

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

COGEAE

MBA EXECUTIVO GESTÃO DE NEGÓCIOS EM VENDAS

PREVISÃO DE VENDA DO PRODUTO SIBER PÓ CONCENTRADO
PARA EMPRESA KERRY DO BRASIL.

MARINA SANGLADE MARETTI

SÃO PAULO – SP

2012

MARINA SANGLADE MARETTI

PREVISÃO DE VENDA DO PRODUTO SIBER PÓ CONCENTRADO

Monografia apresentada ao Curso MBA Executivo Gestão de Negócios em Vendas, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para a obtenção de título de MBA Executivo de Gestão de Negócios em Vendas, orientada pelo Professor Doutor Perrotti Pietrangelo Pasquale.

SÃO PAULO – SP

2012

AVALIAÇÃO:.....

ASSINATURA DO ORIENTADOR:.....

ASSINATURA DO COORDENADOR:.....

Resumo

MARETTI, Marina. **Previsão de vendas do produto Siber pó concentrado**. Monografia (MBA Executivo de Gestão de Negócios em Vendas). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 48 f. 2012

O presente trabalho visa estabelecer uma previsão de vendas para o Siber pó concentrado, lançamento da empresa Kerry em substituição ao tradicional Siber pó utilizado pelas médias e pequenas indústrias de sorvete.

Hoje no Brasil o mercado de sorvetes é dominado por duas grandes marcas, Kibon e Nestlé. Mas em todo território nacional existe um numero grande de empresas que se mantêm no mercado, algumas por produtos de qualidade superior, mas a maioria por terem produtos de qualidade, com preço menor. Por esse motivo buscam soluções no mercado para manter qualidade, e reduzir custos.

O Grupo Kerry é uma multinacional que atua na produção de ingredientes alimentícios, no Brasil, com foco no mercado de sorvetes. Hoje uma das tecnologias de trabalho da Kerry é o aroma, porém existe uma resistência grande das indústrias de sorvete, pequenas e médias, em utilizar essa tecnologia, por não terem mão de obra de qualificada na produção.

Hoje o produto utilizado em grande parte das indústrias de sorvete é o saborizante, onde já se encontra o aroma, corante e acido necessário, com uma dosagem de aplicação muito maior e mais fácil. Gerando um custo maior a indústria, paga um alto valor agregado ao chamado “veículo” dos aromas, que é açúcar ou amido.

Enxergando uma grande oportunidade, mas um enorme empecilho em trazer uma alternativa com menor custo de aplicação, que mantivesse a facilidade na utilização para seus clientes, a Kerry pensou em desenvolver um saborizante com menor dosagem de aplicação, diminuindo a utilização desses “veículos”.

Palavras chave: sorvete, aromas, tecnologia dos alimentos.

Lista de Ilustrações

Gráfico

Gráfico 1 – Faturamento do Grupo Kerry no período de 1974 a 2010.....	21
---	----

Figura

Figura 1 - Estrutura corporativa do Grupo Kerry.....	22
Figura 2 - Tecnologias de atuação do Grupo Kerry.....	27
Figura 3 - Estrutura comercial da Kerry do Brasil, mercado de lácteos, salgados, cereais e doces e Key Accounts.....	29
Figura 4 - Estrutura comercial da Kerry do Brasil, mercados de bebidas e Food Service.....	30

Quadro

Quadro 1 – Análise de SWOT.....	37
---------------------------------	----

Tabela

Tabela 1 - Volume de vendas do Siber pó no Brasil.....	38
Tabela 2 - Volume de vendas do Siber pó nos estados do sul do Brasil.....	40
Tabela 3 - Volume de vendas do Siber pó nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro.....	41
Tabela 4 - Volume de vendas do Siber pó no estado de Minas Gerais.....	42
Tabela 5 - Volume de vendas do Siber pó no estado de Minas Gerais.....	43

Sumário

1	Introdução	6
2	Macroambiente.....	6
2.1	Econômico	6
2.2	Político Legal.....	8
2.3	Social/Cultural e Mercadológico	8
2.4	Demográfica.....	13
2.5	Tecnológico	15
3	Microambiente	16
3.1	Perfil do Grupo Kerry	17
3.2	Histórico da empresa	18
3.2.1	Formação da Cooperativa Kerry	18
3.3	Missão do Grupo Kerry	21
3.4	Estrutura corporativa.....	22
3.5	Crescimento Sustentável.....	22
3.5.1	Mercado em que atua.....	23
3.5.2	Local de trabalho	24
3.5.3	Meio ambiente	24
3.5.4	Comunidade.....	25
3.6	Produtos	26
3.7	Força de vendas	29
3.8	Clientes	31
3.9	Distribuição.....	33
3.10	Comunicação	34
3.11	Concorrência	35
4	Previsão de venda.....	37
4.1	SWOT	37
4.2	Análise dos números	37

1 Introdução

O objetivo desse trabalho é estabelecer a previsão de venda de um novo item na linha de produtos voltados a sorveteria da empresa Kerry do Brasil, o Siber pó concentrado.

Segundo Gobe, et al (2007, p. 13), uma empresa é um sistema aberto, isto é, recebe influencia do ambiente ao mesmo tempo que o influencia. Desta forma, para que a empresa possa sobreviver e se desenvolver é preciso que monitore o ambiente constantemente e se antecipe aos acontecimentos utilizando um processo de previsão do futuro.

Para realização de uma previsão de vendas eficaz, é preciso contextualizá-la no ambiente do mercado que pretendo atingir, ambiente externo, o macroambiente, composto por ambiente econômico, político e legal, sociocultural, demográfico, e tecnológico; e ambiente interno, o microambiente, estrutura empresarial, clientes, concorrentes, distribuidores, etc. (KOTLER, (2000).

2 Macroambiente

O macroambiente no qual a organização está inserida é composto de forças que a empresa não pode controlar diretamente, como as variáveis econômicas, sociais, sindicais, demográficas, políticas, tecnológicas, legais, ecológicas, culturais e mercadológicas. Essas variáveis são analisadas segundo uma técnica conhecida como elaboração de cenários, que consiste em imaginar como será o ambiente dentro de um determinado espaço de tempo. (GOBE, ET AL, 2007, p. 13)

2.1 Econômico

O cenário econômico mundial atual não é o mais otimista, potencias mundiais estão caindo, a Europa com grandes países em crise, como a Grécia, Itália e França, os Estados Unidos enfrentou uma grande crise no setor imobiliário que refletiu em todo o país. Estas crises vêm gerando uma queda de consumo nos países considerados as maiores economias mundiais.

A crise europeia e o crescimento dos países emergentes estão mudando o ranking das maiores economias. O Brasil já passou a Itália e, segundo previsões do FMI e de consultorias internacionais, será, em 2011, a sexta maior economia mundial (LEITÃO, 2012 a).

O IBGE divulgou que as vendas no Brasil cresceram 0,6% em setembro de 2011 em relação ao mês anterior, depois de terem caído 0,4%. Na comparação com setembro de 2010, o crescimento é de 5,3%. No ano de 2011, as vendas acumulam alta de 7% e em 12 meses, de 7,7% (LEITÃO, 2012 b).

Em setembro, sete das dez atividades pesquisadas (incluindo o comércio varejista ampliado) apresentaram crescimento, segundo o IBGE. São elas: artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos, de perfumaria e cosméticos (2,2%); veículos, motos, partes e peças (1,7%); tecidos, vestuário e calçados (1,6%); móveis e eletrodomésticos (1,6%); material de construção (0,8%); hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo (0,2%); e outros artigos de uso pessoal e domésticos (0,1%) (LEITÃO, 2012 b).

