concentração de suco, o que gera um grande mercado potencial.

O Brasil, em 2011, consumiu 48 mil toneladas de suco de laranja em FCOJ equivalente a 66 °Brix, somando o consumo de sucos, néctares e refrescos. Apesar de um aumento de 306% na renda per capita do país no período de 2003 a 2011, o consumo de suco aumentou somente 7,9%, sendo que o maior aumento foi no consumo de néctares com 250% de crescimento, seguido dos refrescos que cresceram 33,3%, enquanto que o consumo de suco 100% pouco oscilou, mantendo seu consumo praticamente estável no período (Neves et al., 2012).

Neves et al. (2010) verificaram que no Brasil, o consumo de suco de laranja ainda é feito em grande parte nas residências e não de suco industrializado, assim, os autores realizaram um exercício simulando o quanto seria o mercado de sucos industrializados, se o brasileiro deixasse de preparar suco em suas residências e comprasse a bebida pronta para consumo. Considerando

que o consumo de laranjas *in natura* de 2010 fosse transformado em consumo de suco industrializado, o Brasil sairia de um consumo per capita de suco de 4,2 litros, para 12,4 litros, ou seja, um mercado potencial de 8,2 litros per capita. Dessa forma, cabe também ao governo, em parceria com instituições públicas e privadas, incentivar o consumo de suco de laranja no mercado interno, tentando explorar ao máximo esse mercado potencial promissor, afinal o país tem uma renda per capita crescente, mas ainda consome em sua maior parte bebidas com baixo teor de suco, sendo que apenas a migração do tipo de bebida menos concentradas para mais concentradas, já seria um grande salto de consumo de suco de laranja no mercado interno.

Na busca por tentar solucionar estes problemas, Neves, Trombin e Kalaki (2013) afirmam ser necessárias uma série de etapas que precisam ser tomadas e estas etapas possuem implicações gerenciais. Dentre estas etapas, os autores afirmam a necessidade de se criar estratégias de apoio, para ter um efeito de atração do consumidor através do estabelecimento de um programa de comunicação trabalhando em um posicionamento de marca para suco de laranja produzido no Brasil e desenvolver o mercado interno.

Autores como Mahajan & Banga (2006) e Prahalad (2005) também afirmam a necessidade de se repensar o *marketing* para desenvolver novos produtos, serviços e modelos de negócios para um mundo em desenvolvimento, para que assim possa-se aproveitar as oportunidades de economias emergentes. Sheth (2011) ainda afirma que o real desafio e a oportunidade nos mercados emergentes é converter o não usuário em usuário. A conquista é de forma semelhante à conquista de usuários de novas tecnologias, como computadores, celulares, entre outros. Assim como Sheth & Mittal (1996) declararam que o que mais importa na criação de novos usuários, é sua exigência quanto a homogeneização das expectativas, por meio da concepção, incentivos e desenvolvimento.

Desta forma, para o desenvolvimento do mercado interno, faz-se necessário grandes esforços de *marketing*. Lambin (2012) lembra que, é preciso, nas atividades correlacionadas ao *marketing*, de estratégias de análise e delineamento do mercado, o que envolve a segmentação, escolha do mercado-alvo e o posicionamento de mercado, e por fim, a operacionalização destas estratégias delimitadas.

Kotler (2000) também comenta que o ponto central do *marketing* estratégico moderno consiste nessas atividades: a segmentação de mercado, a diferenciação e o posicionamento da oferta.

Em vista dos fatos apresentados, este artigo procura responder qual seria uma alternativa viável para desenvolver o mercado brasileiro de suco de laranja 100%, visando mitigar os efeitos de queda de consumo mundial e também qual seria a melhor estratégia *go-to-market* para este produto.

