

Estratégia no lançamento de novos produtos

Texto_Pedro Santos, Pedro Falcato, Rui Almeida, Luís Mira
CONSULAI
www.consulai.com

Decorria o ano de 2003 quando a Agência de Inovação (www.adi.pt) lançou o programa NEOTEC, uma iniciativa com o objectivo de estimular o processo de criação de novas empresas de base tecnológica. Foi neste contexto que a CONSULAI (www.consulai.com), uma empresa de serviços e tecnologia no sector agro-alimentar, decidiu lançar, em 2005, um projecto para criar uma empresa cujo principal objectivo era produzir e lançar no mercado fruta fresca cortada de elevada qualidade: a 80g SA.

A primeira fase do projecto durou cerca de um ano, e incluiu todo o desenvolvimento do conceito, tanto do ponto de vista tecnológico como do ponto de vista comercial e logístico. A criação da empresa, apesar de tudo o que exigiu, foi a parte mais simples. Em Maio de 2006 foi constituída a empresa 80g, SA, com três sócios principais: a CONSULAI, a empresa que esteve na génese do projecto, a Luís Vicente SA, a maior empresa de comercialização de fruta em Portugal, e a Oleribus, uma empresa de consultoria especializada nas áreas da engenharia agrónoma e alimentar, com competências na área da tecnologia pós-colheita.

A criação do negócio foi a parte mais complexa do projecto. O desenvolvimento tecnológico de um produto *premium*, equiparado desde que foi lançado no mercado ao que de melhor se faz em países como os EUA e o Reino Unido, foi certamente o maior desafio. Paralelamente, questões como o desenho do *layout* da unidade industrial, a selecção dos equipamentos, a definição das soluções de transporte e distribuição e até a selecção e formação dos funcionários da empresa, não ficaram atrás em matéria de complexidade.

Em Novembro de 2006 o produto foi finalmente lançado no mercado. Os primeiros tempos foram de adaptações constantes. O objectivo na fase de desenvolvimento foi garantir a segurança alimentar e obter um

produto de elevadíssima qualidade, e nesta componente não houve qualquer dúvida. A opinião tanto dos clientes como dos consumidores finais (por exemplo, em acções de degustação) foi sempre unânime em reconhecer a elevada qualidade da fruta da 80g. Nesta fase de introdução do produto no mercado foram mais uma vez outras vertentes do negócio, como a linha de produtos, a distribuição, ou aspectos técnicos relacionados com as embalagens, que constituíram os maiores desafios. Só ao fim de vários meses foi possível alcançar um ponto de equilíbrio e uma estabilidade que permitiram voltar a olhar para o futuro e lançar novas apostas.



O consumidor final sabe bem quando pode confiar numa marca e está ainda disposto a pagar um pouco mais quando sabe que vai encontrar um produto em que pode confiar. Resistir às guerras de preços que controlam o mercado nos dias que correm não é fácil, mas abdicar de uma estratégia de qualidade em reacção a preços baixos da concorrência nem sempre é o melhor caminho.

Em 2008, a Luís Vicente assumiu o controlo da empresa e adquiriu a participação dos restantes sócios. Desde então, tem mantido a aposta na inovação e vindo a alargar a base de clientes, consolidando a presença no mercado com a introdução constante de novos produtos. O posicionamento da empresa tem sido sempre o de inovar na oferta de produtos mas sem nunca abdicar de uma

exigência total em termos de qualidade e segurança alimentar. Antes de colocar um novo produto no mercado, são efectuados testes exaustivos para assegurar que o produto chega ao consumidor nas melhores condições de frescura e sabor. Só assim, e obviamente utilizando fruta seleccionada da melhor qualidade como matéria prima, se consegue um produto com um posicionamento *premium*.

A 80g tem tido sucesso num mercado em que outras empresas fracassaram. As dificuldades de colocar um produto fresco (com um tempo de prateleira diminuto) num mercado com reduzido poder de compra, com uma gestão logística complicada (exigência de frio em toda a cadeia), e muito dependente de um processamento tecnológico altamente controlado e de uma elevada qualidade da matéria prima é algo muito difícil de conseguir. No entanto, e como dizem os manuais de estratégia, apenas se consegue vencer liderando fortemente a concorrência numa de três vertentes: qualidade, preço ou serviço. A 80g conseguiu impor-se no mercado da fruta fresca cortada através da elevada qualidade da fruta fresca cortada que produz, mas apostando simultaneamente em preços competitivos e num serviço ao cliente muito acima do *standard* da indústria alimentar.

Com o elevado nível de competitividade que existe actualmente na indústria alimentar, em que os preços cada vez mais ditam quem sobrevive, a 80g é um exemplo de que é possível criar apostas vencedoras em segmentos de mercado *premium*, apostando na elevada qualidade dos produtos. Apesar do mercado parecer mostrar o contrário, o consumidor final sabe bem quando pode confiar numa marca e está ainda disposto a pagar um pouco mais quando sabe que vai encontrar um produto em que pode confiar. Resistir às guerras de preços que controlam o mercado nos dias que correm não é fácil, mas abdicar de uma estratégia de qualidade em reacção a preços baixos da concorrência nem sempre é o melhor caminho. É nas alturas de crise que as estratégias de qualidade são mais difíceis de sustentar, mas é também destes tempos difíceis que surgem os vencedores do futuro. •