O mercado revisou para baixo as previsões para a inflação deste ano e de 2012 e reduziu, pela sexta vez consecutiva, a estimativa para o crescimento do PIB em 2011 (LEITÃO, 2012 b).

Segundo o relatório Focus, divulgado pelo Banco Central, o mercado acha que o IPCA (índice de preço ao consumidor amplo, que calcula o custo de vida para famílias com renda mensal de 1 a 40 salários mínimos) encerrará 2011 em 6,48%, abaixo do teto da meta (6,5%), aposta que estava em alta nas últimas semanas. Para 2012, a previsão baixou mais uma vez, agora de 5,57% para 5,56% (LEITÃO, 2012 b).

A expectativa para o crescimento do PIB em 2011 também foi alterada para baixo, de 3,20% para 3,16%; enquanto a previsão para o crescimento da economia em 2012 permanece em 3,50% (LEITÃO, 2012 b).

O Brasil apresenta um crescimento menor do que o previsto, a expansão da economia brasileira em menor ritmo e a desaceleração da renda e do emprego tem levado os consumidores a adotar uma postura mais cautelosa em relação a novos financiamentos.

2.2 Político Legal

Um dos principais fatores para o alto índice de informalidade no mercado de sorveteria são as altas taxas de impostos cobrados na comercialização do produto final.

Segundo uma pesquisa feita pelo site IBPT hoje um consumidor de sorvete paga 70% do seu valor em impostos, ao comparar com outros itens verificamos que essa porcentagem é bem alta, no chocolate pagamos 38%, biscoito 37% de impostos, na compra de cigarro e cachaça pagamos 81%. O que nos leva a deduzir que o sorvete está classificado junto com itens supérfluos, não considerados como alimento, por isso uma taxa de imposto tão alta (IBPT, 2012).

Se a pequena e média indústria de sorvete aplicar em toda sua produção essa porcentagem de imposto terá que cobrar um valor acima do praticado no mercado, o que impedirá a concorrência, criando uma situação desigual entre indústrias, algumas agem dentro das leis fiscais e outras não.

2.3 Social/Cultural e Mercadológico

Verão, férias e sorvetes! Uma combinação que supera as expectativas do mercado das sobremesas geladas. Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Sorvetes (ABIS), são produzidos, por ano, cerca de 900 milhões de litros de sorvetes de massa, picolés e sorvete tipo soft. Ainda segundo a associação, é neste período de calor e durante o verão, especificamente entre os meses de setembro e março, que o consumo supera 70% do total da produção (ABIS, 2012).

A ABIS mostra-se otimista quanto às perspectivas para os próximos dez anos em termos de crescimento do mercado, investimentos para expansão das atuais empresas brasileiras e na importação de maquinário movimentam a produção anual (ABIS, 2012).

Segundo dados da associação, hoje os picolés representam 20% da produção, aproximadamente 182 milhões de litros dos 900 milhões produzidos anualmente, o que significa cerca de 2,5 bilhões de unidades/ano. O sorvete soft também obteve um crescimento significativo: atualmente existem 10 mil máquinas que produzem este tipo de sorvete, o que significa 8% do mercado, com um total de 72 milhões de litros. Já os sorvetes de massa são responsáveis por um volume estimado de 653 milhões de litros (ABIS, 2012).

No Brasil existem cerca de dez mil empresas responsáveis pela produção industrial e artesanal, além de revendas (empresas que apenas revendem o produto final). Segundo a estimativa da ABIS a produção de sorvetes no Brasil, no ano de 2010, foi de 1.117.000.000 de litros e movimentou US\$ 1.939.000.000,00. Esta atividade gera 40.000 empregos diretos e 80.000 indiretos (ABIS, 2012).

Para desmistificar o fato de que consumir sorvete em meses de inverno traz malefícios à saúde e movimentar ainda mais o mercado, a ABIS tem trabalhado na conscientização popular de que o sorvete pode ser além de uma guloseima, um alimento nutritivo. “É um alimento completo, pois contém proteínas, açúcares, vitaminas A, B1, B2, B6, C, D, K, cálcio, fósforo e outros minerais essenciais em uma nutrição balanceada”, diz Eduardo Weisberg, presidente da ABIS. Segundo ele, os números atuais apontam para uma entrada definitiva do produto no rol de alimentos lácteos, já que ele pode fornecer cerca de 135 a 100g de cálcio, que representa de 8 a 16% da dose diária recomendada (ABIS, 2012).

Além disso a ABIS estimula participações em feiras do setor, promove campanhas para aumentar o consumo e criou o Dia do Sorvete 23 de setembro, para aumentar a divulgação do produto.

O consumo de sorvetes e picolés para o ano de 2012 deve aumentar, devido à influência de dois fatores positivos, as previsões climáticas indicam altas temperaturas por um período maior do ano e a uma previsão de uma retomada de crescimento econômico mais favorável.

Um dos desafios das indústrias do segmento é conscientizar milhões de consumidores em potencial de que o produto é um alimento rico em valor nutritivo e próprio para o consumo em qualquer época do ano.

O verão é a época em que a procura por sabores de fruta aumenta. Já nos meses menos quentes é observado o aumento nas vendas de sabores como chocolate, creme e tortas geladas.

No Brasil, apesar do clima tropical o consumo per capita de sorvetes passou de 3,04 litros em 2003 para 5,77 litros no ano de 2010, um crescimento de 51,05%, porém este número ainda é pequeno se compararmos com os Estados Unidos da América, que o consumo per capita chega em torno de 26 litros e a Comunidade da União Européia que tem um consumo médio per capita de 15 litros. O consumo nos países Nórdicos, onde a temperatura é baixa a maior parte do ano, prova que quando existe o hábito alimentar, o clima não interfere no consumo; na Suécia são vendidos 13,6 litros per capita e na Noruega 12,8 litros. E mesmo em países próximos com climas mais amenos ainda temos um consumo maior, no Chile, 6,5 litros e na Argentina, 5 litro (EUROMONITOR, 2011 a).

Num ranking comparativo entre os maiores produtores de sorvetes do mundo, o Brasil encontra-se no décimo lugar dentre os 13 países de maior demanda. Na escala produtiva, os EUA encontram-se na primeira posição (EUROMONITOR, 2011 a).

Uma comparação que cabe fazer é em relação ao consumo da cerveja no Brasil, que nos meses de inverno cai, porém proporcionalmente, muito menos que o do sorvete. A identificação do produto como artigo de verão pode ser mudada. As empresas devem investir em estratégias de marketing para alterar esse quadro. Em baixa temporada, os produtores poderiam veicular mais propaganda, a exemplo do que vem se fazendo em outros mercados de consumo marcadamente sazonais. Os fabricantes de chocolate fizeram

campanhas e obtiveram sucesso junto aos consumidores, que hoje identificam o produto como alimento. O que se constata são ações isoladas que não chegam a motivar o número de consumidores potenciais nessa época do ano. Quando esse conceito for alterado, e o sorvete passar a ser visto pelo consumidor como um alimento, deverá ocorrer um significativo aumento em suas vendas em épocas de temperaturas mais frias.

O mercado de sorvetes no país está distribuído da seguinte forma: 83% nas Regiões Sul e Sudeste, 13% na região Nordeste e 4% nas Regiões Norte e Centro-Oeste. A indústria do setor convive com a sazonalidade até mesmo no nordeste, que com temperaturas altas durante o ano todo apresenta alterações de consumo nos meses em que o turismo aumenta o que coincide com o verão no sul do País (ABIS, 2012).