## METODOLOGIA

Este estudo trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória e qualitativa, já que tem um maior foco na compreensão dos fatos do que propriamente dito na mensuração e tem por objetivo oferecer maior intimidade com o problema, aperfeiçoar ideias ou mesmo proporcionar uma nova compreensão do problema (Selltiz et al., 1967; Lazzarini, 1997).

Esta pesquisa foi realizada em três etapas: (i) uma revisão teórica sobre os principais conceitos, (ii) a coleta de dados primários e (iii) a compilação dos resultados.

Na primeira etapa buscou-se entender a fundo a teoria da estratégia *go-to-market*. Procurou-se estudar as teorias de estratégia de *marketing* de Porter (1980) e Kotler (2000), entender as mudanças no conceito de *marketing* e estratégia, conhecer as estratégias de *marketing*, os conceitos de segmentação de mercado, abordar a teoria dos quatro P's de *marketing* (produto, preço, praça e promoção), analisar ações coletivas no agronegócio e entender o comportamento dos mercados emergentes e em desenvolvimento.

A segunda etapa consistiu na coleta dos dados primários. Foram utilizadas duas técnicas para o levantamento dos dados primários: entrevistas em profundidade e *workshop*. Foram realizadas uma série de entrevistas em profundidades com indústrias de suco de laranja e indústrias de bebidas pronta para consumo, entrevistas com varejistas e outros agentes da cadeia produtiva do suco de laranja. Foram realizados também sete *workshops*: quatro *workshops* com produtores, um *workshop* com o Ministério da Agricultura, um *workshop* com o Ministério das Finanças, um *workshop* com o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). Os dados foram levantados nos meses de junho a setembro de 2012.

Após a realização das entrevistas e *workshops*, a terceira etapa consistiu na compilação dos resultados alcançados nas entrevistas e *workshops*, e de forma sistematizar as informações, foi traçado um plano de negócio para o novo produto criado na busca para desenvolver o mercado interno de suco de laranja.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

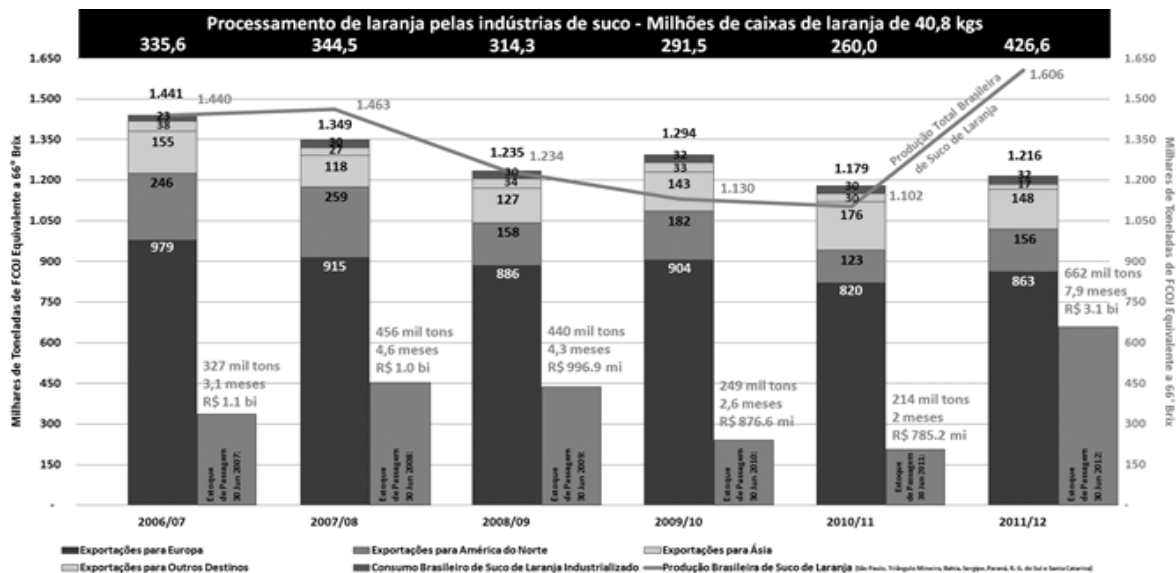
O declínio do consumo de suco de laranja no mercado internacional e nos principais mercados importadores de suco de laranja brasileiros, levou a uma queda significativa das exportações brasileiras nas últimas seis safras (Figura 1), com uma diminuição de 16,5% (de 1.418.198 toneladas de FCOJ a 66 °Brix em 2006/2007 para 1.183.496 toneladas em 2011/2012), impactando assim, negativamente o fluxo de cadeia citrícola brasileira em 235.000 toneladas de FCOJ 66 °Brix e limitando o processamento de laranja pelas indústrias. O recorde de produção de suco de laranja no Brasil (1.606.207 toneladas de 66 °Brix FCOJ na safra 2011-12) gerou um aumento na produção de suco de aproximadamente 45,8% em relação aos 1.101.928 de toneladas 66 °Brix FCOJ produzidas na safra anterior.

