

ESTUDO DE CASO

Grand Foods, Ltd.

Jessica Walters, gerente de marketing da Grand Foods, empresa canadense, está sendo pressionada a aprovar a criação de um plano de marketing separado para a cidade de Quebec. Seria uma mudança política importante porque a matriz internacional da Grand Foods está procurando desenvolver uma estratégia global para toda a empresa e Jessica é responsável pelo planejamento em todo o Canadá.

Jessica Walters tem sido gerente de marketing da empresa nos últimos quatro anos - desde que veio da matriz internacional da empresa em Minneapolis. A Grand Foods, sediada em Toronto, é subsidiária de uma grande empresa de alimentos embalados dos Estados Unidos, com faturamento mundial de mais de \$ 2 bilhões em 1991. Suas vendas no Canadá são de \$ 350 milhões - com os mercados de Quebec e Ontário representando 69% do total.

A linha de produtos da empresa inclui itens como misturas para bolo, pudins, componentes de tortas, panquecas, alimentos preparados e pratos congelados. A empresa é bem-sucedida na introdução de pelo menos seis novos produtos a cada ano, nos últimos cinco anos. Os produtos da Grand Foods são conhecidos pela alta qualidade e desfrutam de preferência de marca em todo o Canadá - incluindo a província de Quebec.

As vendas vem aumentando a cada ano, desde que Jessica Walters assumiu como gerente de marketing. De fato, a participação de mercado da empresa tem aumentado em cada uma das categorias de produto em que concorre. O mercado de Quebec tem acompanhado a tendência nacional, exceto que, nos dois últimos anos, o crescimento total de vendas nesse mercado começou a declinar.

Conforme afirma a srta. Walters, uma grande vantagem da Grand Foods sobre seus concorrentes é a habilidade de coordenar de Toronto todas as fases do negócio de alimentos. Por essa razão, ela reúne-se pelo menos uma vez por mês com seus gerentes de produtos - para discutir os desenvolvimentos dos mercados locais que podem afetar os planos de marketing. Embora cada gerente tenha liberdade de fazer sugestões - Jessica Walter é responsável por todos os planos finais.

Uma das gerentes de produto, Marie LeMans, expressou grande preocupação, na última reunião mensal, sobre o fraco desempenho de alguns produtos da empresa no mercado de Quebec. Embora amplas razões – envolvendo de inflação a ameaça de perda de postos de trabalho pelas políticas - fossem analisadas para tentar explicar a situação, a sra. LeMans insistiu que o problema decorria da falta de conhecimento do mercado. Considerava que haviam sido destinadas poucas pessoas e dinheiro para o mercado de Quebec - em parte devido ao desenvolvimento de planos para todo o Canadá, na tentativa da adoção de uma estratégia global.

Marie LeMans considerava que a abordagem de marketing atual para o mercado de Quebec deveria ser avaliada porque um plano de marketing inadequado poderia ser responsável pela queda das vendas. "Afinal", ela disse, "80% do mercado fala francês. É interesse a empresa tratar esse mercado separado e distinto do restante do Canadá."

Ela sustentou sua posição mostrando que o consumo per capita de muitas categorias de produtos no mercado de Quebec (em que a empresa concorre) está acima da média nacional (Tabela 1). Projetos de pesquisa realizados pela Grand Foods também confirmaram o argumento de haver um "mercado separado e distinto". No decorrer dos anos, a empresa tem constatado a existência de muitas diferenças anglo-francesas em atitudes de marca, estilos de vida, taxas de uso e assim por diante.

A sra. LeMans argumentou que a empresa deveria desenvolver um plano de marketing exclusivo para Quebec, para algumas de suas marcas. Especificamente, sugeriu que fosse desenvolvido um plano de propaganda na língua francesa, independentemente do plano do Canadá inglês. Atualmente, a agência de propaganda de Toronto responsável pelas marcas traduz os anúncios em inglês para o mercado francês. Jessica Walters destacou que a abordagem atual de propaganda assegurou à Grand Foods uma imagem de marca uniforme em todo o Canadá. Marie LeMans disse que sabia o que agência está fazendo, e que a tradução direta na linguagem franco-canadense pode não comunicar a mesma imagem de marca. A discussão que seguiu sugeriu que uma imagem de marca diferente poderia ser necessária para o mercado francês se a empresa desejasse interromper o declínio de suas vendas. Os gerentes também discutiram sobre o sistema de distribuição de alimentos em Quebec. As principais redes de supermercados têm suas participações de mercado mais baixas naquela província. Ali, os supermercados independentes são mais fortes - as pequenas mercearias, já desaparecidas em outras regiões, ainda permanecem em Quebec. Tradicionalmente, essas lojas estocam marcas nacionais em suas

prateleiras em maior proporção do que os supermercados - uma vantagem para a Grand Foods.

Finalmente, vários assuntos relacionados a políticas de descontos, estrutura de preços, promoção de vendas e propaganda cooperativa foram discutidos. Tudo isso sugeriu que as coisas eram diferentes em Quebec - e que os planos futuros de marketing deveriam refletir essas diferenças em maior extensão do que agora.

Tabela 1 - Índice de consumo per capita, Província de Quebec (Canadá = 100).

Mistura para bolo	107	Refrigerante	126
Panquecas	87	Recheios de Torta	118
Pudins	114	Pratos congelados	79
Molhos de salada	85	Alimentos preparados	83
Melaço de cana	132	Bolos prontos	123

Após a reunião, Jessica Walters permaneceu em seu escritório para analisar a situação. Embora concordasse com a idéia básica de que o mercado de Quebec era bastante diferente, não estava segura sobre como a empresa deveria reconhecer esse fato. Sabia que as diferenças regionais em relação aos sabores dos alimentos e às compras das marcas existiam não apenas em Quebec, mas também em outras partes do Canadá. Afinal, pessoas são pessoas, com as mesmas similaridades e diferenças. Assim, uma estratégia canadense e, eventualmente, uma estratégia global também faz algum sentido.

Jessica Walters temia que a concessão de *status* especial a uma região pudesse conflitar com o objetivo de padronização da alta administração - uma estratégia global para o Canadá diferente da estratégia mundial. Estava também preocupada com o efeito em longo prazo de tal mudança política sobre os custos, a estrutura organizacional e a imagem de marca. Ainda, muitos gerentes de produtos vinham expressando preocupação sobre o mercado de Quebec para fazê-la refletir se deveria modificar sua abordagem atual. Talvez, poderiam experimentar mudanças com algumas marcas - apenas em Quebec. Poderia citar as diferenças de língua como a razão de fazer a experiência em Quebec, em vez de qualquer outra província. Mas Jessica percebe que qualquer mudança de política poderia ser vista como o inicio de mais mudanças, e o que o

escritório central de Minneapolis pensaria a respeito? Sua explicação junto à alta administração poderia ser bem-sucedida?

Atividade

Avalie a estratégia atual da Grand Foods. O que Jessica Walters deveria fazer agora? Explique suas sugestões embasando-as em aspectos como:

- Modelo de gestão orientado para o marketing;
- Análise do Ambiente de Marketing (identificação de oportunidades e ameaças); e
- Aplicação da estratégia de marketing: Segmentação de Mercado, diferenciação, posicionamento e composto mercadológico.