De acordo com dados do Euromonitor, os 10 sabores mais consumidos no mundo são: Chocolate (21%), Baunilha (13,7%), Morango (6,3%), Caramelo (4%), Limão (3,1%), Framboesa (2,5%), Laranja (2,5%), Café (2,4%), Foundant (2,2%) e Amêndoa (2%). No Brasil o ranking é um pouco diferente: Chocolate (28,8%), Baunilha (10,3%), Morango (9%), Creme (3,8%), Caramelo (3%), Coco (3%), Abacaxi (2,2%), Passas (2,2%), Maracujá (1,9%) e Rum (1,9%) (EUROMONITOR, 2011 b).

Mas não é só o clima que interfere no consumo do produto. O poder aquisitivo, alto custo de energia, transporte e juros altos impedem que a indústria e o comércio obtenham índices mais altos de vendas. Há alguns anos o setor estava otimista com relação a esses custos e apostava na melhoria do poder aquisitivo da população. Isso não se concretizou e a crise econômica que se instalou no Brasil afetou o segmento. No ano de 1999 houve uma queda de 15% no consumo de sorvetes, mas com o crescimento econômico em ascensão esse consumo vem aumentando ano a ano. Esse aumento por um lado, é devida à retomada de crescimento econômico do País e por outro decorre de novas alternativas encontradas pela indústria (ABIS, 2011).

Muito ainda pode ser feito pelas empresas para conquistar e motivar o consumidor brasileiro. Os produtores que investirem em pesquisas de mercado, esclarecimento quanto ao teor nutritivo do sorvete, levantamento do perfil dos consumidores das várias regiões do

país e buscarem novos espaços geográficos para instalar indústrias e pontos de vendas devem obter grandes lucros no futuro.

Com preços até 30% mais baixos que as tradicionais, as marcas populares vêm conquistando os consumidores. A Frutiquello, fabricante de Franco da Rocha, região metropolitana de São Paulo, registrou aumento de 30% no volume de vendas no ano passado. Para Rodrigo Queiroz Novais, coordenador de marketing da empresa, devido aos preços mais baixos e à oferta de produtos de boa qualidade, o consumidor está criando o hábito de ter sorvete como sobremesa. “A classe C quer tomar sorvete, mas acha muito caro pagar R\$ 15 por um pote de dois litros. O nosso custa entre R\$ 8,90 e R\$ 9,90”, avalia Novais (CUNHA, 2011).

Segundo a Abis, o que limita a expansão das empresas é o custo de distribuição, que precisa ser feita em caminhões refrigerados. Isso inviabiliza a venda para mercados que ficam a mais de 400 quilômetros da fábrica. A Frutiquello, por exemplo, concentra sua distribuição apenas no estado de São Paulo. “A maior parte das empresas de sorvetes populares são companhias regionais, com pequenas exceções como a Creme Mel”, comenta o presidente da Associação (CUNHA, 2011).

O setor tem buscado saídas criativas para motivar o consumo. Na linha de produtos consumidos fora do lar, investem em sorvetes com formas e cores atraentes visando conquistar o público infantil, enquanto outras investem em produtos com preço baixo, atraindo assim o consumidor de baixa renda.

Algumas empresas procuram conhecer as expectativas do mercado, como a Kibon, que possui um Centro de Inovações de Sorvetes, em São Paulo, voltado para a criação e desenvolvimento de novos produtos, de acordo com a demanda e necessidade dos consumidores.

Por outro lado, fabricantes de sorvetes mais sofisticados, denominados "super premium" chegaram ao Brasil há alguns anos para investir na produção de uma linha para classe média alta. Estas empresas cujos produtos são fabricados com técnicas especiais vêm ganhando cada vez maior espaço, sendo distribuídos em supermercados selecionados

ou em pontos de vendas, geralmente franqueados com lojas localizadas em shoppings ou regiões privilegiadas do país. Alternativa que continua gerando lucros é o sistema self-service ou buffet de sorvetes, que tem proliferado em várias regiões. Esse tipo de loja atrai o cliente a começar pelo aspecto visual. As guloseimas expostas, caldas de vários tipos e sabores e confeitos coloridos, despertam a gula, convidando o consumidor a montar sua própria taça. Essa opção, já bastante popularizada, pode ser uma estratégia de grande valor para mudar os hábitos do público alvo (CUNHA, 2011).

Também a abertura de lojas próprias, franquias, parcerias e fornecimento para hotéis e restaurantes, têm incorporado novos consumidores gerando um aumento de consumo do sorvete e motivando os grandes fabricantes a ampliar suas unidades regionais.

A "marca própria" de sorvete é outra tendência que têm contribuído para o crescimento de pequenas e médias empresas do setor, que podem fornecer para o mercado institucional, franquias ou mesmo supermercados, produtos diferenciados. As perspectivas do segmento são consideradas promissoras porque oferecem aos produtores garantia de produção, além de ter a qualidade de multiplicar e formar opinião do público consumidor.

A tendência de expansão do mercado de consumidores fora do lar, com grande parcela da população fazendo refeições em restaurantes e fast foods, e o aumento gradativo do poder aquisitivo previsto para os próximos anos, tornam esse segmento uma promissora fonte de lucro para as empresas. A estimativa é de que enquanto o mercado de sorvetes cresce a uma taxa de 5% ao ano, o volume do produto consumido no segmento food service tende a crescer, proporcionalmente, no mínimo o dobro (CUNHA, 2011).

2.4 Demográfica

Segundo estimativa do IBGE em 2010 o Brasil possuía cerca de 192 milhões de habitantes, o que representa uma das maiores populações absolutas do mundo, destacando-se como a quinta nação mais populosa do planeta (IBGE, 2010).

Ao longo dos últimos anos, o crescimento demográfico do país tem diminuído o ritmo, que era muito alto até a década de 1960. As razões para uma diminuição do crescimento demográfico relacionam-se com a urbanização e industrialização e com incentivos à redução da natalidade (como a disseminação de anticoncepcionais). Embora a taxa de mortalidade no país tenha caído bastante desde a década de 1940, a queda na taxa de natalidade foi ainda maior (IBGE, 2010).

Considerando os dados de 2000, observa-se que o número de jovens é proporcionalmente pequeno nos países desenvolvidos, mas alcança quase a metade da população total como o Brasil, o Peru e outros do Terceiro Mundo. Nos países desenvolvidos, o nível sócio-econômico é muito elevado e, em consequência, a natalidade é baixa e a expectativa de vida bastante alta, o que explica o grande número de idosos na população total. No Brasil, apesar da progressiva redução das taxas de natalidade e mortalidade verificada nas últimas décadas, o país continua exibindo elevado número de jovens na população, sendo que 31,8% de crianças de 0 a 15 anos, 28,5% de jovens de 15 a 29 anos, 32,6% de adultos de 30 a 59 anos e 7,1% de idosos acima de 60 anos. Com a maior parte da população entre crianças e jovens o Brasil se caracteriza por um mercado consumidor de sorvete com grande potencial de crescimento (IBGE, 2000).

A distribuição populacional no Brasil é bastante desigual, havendo concentração da população nas zonas litorâneas, especialmente do Sudeste e da Zona da Mata nordestina. Outro núcleo importante é a região Sul. As áreas menos povoadas situam-se no Centro-Oeste e no Norte. Sendo que São Paulo se destaca como a cidade mais populosa do Brasil, com 11.316.149 habitantes, e sua região metropolitana que hoje possui uma população de 19 milhões de habitantes (WIKIPÉDIA, 2012).

Comparada com a segunda região metropolitana em população, o Rio de Janeiro que possui em torno de 11 milhões de habitantes, São Paulo tem o dobro e se destaca como o maior potencial mercado consumidor (WIKIPÉDIA, 2012).