A combinação de recorde de produção de suco de laranja no último ano-safra e o declínio do consumo mundial de 12,3% em 9 anos, fez com que os estoques

de suco de laranja brasileiro, que em 30 de junho de 2011 era de equivalente a dois meses de volume de negócios, aumentarem o equivalente a 7,9 meses de volume de negócios.

No Brasil, em 2011, de um total de 2,9 bilhões de litros de bebidas consumidas, apenas 47 milhões de litros foram de “suco 100%”, e destes, apenas 15 milhões de litros foram de “suco de laranja 100%”. Isso mostra a falta de interesse das empresas de engarrafamento no desenvolvimento do consumo de “suco de laranja 100%” no mercado interno brasileiro, uma vez que o mercado de bebidas não-carbonatadas (com concentração de suco abaixo de 25%) e de néctares (com suco concentração entre 25% e 60%) oferecem margens de lucro mais atraentes para os engarrafadores, o que levou o setor de citros perder a oportunidade de distribuir 246 mil toneladas de FCOJ (66 °Brix), o que significa para o mercado interno, algo em torno de 65 milhões de caixas de 40,8 Kg de laranja.

Diante dos problemas apresentados, chegou-se como solução, a proposta da criação de uma marca de “suco de laranja 100%” visando estimular a demanda deste tipo de suco no mercado interno brasileiro e com isso absorver o excesso de produção de suco em anos de grande produção. A estrutura e criação desta marca de suco, bem como a definição do *mix* de *marketing*, é descrita a seguir, utilizando-se os conceitos de estratégias *go-to-market*.



**Figura 1.** Situação da oferta, demanda e estoques brasileiros de suco de laranja

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de CitrusBR, Secex and TetraPak.

## Estrutura Organizacional

Em seu estudo, Santos et al (2013) chegaram à conclusão que, quando se analisa a produção de suco de laranja, os agentes da cadeia, que pareciam ser parceiros de negócios independentes, estão de fato, altamente comprometidos com a indústria de transformação.

Assim, inicialmente deve-se ter a organização que irá criar um produto para desenvolver o mercado interno. Buscando-se solucionar este problema, chegou-se a conclusão que a organização que será a responsável pelo produto será um consórcio, o “Consórcio-Consecitrus”. A estrutura a ser criada é simples, podendo ser manejada e criada em poucos dias. A estrutura define-se como um consórcio, que é uma empresa tripartite dentro do Consecitrus. Este consórcio é composto por representantes dos produtores, das indústrias processadoras de suco de laranja e do governo. Esta empresa criada seria responsável pela compra de suco de laranja das indústrias produtoras, pela formalização de parceria para se utilizar a estrutura

de envase já existente (utilização de capacidade ociosa de envase da ordem de 303 milhões de litros por ano) via contrato de parceria (*full service*, incluindo envase e distribuição até os centros de distribuição dos varejistas) com *co-packers*, seria responsável pela criação de uma marca para distribuição de suco de laranja 100%, pela estrutura comercial e de *marketing* e pela definição do preço de compra de suco, que será apurado pelo Consecitrus, descontando-se os custos logísticos internacionais (Tabela 1). Por se tratar de um consórcio que não visa lucros, e cujo objetivo principal é apenas estimular a demanda interna para absorver o excesso de suco de laranja produzido pelo Brasil, todos os resultados desta empresa serão revertidos para comunicação nacional e internacional em prol do suco de laranja 100%.

A empresa criada estima sair de uma participação de 1% do total do mercado de bebidas em 2013 para alcançar 8% em 2020, sendo a distribuição focada principalmente em grandes redes varejistas e distribuidores. Acredita-se que com a introdução

**Tabela 1.** Estimativas de demandas, investimentos, *Mark-up* do suco de laranja 100% da marca Consecitrus

Indicadores	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Exchange rate</i>	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Estimativa de mercado (milhões l)								
Mercado total	10.447	10.635	10.871	11.122	11.390	11.675	11.979	12.304
Suco de laranja 100%	105	213	326	445	570	701	839	984
Crescimento anual	-	104%	53%	36%	28%	23%	20%	17%
Participação	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%
<i>Mix de distribuição</i>								
Grandes redes de varejo	62%	61%	59%	58%	56%	55%	53%	50%
Distribuidores	30%	31%	33%	34%	36%	37%	38%	40%
Atacadistas	8%	8%	8%	8%	8%	8%	9%	10%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<i>Marketing</i> (R\$ milhões)	20,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
<i>Overhead</i> (R\$ milhões)	2,6	3,2	3,2	3,2	5,0	5,0	5,0	6,0
Demanda absorvida pelo mercado								
Volume de suco 100% total (milhões l) - 11.8 °Brix	105	213	326	445	570	701	839	984
Volume equiv. Fcoj - 66 °Brix (mil tons)	20	40	61	83	106	131	157	184
Demanda por frutas (milhões de caixas de 40,8 kg)	5,2	10,5	16,1	22,0	28,2	34,7	41,5	48,7

Fonte: Elaborado pelos autores.

deste novo produto no mercado, a absorção de laranja no mercado interno passará de 5,2 milhões de caixas (40,8 Kg) em 2013 para 48,7 milhões de caixas em 2020, um crescimento de aproximadamente 8,5 vezes em 7 anos, um resultante de 184 mil toneladas de FCOJ equivalente (66 °Brix). Somando esta absorção pelo mercado interno com as exportações para países emergentes e em desenvolvimento, equivale-se à perda de mercado dos principais importadores.

### Estratégias de Posicionamento

Embasados nas estratégias genéricas de Porter (1989), pretende-se posicionar o produto como um produto de qualidade diferenciada, porém líder em custo. Buscando estimular a demanda interna latente por suco de laranja 100%, definiu-se que o suco de laranja da marca Consecitrus levará a mensagem que é um produto rico em vitaminas e excelente para nutrição, que é um alimento líquido, com frescor, produto tipo exportação, que gera empregos e impostos para o país, que é feito por brasileiros, é igual o ano todo e é uma delícia.

Perosa et al. (2012), encontraram em seu estudo, as razões para se consumir frutas e, entre os 404 entrevistados, as respostas estão ligadas ao sabor, qualidade e à saúde. Os autores concluíram também que, com aumento dos gastos com alimentação fora de casa existem uma tendência maior ao consumo de sucos prontos para beber, sendo que os consumidores demonstraram maiores preocupações com as características do produto (saudáveis e saborosos), com o preço e com as facilidades de acesso. Neste contexto a estratégia escolhida mostra-se de acordo com pesquisas preliminares.