Por ser o estado com o maior PIB do país, São Paulo é conhecido como "locomotiva do Brasil". Além do maior poderio econômico do país, o estado possui bons

índices sociais, tais como o terceiro maior Índice de Desenvolvimento Humano, o segundo maior PIB per capita (WIKIPÉDIA, 2012).

No verão sua temperatura média fica em torno de 25 °C, normalmente ultrapassando os 30 °C. Por isso é um dos melhores mercados para o consumo de sorvete, e onde se concentram a maioria das indústrias deste segmento (WIKIPÉDIA, 2012).

2.5 Tecnológico

A indústria de alimentos brasileira, responsável por quase 15% do faturamento do setor industrial e por empregar mais de um milhão de pessoas, tem conseguido seguir as tendências internacionais na área de produção, mas ainda precisa desenvolver trajetórias mais consistentes na área de inovação. Investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) com o objetivo de criar novos produtos de maior valor adicionado podem garantir o sucesso de empresas que se mobilizam para acompanhar a onda de consumo de alimentos saudáveis e de preparo rápido. Algumas empresas, porém, sequer possuem ainda um departamento de P&D (ABIAM, 2011).

As inovações na indústria alimentícia são majoritariamente incrementais. De acordo com Airton Vialta, vice-diretor do Instituto de Tecnologia de Alimentos (Ital), as grandes inovações ocorrem principalmente na área de formulação de ingredientes e aditivos, alimentos funcionais, transgênicos e embalagens. "Os novos aromas, corantes, amidos modificados, enzimas e moléculas, criados pela indústria de ingredientes e aditivos, assim como os microorganismos pro-bióticos, antioxidantes, imunopeptídeos, isoflavonas e outros componentes que caracterizam os alimentos como funcionais representam a maioria das inovações em alimentos", diz Vialta (ABIAM, 2011).

Segundo o especialista, a tendência atual é a alimentação saudável, com substituição de gorduras nocivas (como as trans-saturadas) pelas benéficas (como as do tipo ômega 3 e 6). Nessa direção, também tem aumentado a procura por alimentos orgânicos, livres de agrotóxicos, hormônios e aditivos químicos artificiais, apesar de seus preços pouco atrativos. Outra tendência são os alimentos semi-prontos, chamados "do freezer ao forno", uma vez que se deseja cada vez mais reduzir o tempo gasto com o

preparo de refeições. É aí que entram os insumos da indústria química de ingredientes, com destaque para a indústria de aromas (ABIAM, 2011).

A inovação tecnológica (produto ou processo) tem sido amplamente reconhecida, não apenas como um poderoso instrumento para o desenvolvimento econômico de longo prazo, mas também como uma das principais fontes de vantagem competitiva para empresas de todos os segmentos econômicos. Devido a essa importância, os economistas, principalmente a partir dos anos 60, têm desenvolvido um grande esforço no sentido de identificar os fatores que estimulam a inovação tecnológica em nível de empresas e indústrias (CABRAL, 2004).

Em termos gerais, o processo de inovação tecnológica na indústria de alimentos no mundo é caracterizado por ampla interface com outros setores industriais. A indústria de alimentos estimula inovações em toda a cadeia agroalimentar, tais como nos produtores de matéria-prima (agricultura), em fornecedores de aditivos, no setor de embalagens, na distribuição atacadista e varejista, e em indústrias de bens de capital. Como uma indústria intermediária, ela não apenas identifica as mudanças nos perfis de consumo e a elas se adapta, mas também transmite tais mudanças para os seus fornecedores (CABRAL, 2004).

Hoje a Kerry, como uma importante indústria de ingredientes alimentícios, e atuante no mercado de sorveteria, investe muito em desenvolvimento e aplicação de novas tecnologias para seus clientes. No Brasil, no segmento de sorvetes, existem duas grandes indústrias dominantes, Nestlé e Kibon, e muitas médias e pequenas que tentam se manter no mercado concorrendo principalmente com produtos de menor valor. Por esse motivo novas tecnologias são muito importantes, pois buscam sempre produtos que tragam qualidade porem diminuição de custo.

3 Microambiente

A análise do microambiente, forças próximas à empresa que afetam sua habilidade de servir os clientes, seus canais de marketing e todos os públicos relacionados a ela, mas que podem ser controladas pela empresa (GOBE, ET AL, 2007, p. 16).

3.1 Perfil do Grupo Kerry

O Grupo Kerry hoje é um líder mundial em ingredientes alimentícios e aromas servindo a indústria de alimentos e bebidas, e um nome forte no mercado irlandês e do Reino Unido em relação a alimentos prontos para o consumo.

O Grupo cresceu através de uma série de aquisições estratégicas em sua história relativamente curta, a partir da colocação de sua primeira indústria de laticínios e vegetais em Listowel, Irlanda, em 1972, e a partir daí alcançou um crescimento lucrativo e sustentável com as atuais vendas de aproximadamente € 5,0 bilhões anuais (KERRY, 2012 a).

Em 1986 o Grupo Kerry teve seu capital aberto e hoje têm ações nos mercados financeiros de Dublin e Londres, aproximadamente 30.000 acionistas (KERRY, 2012 a).

A Kerry cresceu e se tornou um dos maiores fabricantes de ingredientes e aromas do mundo. Abrangendo todas as principais categorias de alimentos e tecnologias, produtos lácteos, carnes, lipídios, cereais, doces, bebidas, sistemas de aromas, fornecendo soluções inovadoras, produtos práticos para indústrias de alimentos e empresas de food service (KERRY, 2012 a).

Com sua sede em Tralle na Irlanda, hoje o Grupo Kerry emprega mais de 20.000 pessoas, em todos os seus processos, fabricação, pesquisa e desenvolvimento, administrativo e comercial, em suas instalações, sendo 23 fabricas e 20 escritórios internacionais de vendas espalhados por toda Europa, América do Norte, América do Sul, Austrália, Nova Zelândia e mercados asiáticos. Fornece mais de 15.000 produtos, entre eles alimentos prontos para consumo, ingredientes alimentícios e aromas, para mais de 140 países (KERRY, 2012 a).

Com uma equipe de cerca de 500 engenheiros e cientistas dos alimentos divididos em 37 centros técnicos de aplicação e pesquisa e desenvolvimento, a Kerry trabalha em parceria com seus clientes para fornecer soluções que atendam suas necessidades de desenvolvimento de um produto único. Combinando várias tecnologias e experiência em

aplicações, cria produtos alimentícios e bebidas sempre buscando um diferencial, seja aprimorando gostos, textura, conveniência, aparência, funcionalidade, nutrição ou requisitos e segurança alimentar (KERRY, 2012 a).

3.2 Histórico da empresa

A origem da Kerry se dá em 1972 como uma empresa privada com 3 acionistas, uma empresa chamada Dairy Disposal Company, uma cooperativa de oito pequenas fazendas de leite no condado de Kerry, e outra empresa chamada Erin Casein Company Inc. dos Estados Unidos. Que ao se unirem, se comprometeram a investir € 200.000,00 para financiar uma unidade de processamento de leite em Listowel no condado de Kerry na Irlanda, para produzir proteína de leite, Caseína, e exportar para os Estados Unidos (KERRY, 2012 a).

A propriedade da companhia, conhecida como North Kerry Products Ltd (NKMP), foi dividida, a Dairy Disposal Company ficou com 42,5%, a cooperativa de Kerry com 42,5% e a Erin Casein Company Inc. com 15% (KERRY, 2012 a).

A Erin Casein, baseada em Illinois, garantia o mercado para a venda de caseína, que vinha a ser um produto novo para Irlanda. No primeiro ano a NKMP processou 16 milhões de litros de leite desnatado para produzir 2 toneladas de caseína, com isso registrou um lucro de €127,000,00 e um volume de negócios de € 1.3 milhões (KERRY, 2012 a).