### Produto

O produto a ser entregue pela empresa Consecitrus será o suco de laranja 100%, integral (NFC) ou reconstituído (FCOJ), com qualidade superior aos néctares disponíveis no mercado e com um preço mais competitivo (Figura 2). O suco será embalado em Tetra-pack de 1 litro, 330 ml e 200 ml, a exemplo das diversas bebidas prontas para consumo vendidas no mercado. A marca a ser criada “Consórcio-Consecitrus”, terá um investimento em *marketing* de R\$ 20 milhões por 5 anos, passando posteriormente para R\$ 25 milhões.



**Figura 2.** Suco de laranja 100% da marca Consecitrus  
Fonte: Elaborado pelo autores e CitrusBr.

### Preço

A estratégia utilizada para a determinação do preço será a estratégia do custo de produção total do produto mais o *mark up* do varejo. O preço do produto será sugerido na própria embalagem. A estimativa de preço do suco de laranja 100% reconstituído, com o FCOJ ao preço de US\$ 2.100/ton, é de R\$ 4,38/l (Tabela 2). Somente os custos com impostos representam 27% do preço final, sendo da ordem de R\$ 0,69/litro, somase a isso também o custo do *mark up* do varejo, que é 45%. Caso houvesse a isenção de impostos sobre o produto final, o mesmo poderia ser vendido nas gôndolas do supermercado por R\$ 3,48/l.

### Praça

Nos canais de distribuição e vendas, serão priorizados a distribuição para grandes volumes, garantindo margens de lucro acima da média para grandes redes de varejo. Após a consolidação da parceria com os grandes grupos, deve-se começar a alocar volumes para atacadistas e distribuidores, que farão a distribuição para o varejo de médio e pequeno porte. Em um primeiro momento não se terá a distribuição via food service, devido a sua complexidade, mas este canal de distribuição pretende ser acionado em um futuro, principalmente devido à possível demanda dos consumidores. A equipe de vendas deverá ser estruturada com um gerente de

**Tabela 2.** Preço final do suco de laranja 100% da marca “Consórcio-Consecitrus” e decomposição do preço por itens relacionado

Decomposição do preço sugerido do suco de laranja 100% reconstituído	R\$ por Litro – Suco de laranja reconstituído a 11,8 °Brix
Preço final do suco de laranja concentrado congelado entregue na envasadora FCOJ 66 °Brix – incluindo INSS Agroindústria	R\$ 0,7588
Preço Final da polpa congelada – U\$ 800/ton – 11,8 °Brix – Dosagem 6% - incluindo INSS da agroindústria	R\$ 0,0951
Aroma – U\$ 151/libra a 2 libra por 20 mil litros	R\$ 0,0320
Perda de 1,5% do Suco de Laranja durante processo de envase e CIP industrial	R\$ 0,0114
Custo de envase do suco de laranja – <i>Co-packing – Full service</i>	R\$ 0,2900
Custo de material de embalagem cartonado TetraPak, bandeja, sring rap, caixa de papelão	R\$ 0,4072
Custo Operacional Total do suco de laranja envasado entregue no CD do varejista	R\$ 1,7968
<i>Overhead</i>	R\$ 0,0250
Investimentos de <i>marketing</i> promocional do suco de laranja	R\$ 0,1914
Custo Final do Suco de Laranja Envasado entregue no CD do varejista	R\$ 2,0132
Verbas Contratuais “Grandes Redes” – 15%	R\$ 0,5060
Preço sugerido de venda do suco de laranja envasado ao varejo e livre de impostos – “Grandes Redes”	R\$ 2,5192
ICMS sobre a venda ao varejo	R\$ 0,3023
Adicional de substituição tributária	R\$ 0,1300
PIS/COFINS sobre operação final	R\$ 0,2610
<i>Mark-up</i> do Negócio – “ <i>Break Even Poin</i> ” – 5%	R\$ 0,1606
Preço sugerido de venda do suco de laranja envasado ao varejo com impostos – “Grandes Redes”	R\$ 3,3731
<i>Mark-up</i> “Grandes Redes” – 30%	R\$ 1,0119
Preço sugerido de venda do suco de laranja envasado na gôndola “Grandes Redes”	R\$ 4,3850

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da CitrusBr.

conta para cada varejista de grande porte e mais um ou dois responsáveis pelos distribuidores e atacadistas. O governo entraria com uma fonte de distribuição em anos de “super-safras”, como um comprador de suco concentrado para distribuir na rede pública de ensino. Na figura 3, pode-se ver o esquema da distribuição e da praça de venda do produto.

### Promoção

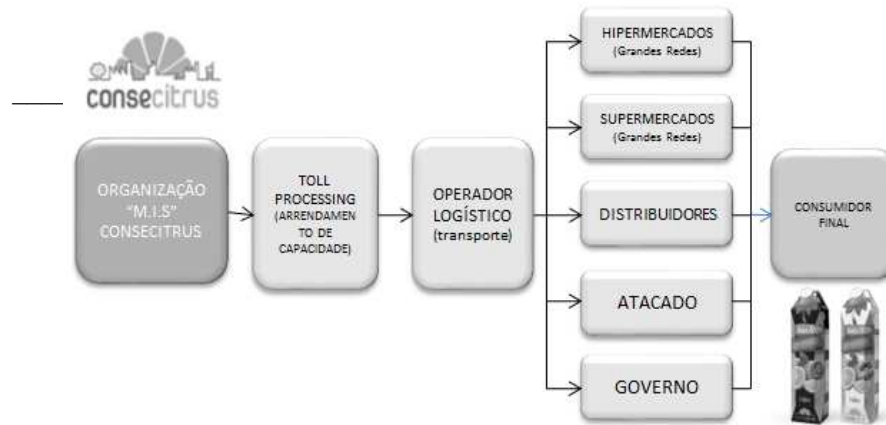
A promoção é uma importante variável do produto, sendo uma das responsáveis pela geração da demanda. Rodrigues, Chimenti e Nogueira (2012) em seu estudo chegaram a conclusão que existe uma carência de métricas de resultados das mídias emergentes.

Quadro 1. Plano de Comunicação para suco de laranja 100% no mercado brasileiro

Públicos-alvo	Objetivos	Mix de Comunicação	Orçamento	Mensuração	Gestão
<p><b>Consumidor Final</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mães e pais</li> <li>- Crianças e teens</li> <li>- Singles</li> <li>- Melhor idade</li> <li>- Atletas</li> <li>- Classes A, B, C</li> </ul> <p><b>Formadores de opinião</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saúde: médicos e nutricionistas</li> <li>- Governo</li> <li>- Sindicatos</li> <li>- ONGs</li> <li>- Cadeia Produtiva</li> <li>- Varejo auto-serviço</li> <li>- Produtores</li> <li>- Facilitadores</li> <li>- Associações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer o produto e entender a diferença (comparação com outras bebidas)</li> <li>- Experimentar</li> <li>- Expansão da demanda existente</li> <li>- Informar do conceito amplo (Posicionamento, preço sugerido e valor capturado pelo consumidor)</li> <li>- Recomendação e endosso de profissionais da área de saúde</li> </ul>	<p><b>Mensagem: posicionamento</b></p> <p><i>Propaganda</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- TV com conceito (Emerson Fittipaldi e/ou outros atletas "voluntários")</li> <li>- mídias digitais (sites de jogos, Concecitrus com novo conceito)</li> <li>- revistas</li> <li>- concurso</li> <li>- rádios AM e FM: argumentos econômicos e funcionais</li> </ul> <p><i>Promoção de vendas e promoção ponto venda</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- material explicando conceito</li> <li>- degustação e distribuição de amostras</li> <li>- vóos TAM (doutinar): azul + folder conceito</li> <li>- eventos esportivos</li> <li>- <i>Marketing Push</i> em ponto de venda</li> </ul> <p><b>Relações públicas e publicidade (assessoria de imprensa)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Palestras do conceito (todo o público-alvo: jornalistas, congressos de médicos e nutricionistas)</li> <li>- notícias em jornais e revistas</li> <li>- anúncios do governo</li> <li>- TV explicação do conceito: Globonews, Globo</li> <li>- Repórter, Youtube e mídias digitais.</li> <li>- revistas: informe publicitário</li> <li>- nutricionais e médicos com position paper a partir de revisão dos estudos da Flórida</li> </ul>	<p>R\$ 20 milhões em 2013 (R\$ 0,19 por litro)</p> <p>R\$ 25 milhões/ano de 2014 a 2020</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisas recall</li> <li>- Acesso site</li> <li>- Buzz <i>marketing</i></li> <li>- Grau de conhecimento</li> <li>- Aceitação da ideia</li> <li>- Vendas</li> </ul>	<p>Organizar as etapas em sequência</p> <p>Pensando e fortalecendo o documento</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.