3.2.1 Formação da Cooperativa Kerry

EM 1973 a Irlanda aderiu a Comunidade Econômica Européia (CEE) e isso acelerou a fusão de pequenos laticínios na Irlanda, para conseguir competir com grandes laticínios já existentes na Comunidade Européia (KERRY, 2012 a).

Uma dessas formações foi a Kerry Co-operative (Kerry Co-op), com a ajuda de capital de fornecedores de leite do condado de Kerry adquiriram a Dairy Disposal Company junto com seus 42,5% da NKMP, além disso, seis das oito fazendas que juntas

formavam a cooperativa da NKMP com 42,5%, também foram compradas pela Kerry Co-op. Assim a NKMP acabou se tornando uma subsidiária da recém formada Kerry Co-operative Creameries Ltd (Kerry Co-op) que iniciou suas atividades em janeiro de 1974, como uma das seis principais cooperativas de laticínios da Irlanda, com vendas naquele ano de €29 milhões (KERRY, 2012 a).

No período de 1974 a 1979 a Kerry Co-op expandiu seus negócios para outros produtos lácteos além do leite. A entrada da Irlanda na CEE trouxe melhores preços do leite e aumentou o volume de produção e negociação, e a Kerry Co-op aproveitou isso para seu crescimento, seu fornecimento de leite aumentou de 67 milhões de litros em 1974 para 87 milhões de litros em 1978. Um dos fatores para seu crescimento foi a compra de pequenos laticínios (KERRY, 2012 a).

Em 1979 o condado de Kerry foi escolhido como área de teste para um programa de erradicação de doenças bovinas, aliado a isso a produção de leite caiu devido ao clima úmido dos verões de 1979 e 1980, o que significou uma perda de quase 20% do fornecimento de leite para Kerry Co-op. Isso impactou no seu crescimento, pois foi na mesma época em que a Co-op investiu €18 milhões na expansão da fábrica da NKMP em Listowel (KERRY, 2012 a).

O ano de 1979 foi um divisor de águas na história da Kerry, que percebeu que para continuar crescendo teria que diminuir sua dependência aos produtos lácteos e buscar alternativas com maior valor agregado (KERRY, 2012 a).

O grupo de gestão da Kerry Co-op percebeu que seu crescimento futuro dependia de diversificar seus negócios buscando tecnologias que pudessem competir mundialmente. Perceberam que esse era um momento de desenvolver parcerias com grandes empresas internacionais, que tivessem uma cota significativa do mercado em que eles escolheram competir (KERRY, 2012 a).

Em 1980 um plano de cinco anos foi aprovado pelo conselho administrativo da Kerry Co-op, e o departamento de R&D (pesquisa e desenvolvimento) se tornou prioridade, escritórios no exterior foram abertos e se iniciou uma busca para aquisições de

outras empresas. Kerry estava determinada a se tornar uma multinacional de sucesso do setor alimentício, e para atender a essa estratégia, uma estrutura de gestão apropriada foi colocada em prática (KERRY, 2012 a).

A estratégia de crescimento da Kerry foi baseada em uma equação:

Estratégia X Capacidade X Capital = Crescimento lucrativo e sustentável.

A organização estava convencida de que se um desses pontos faltasse o melhor resultado que se teria seria zero crescimento rentável (KERRY, 2012 a).

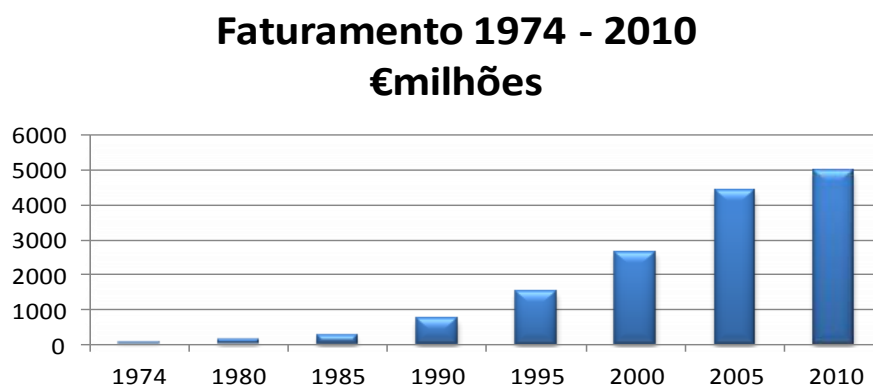
A primeira aquisição foi uma empresa no mercado de carnes, a Denny, carne de porco e produtos salgados, na Irlanda, e fez sua primeira entrada no processamento de carne bovina ainda dentro do país (KERRY, 2012 a).

O ano de 1983 foi importante, decidiu-se abrir escritórios nos Estados Unidos em Chicago, e Reino Unido em Londres. No mesmo ano iniciou seu caminho na produção de ingredientes alimentícios. Perceberam que a caseína que produziam era utilizada em produtos alimentícios sofisticados e com grande valor agregado, por isso o grande interesse no passado da Erin Casein na NKMP, a partir daí voltou seu investimento em pesquisa e desenvolvimentos de ingredientes com alto valor, sempre com algum diferencial ao invés de fornecer “commodities” (KERRY, 2012 a).

A aquisição da empresa BEATREME em 1988 abriu mercados mundiais para Kerry, além de aumentar sua base para o crescimento na produção de ingredientes alimentícios. Desde então os negócios da Kerry Ingredients, como passou a ser conhecida, cresceram significativamente, e ampliaram suas bases tecnológicas com novas aquisições no Reino Unido, França, Itália, Alemanha, EUA, Canadá, México, Brasil, Austrália, Nova Zelândia e Malásia (KERRY, 2012 a).

Desde sua formação como NKMP até hoje o faturamento do Grupo Kerry só vem crescendo:

Gráfico 1 – Faturamento do Grupo Kerry no período de 1974 a 2010



Fonte: KERRY 2012 a

3.3 Missão do Grupo Kerry

O grupo Kerry será líder mundial em ingredientes e aromas servindo a indústria de alimentos e bebidas, e um dos principais fornecedores de marcas de valor agregado e alimentos prontos para consumo para os mercados irlandês e do Reino Unido (KERRY, 2012 b).

Através de suas habilidades e do compromisso sincero de seus funcionários, será líderes nos mercados em que atua. Com excelência na qualidade do produto, a criatividade e técnica de marketing e serviços aos seus clientes (KERRY, 2012 b).

Está comprometidos com os mais altos padrões de negócios e comportamento ético, para cumprir suas responsabilidades para as comunidades que servem e para criação de valor em longo prazo para todos os interessados em uma base social e ambiental sustentável (KERRY, 2012 b).

3.4 Estrutura corporativa



Figura 1 - Estrutura corporativa do Grupo Kerry

Fonte: KERRY 2012 b

A estrutura corporativa do Grupo Kerry está dividido em Ingredients & Flavours, que abrange a venda de ingredientes e aromas para indústrias alimentícias no mundo todo; Consumer Foods, onde a Kerry atua como fornecedora de produtos prontos para o consume, com vendas em varejos direto ao consumidor, especifico na Irlanda e Reino Unido; e por fim a área de Agribusiness que tem atuação apenas na Irlanda, onde a Kerry atua como fornecedora de insumos para produção Agrícola no pais (KERRY, 2012 c).

A divisão Kerry Ingredients & Flavours é a maior do Grupo Kerry, produzindo mais de 15.000 ingredientes, aromas e soluções integradas em mais de 113 fabricas na Europa, Américas, Ásia e África (KERRY, 2012 c).