**Figura 3.** Rede de canais de distribuição e venda do suco de laranja da marca “Consórcio-Consecitrus” no mercado brasileiro. Fonte: Elaborado pelos autores.

A promoção do suco de laranja 100% da marca “Consórcio-Consecitrus”, mais especificamente a comunicação, será voltada para diferentes públicos-alvo e serão escolhidas as ferramentas de comunicação mais eficientes para cada público-alvo. O orçamento total de comunicação e *marketing*, será de R\$ 20 milhões em 2013 e de R\$ 25 milhões anuais de 2014 a 2020. No Quadro 1, são detalhados de forma resumida o plano de comunicação utilizado para o suco de laranja 100% da marca “Consórcio-Consecitrus”.

## Conclusões

A solução para a atual crise no setor de citricultura brasileira necessariamente depende de políticas público-privadas agressivas para incentivar o consumo de laranjas frescas e suco de laranja industrializados no mercado interno brasileiro, uma vez que os mercados internacionais de consumo estão perto da saturação. Citricultores e produtores de suco de laranja devem liderar esta iniciativa, uma vez que engarrafadores tradicionais não mostram nenhum interesse no desenvolvimento deste mercado.

A solução sugerida neste artigo, trata da criação de uma empresa de comércio tripartite, cujos membros serão produtores de laranja, fábricas de suco de laranja e o governo, e a qual as características e atribuições podem ser abaixo resumidas:

- Construção do arranjo institucional, detalhando o escopo e de governança da nova empresa.
- Criação de uma marca para a distribuição de 100%

suco de laranja, com investimentos em *marketing* da ordem de EUA US \$ 12 milhões por ano.

- Posicionamento de suco de laranja no mercado interno deve destacar as seguintes características: alta nutrição e teor em vitaminas, alimentos líquidos, frescor, produto de “qualidade de exportação”, cria empregos, gera impostos “, feita por nós”, delicioso, e ao mesmo ao longo do ano.
- O uso da estrutura existente engarrafamento de vários fábricas de bebidas prontas para consumo (com capacidade ociosa em torno de 303 milhões de litros / ano), através de acordos de parceria (serviço completo, incluindo de engarrafamento e distribuição aos centros de distribuição dos varejistas) com *co-packers*.
- Priorização de distribuição de grandes volumes, garantindo margens acima da média de lucro para as grandes redes de varejo (basicamente os “três grandes”: Pão de Açúcar / Casino, Carrefour e Walmart): cerca de 45%, incluindo margens e taxas de alocação.
- Distribuição posterior para atacadistas e distribuidores, que têm o papel de distribuir os produtos para médio e pequeno varejo.
- Equipe de vendas estruturada, com um gerente de conta para cada grande varejista e mais um ou dois atendendo a distribuidores e atacadistas.
- Todos os lucros da empresa são revertidos para campanhas de comunicação nacionais e internacionais em favor do consumo de 100% suco de laranja.