3.5 Crescimento Sustentável

O Grupo Kerry esta empenhado em aumentar seus negócios porem sempre de maneira sustentável. Como líder mundial em ingredientes e aromas e como uma grande organização de alimentos prontos para o consumo na Europa, a Kerry tem como objetivo conduzir seus negócios de forma responsável e sustentável. Isso exige uma ligação estreita

com seus clientes, fornecedores, autoridades reguladoras do setor, funcionários e local onde se estabelece (KERRY, 2012 d).

O ponto central na declaração da missão e valores do Grupo Kerry é ser líder mundial na Indústria de alimentos. Vem trabalhando desde sua criação no reconhecimento de suas responsabilidades sociais corporativas. Sua declaração de Missão fornece uma orientação para a gestão e todos os funcionários em todas as operações e atividades do grupo no mundo todo. Os quatro pilares que a Kerry sustenta para seu crescimento sustentável são; o mercado em que atua, o local de trabalho, o meio ambiente e a comunidade. Ampliou significativamente seu programa de sustentabilidade nos últimos anos e vem progressivamente estabelecendo metas em todo Grupo Kerry para medir esse progresso (KERRY, 2012 d).

Todos os funcionários do Grupo devem seguir os padrões Kerry de Práticas de Negócios, e com isso proteger sua reputação e integridade (KERRY, 2012 d).

3.5.1 Mercado em que atua

Todos os dias milhões de pessoas em todo mundo consomem alimentos e bebidas produzidos pela Kerry ou pelos seus clientes que utilizam os ingredientes e aromas da Kerry para sua produção. Por isso reconhece seu papel em desenvolver produtos que contribuam com uma dieta e estilo de vida saudáveis, vem permitindo aos seus clientes uma melhoria significativa no valor nutricional de suas ofertas de produtos, através de redução de calorias, sódio, gorduras saturadas, eliminação de gorduras trans e incorporação de ingredientes naturais (KERRY, 2012 d).

A Kerry pretende ser líder nos mercados em que atua, com excelência em qualidade do produto, segurança do produto, criatividade da equipe de marketing e serviço aos seus clientes. Como a segurança alimentar é de extrema importância para Kerry, a empresa atua em colaboração com seus clientes e órgãos reguladores para assegurar que todos trabalhem para garantir os mais altos padrões de qualidade (KERRY, 2012 d).

3.5.2 Local de trabalho

O Grupo Kerry tem sido construído em torno do compromisso, habilidades e criatividade de seus colaboradores. Reter e desenvolver são as estratégias do Grupo para seu crescimento e desenvolvimento. Como possui estruturas de trabalho em diversas partes do mundo, exige uma dedicação à comunicação e troca de ideias, para facilitar a criatividade e a gestão do conhecimento de forma eficaz (KERRY, 2012 d).

Oferece treinamento e programas de desenvolvimento para os funcionários, através do qual podem melhorar suas habilidades, conhecimentos e capacidades necessárias para um maior crescimento dentro da organização (KERRY, 2012 d).

3.5.3 Meio ambiente

A Kerry reconhece o impacto das mudanças climáticas no mundo e a necessidade de estimular o desenvolvimento econômico de negócios de uma forma sustentável. Desenvolve programas para medir, gerir e reduzir os impactos das mudanças climáticas. Está empenhada em fornecer produtos que atendam ou excedam as expectativas de seus parceiros durante a realização de um negócio de uma forma ecologicamente responsável (KERRY, 2012 d).

Busca alcançar esse objetivo através das seguintes ações:

- a) Gerenciar o impacto sobre o meio ambiente de forma pro-ativa por meio da prevenção e minimização de resíduos, reutilização, reciclagem e descarte seguro.
- b) Conservar energia, matérias primas e recursos em todas as operações do Grupo.
- c) Adotar medidas adequadas para gerir os riscos ambientais, incluindo planos de respostas a emergências.
- d) Cumprir com todas as normas e legislações ambientais aplicáveis e códigos de boas praticas ambientais

- e) Levar em conta o ambiente em todas as fases de sua produção, desenvolvimento de produto, fabricação, e operações de distribuição.
- f) Incentivando e, quando necessário exigindo de seus fornecedores que tenham políticas ambientais sustentáveis e eficazes sistemas de gestão ambiental.
- g) Buscar melhorar continuamente o desempenho ambiental em todos os aspectos de negocio.
- h) Definição e revisão de objetivos específicos e metas ambientais, com base nesta política, incluindo metas relativas à conservação de energia e recursos naturais, e emissão para atmosfera, solo e água e gestão de risco.
- i) Colocar todas as estruturas e recursos necessários, incluindo programas de formação e sensibilização para sustentar essa política. Kerry

O foco principal é alcançar uma redução de 8% nas emissões de gases do efeito estufa até o final de 2012, e uma redução global de 12% nas emissões até 2012 em relação ao ano base de 2009 (KERRY, 2012 d).

O grupo tem hoje programas de melhorias no local com relação à utilização de energia, consumo de água, efluentes e resíduos, e esta credenciando sistemas de Gestão ambiental que vem progressivamente estabelecendo em todos os locais do Grupo, fabricas e escritórios. Até 2011 todos os locais de fabricação da Kerry Foods já possuem selo de certificação ISO 14001 (KERRY, 2012 d).

3.5.4 Comunidade

A Kerry apoia iniciativas da comunidade onde esta e causas voltadas a caridade. Desde sua origem no setor cooperativa no Irlanda o Grupo Kerry investe uma parte de seus recursos financeiros na assistência ao desenvolvimento de instalações, equipamentos e projetos de caridade nas comunidades em que atua. Patrocina projetos voltados à educação, saúde, esporte, lazer, artes, desenvolvimento comunitário e caridade (KERRY, 2012 d).

3.6 Produtos

Quando falamos em Indústrias alimentícias, os ingredientes são fundamentais para gosto, textura, aparência e desempenho de produtos finais, alimentos e bebidas. Além de ser responsáveis por impulsionar o desenvolvimento de itens com novas tecnologias, produtos novos no mercado (KERRY, 2012 d).

Hoje a Kerry é um dos principais fabricantes e tecnologicamente a mais avançada indústria de ingredientes alimentícios. Atuando em parceria com multinacionais na fabricação de alimentos e indústrias de foodservice, e através de aquisições estratégicas, a Kerry estabeleceu uma rede de processamento técnico e um portfólio de ingredientes, com cerca de quinze mil produtos, entre ingredientes e perfis de aroma, em mais de 120 países diferentes (KERRY, 2012 d).

Hoje o desenvolvimento de produtos visando à conveniência é a maior tendência no mercado alimentício, juntamente com a internacionalização dos mercados de alimentos através da expansão global da fabricação. O crescimento da demanda por alimentos “ready-to-use” que se traduz em alimentos com alta taxa de conveniência, prontos para consumo, vêm junto com estilos de vida modernos e o consumo de alimentos frescos e de qualidade, levou a uma proliferação no desenvolvimento de novos produtos e na busca por inovações, proporcionando oportunidades de crescimento significativas para fornecedores de ingredientes (KERRY, 2012 d).

Cada vez mais escolhida como fornecedora de ingredientes por grandes indústrias alimentícias, o sucesso da Kerry decorre de sua alta capacidade tecnológica em ingredientes salgados e doces, sistemas de revestimentos de alimentos, sistemas de aplicação de proteínas e especialidades (KERRY, 2012 d).

Através de sua compreensão de aplicação na utilização final, auxiliada por uma capacitada análise sensorial, a Kerry cria valores para seus clientes por meio de novos produtos, melhorias de produtos, redução de custos ou desenvolvimento de novos processos (KERRY, 2012 d).