O modelo de negócio proposto para o desenvolvimento do mercado interno e da estratégia de *go-to-market* é mostrada na Figura 4.



**Figura 4.** Representação do Modelo de Negócio para o suco de laranja da marca “Consórcio-Consecitrus”  
Fonte: Elaborado pelos autores.

Esta pesquisa foi limitada por não prever eventuais barreiras à criação do “Consortio-Consecitrus”, como a responsabilidade e função de cada agente dentro da organização, a retaliação de engarrafadores ao desenvolvimento de um produto competitivo, entre outros eventuais problemas que possam surgir. Também não foi desenvolvido um plano de *marketing* detalhado para o produto, uma vez que o artigo tem por objetivo detalhar a estratégia de desenvolvimento do mercado interno de suco de laranja.

Pode-se ver que a cadeia citrícola brasileira tem uma alternativa viável para reduzir os efeitos da crise de consumo nos principais mercados consumidores, o que beneficia o interesse coletivo nacional em todos os seus aspectos. Neste trabalho, com as estratégias de operacionalização, estima-se um mercado de 984 milhões de litros de suco de laranja 100% em 2020, o que exigirá 50 milhões de caixas de laranjas. Esta iniciativa vai ajudar a garantir que esta cadeia produtiva possa se manter competitiva, proporcionando uma melhor qualidade de vida para a sociedade e desenvolvimento para o Brasil.

## AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem a Markestrat, CitrusBr e a TetraPack pela colaboração com informações fundamentais para o estudo e na ajuda com a organização dos *workshops*.

## REFERÊNCIAS

- Associação Nacional dos Exportadores de Sucos Cítricos (CitrusBR) (2013). Disponível em: <<http://www.citrusbr.com/>>. Acesso em: mar. de 2013.
- Kotler P (2000) *Administração de Marketing*. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Lambin JJ (2012) *Market-Driven management: strategic and operational marketing*. 3 Ed. Londres: Palgrave Mcmillan.
- Lazzarini SG (1997) Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método. In:

Farina et al. (Coord). Estudo de caso em Agribusiness. São Paulo: Editora Pioneira. p 9-13.

Mahajan V and Banga K (2006) The 86 percent solution. Upper Saddle River, NJ: Wharton School.

Neves MF et al. (2010) O Retrato da citricultura brasileira. São Paulo: CitrusBR.

Neves MF et al. (2012) A laranja do campo ao copo. São Paulo: Atlas.

Neves MF, Trombin VG; Kalaki RB (2013) Competitiveness of the orange juice chain in Brazil. International Food and Agribusiness Management Review. 16(4):141-158.

Perosa JMY et al. (2012) Perfil do consumidor de frutas em cidades do interior do estado de São Paulo. Revista Brasileira de Fruticultura. 34(4):1084-1090.

Prahalad CK (2005) The fortune at the bottom of the pyramid. Upper saddle River, NJ: Wharton School.

Porter ME (1980) Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press.

Rodrigues MAS, Chimenti P, Nogueira ARR (2012) O impacto das novas mídias para anunciantes brasileiros. Revista de Administração da Universidade de São Paulo. 47(2):249-263.

Santos RM et al. (2013) An overview on the Brazilian orange juice production chain. Revista Brasileira de Fruticultura. 35(1):218-255.

Selltiz C et al. (1967) Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: Herder.

Sheth JN (2011) Impact of Emerging Markets on *Marketing*: Rethinking Existing Perspectives and Practices. Journal of *Marketing*. 75(4):166-182.

Sheth J, Mittal BA (1996) Framework for Managing customer expectations. Journal of Market-Focused Management, 1(2):137-58.

Tetrapak (2013) Beverages Global Market.

---

*Recebido: 06/01/2015 – Aceito: 23/03/2015  
(CRT 075-15)*