A Kerry é uma multinacional com forte atuação em vários mercados com foco em ingredientes e aromas. Hoje a empresa esta dividida por tecnologias de fabricação e mercados em que atua (KERRY, 2012 d).

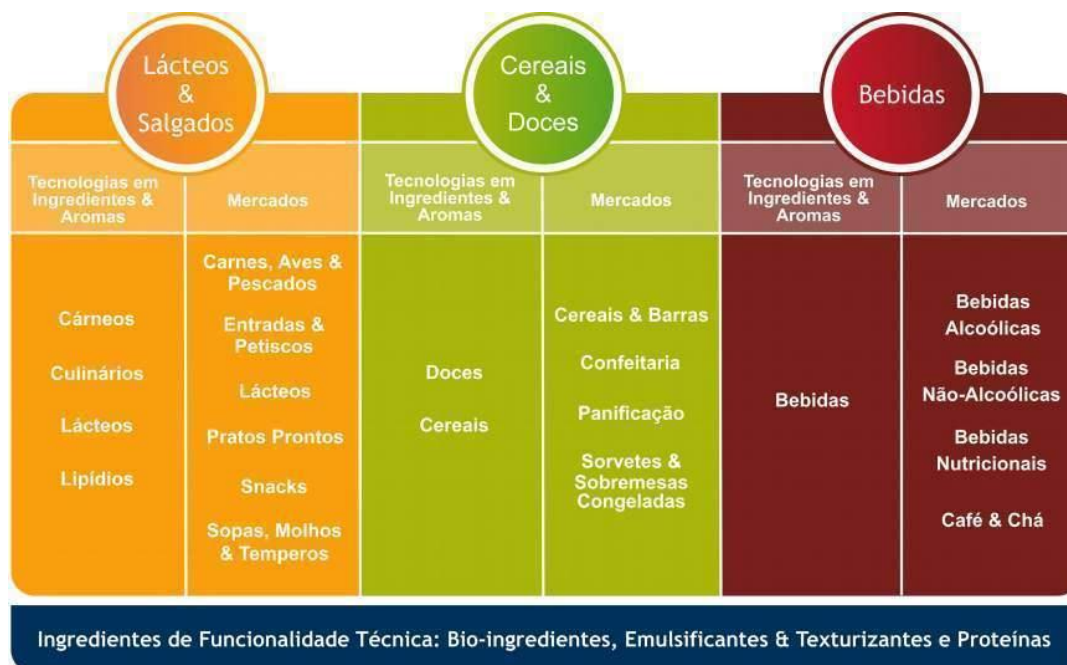


Figura 2 - Tecnologias de atuação do Grupo Kerry

Fonte: KERRY 2012 d

Dentro desses existem diversos submercados, e o que estamos focando aqui é o mercado de sorvetes e sobremesas congeladas.

Para uma indústria de sorvete os principais ingredientes alimentícios para fabricação do produto final, sorvete de massa e/ou picolé, são leite, açúcar, gordura, sabor, emulsificantes e gomas.

A missão da Kerry hoje é oferecer soluções para necessidades dos seus clientes. E com esse lema desenvolvemos soluções alternativas para todas essas necessidades. Podemos ofertar à indústria de sorvete todas as soluções, excluindo apenas o açúcar.

O leite pode ser utilizado na produção como leite *In Natura* ou leite em pó, integral ou desnatado. Em uma das plantas de fabricação da Kerry, que se situa em Minas Gerais,

uma das melhores bacias leiteiras do Brasil, é produzido o composto lácteo Kerrylac, um substituto do leite, com garantia de origem, hoje trabalhamos com mais de 60 tipos diferentes de Kerrylac. O desenvolvimento de cada composto lácteo foi baseado nas necessidades na produção do sorvete, como sólidos totais, proteína e gordura. Um produto com garantia de qualidade, que sempre leva ao cliente um produto com mesmo padrão. Além de ser uma excelente oferta em relação a controle de preço, pois o composto lácteo tem maior estabilidade de preço em relação ao leite integral.

Nesta mesma fábrica a Kerry desenvolveu as gorduras em pó, com maior facilidade de aplicação, com relação as gordura em pastas normalmente comercializadas. Esse item vem em adequação à missão da Kerry que é levar soluções com alto valor agregado. Um item que vem trazer qualidade e praticidade a produção de sorvete.

Desenvolvemos também diversos mix de gomas e emulsificantes, chamados de estabilizantes, para atender a grande parte da demanda.

Em relação aos sabores, a Kerry verificou grande oportunidade no mercado alimentício, por isso adquiriu duas fabricas de aromas.

Para o mercado de sorveteria tem em seu portfólio o Siber pó, um produto semelhante ao ofertado pelos concorrentes. Um saborizante com aplicação de 20 a 50 gr por litro na formulação, diluído em açúcar e amido, chamados de veiculo, já acrescido de corante e acido de acordo com cada sabor.

Para grandes indústrias oferecemos a opção do aroma, produto altamente concentrado com baixíssima dosagem de aplicação. Para utilização de aroma é preciso acrescentar corantes e ácidos separadamente, e seguir com bastante fidelidade as dosagens para garantir sempre o mesmo padrão no produto final.

As pequenas e médias indústrias de sorvete são em sua maioria grandes no volume de compra de matéria prima e venda de produto final, porém com pouca estrutura de indústria, espaço físico, funcionários e maquinário, isso reflete diretamente na disponibilidade de funcionários capacitados para trabalhar na produção. Existe uma

tendência de se manter no período de baixa produção, inverno, poucos funcionários e recontrata-los no período de grande produção, o verão, o que influencia diretamente o problema de falta de capacitação dos funcionários.

Por esse motivo o Kerry pensa em desenvolver um novo produto com a facilidade de aplicação do Siber pó, porém com melhor custo de aplicação, como o aroma. Um produto para saborização do sorvete, já com corantes e ácidos, porém com menor dosagem possível de aplicação, 2 a 5 gramas por litro, o Siber pó Concentrado.

3.7 Força de vendas

A estrutura comercial da Kerry é dividida principalmente de acordo com suas tecnologias de fabricação e mercados de atuação, e uma divisão que é responsável pelo atendimento aos maiores players do mercado alimentício, como exemplos Nestlé, Unilever, Bimbo, Pepsico, entre outros.

Hoje a estrutura comercial, responsável pelas tecnologias Lácteos & Salgados e Cereais & Doces da Kerry do Brasil esta dividida de acordo com o organograma a abaixo:

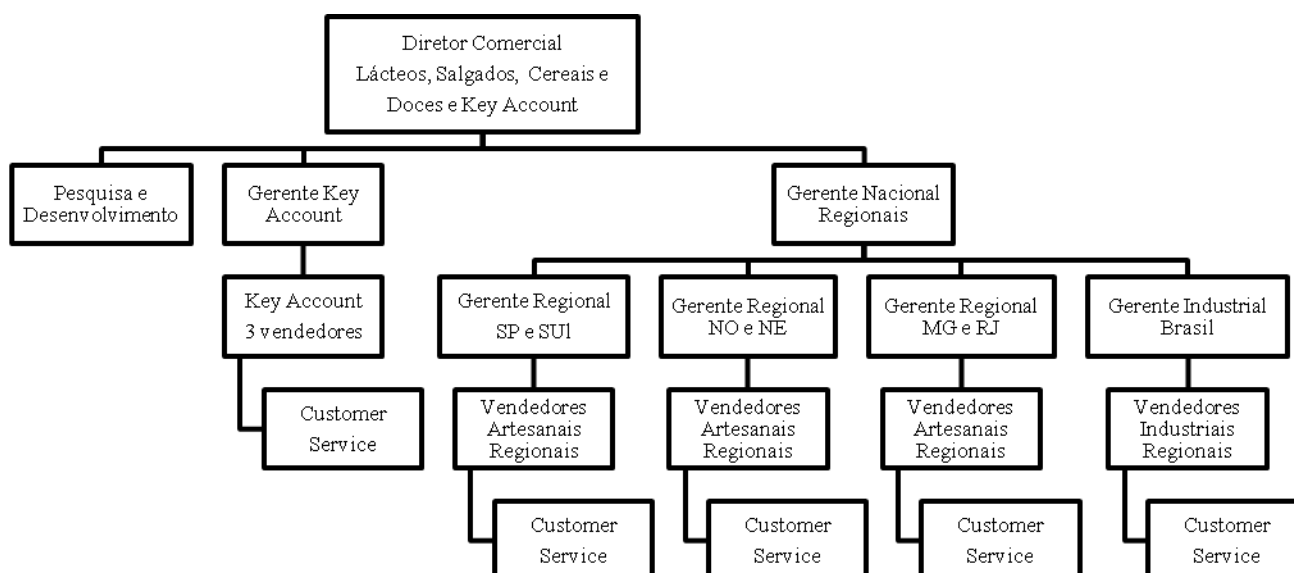


Figura 3 - Estrutura comercial da Kerry do Brasil, mercado de lácteos, salgados, cereais e doces e Key Accounts

Fonte: Elaborado pelo autor

E a estrutura comercial responsável pela tecnologia Bebidas e mercado Food Service, está organizado como segue na estrutura abaixo, está por ainda ser uma divisão nova, e menor, conta com uma estrutura reduzida.

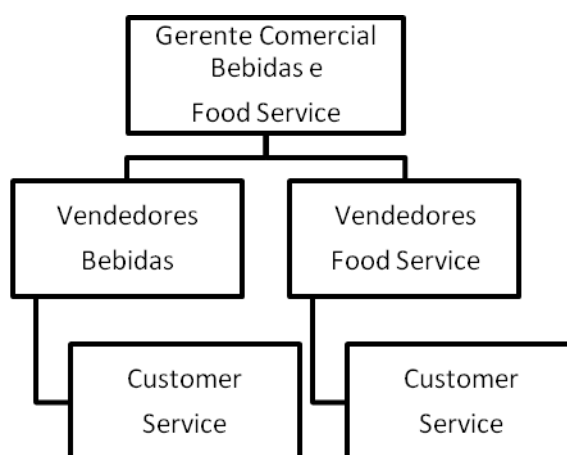


Figura 4 - Estrutura comercial da Kerry do Brasil, mercados de bebidas e Food Service

Fonte: Elaborado pelo autor

A estrutura comercial, independente de mercado ou tecnologia é a mesma, gerente, vendedor e customer service. E ambos os diretores comerciais estão diretamente ligados ao presidente Latam, responsável pela América da Sul e México.

O diretor comercial responsável pelas tecnologias Lácteos & Salgados e Cereais & Doces, coordena todas as etapas e decisão do processo de comercialização dos produtos, partindo da pesquisa e desenvolvimento para lançamentos de novos produtos, e manutenção dos já existentes, até o atendimento dos pedidos pelas Customer Services.

Abaixo desse diretor comercial, está o Gerente responsável pela área chamada de Key Account, responsável pelo atendimento aos clientes chaves da empresa, independente do mercado em que atuam.

Em seguida entramos nas divisões regionais, onde a estrutura de vendas é dividida entre industriais e artesanais. A gerência industrial é responsável pelo atendimento a médias indústrias em todo Brasil, independente da tecnologia.

E por fim as regionais divididas dentro do Brasil entre, Norte e Nordeste, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, e por fim Minas Gerais e Rio de Janeiro que são responsáveis pelo atendimento a Confeitaria, Panificação e Sorvetes e sobremesas geladas, dentro da tecnologia Doces & Cereais. E é dentro dessa estrutura que focamos este estudo, o mercado de Sorvetes e sobremesas geladas.

3.8 Clientes

Com grande variedade tecnológica, e atuante em diversos mercados, hoje qualquer indústria de alimentos é um potencial cliente para o Grupo Kerry.

Hoje a Kerry do Brasil atende alguns clientes globais, que são atendidos aqui no Brasil e em outras partes do mundo, por terem grande potencial de compra e principalmente fabricas em diferentes pontos do mundo, como Pepsico, Kellogg's, Unilever, o atendimento a esses clientes é feito pela área Key Account, que na Kerry chamamos de IKA, International Key Account.

Como nossa força de venda esta dividida por mercados e tecnologias, os clientes também atendem a essa divisão.

Então dentro da divisão tecnológica Bebidas, atendemos clientes como Coca Cola, Dolly, Starbucks, Ambev. E sob a mesma responsabilidade temos a divisão Food Service, responsável pelo atendimento a empresas que trabalham com refeições prontas, como McDonald's, Bob's, Spoleto, Kopenhagen.

Dentro da Divisão tecnológica Lácteos e salgados, atendemos muitas indústrias que trabalham com processamento de carnes, nesse segmento atendemos todas, das maiores como JBS, Brasil Foods, Perdigão, até uma pequena indústria produtora de linguiça, ai através de distribuidores parceiros, que revendem os produtos da Kerry, com a marca DiCarne em seus varejos.

Trabalhamos também com indústrias lácteas, também de todos os tamanhos, atendemos diretamente os grandes clientes, como Laticínios Bom Gosto, Aurora, Tirolez, e pequenos laticínios através de distribuidores parceiros com revenda de nossos produtos, nesse mercado utilizaram a marca Kerry.

E na divisão Cereais e Doces, temos o atendimento a grandes indústrias, pela divisão Regional Industrial, clientes como Harald, Mavalério, Dori. E neste caso o atendimento a indústrias menores nas tecnologias de Confeitaria, Panificação e Sorvetes e sobremesas geladas é feito pela divisão Regional Artesanal, essa diferença se dá principalmente pelo grande número de distribuidores de produtos para confeitaria, panificação e sorveteria, e de indústrias de sorvete.

Nesse segmento temos como clientes grandes distribuidores regionais, como Chokolândia na cidade de São Paulo, Casa do Sorveteiro no Norte e Nordeste do Brasil, Casa do Confeiteiro no interior de São Paulo, Polar distribuidora de produtos para sorvete no estado de São Paulo, que trabalham com embalagens menores, e uma grande diversidade de itens, neste mercado utilizamos a marca Siber para sorveteria, Siber foi a primeira empresa que o Grupo Kerry adquiriu ao chegar ao Brasil, e por ter um nome forte no mercado a Kerry continuou utilizando. Já no mercado de confeitaria utilizamos a marca Fácilimo, marca desenvolvida para essa linha de produtos. E muitas pequenas e médias indústrias de sorvete, como Saint Luiger em São Paulo, Jundiá no interior de São Paulo, Superfruit no Sul do Brasil.

Focando nesse segmento de indústrias de sorvetes, onde este estudo se baseia, temos como grande característica comum às pequenas e médias empresas no Brasil, a administração familiar, na maioria dos casos, são exemplos de empresas que começaram pequenas, com o trabalho do casal e filhos, pessoas simples e com baixo nível escolar, e cresceram no volume de venda e produção, mas não desenvolveram no mesmo ritmo a estrutura das empresas, as decisões e ações continuam centralizadas na família, com alguns poucos funcionários novos. O começo dessas indústrias se deu e se dá até hoje muitas vezes nos distribuidores, que cedem espaço para as indústrias de ingredientes, como a Kerry oferecerem cursos, e nesses cursos que muitos aspirantes sorveteiros aprendem o ofício, e com essa ajudam iniciam e prosperam com suas pequenas indústrias.

Por esse motivo a confiança é um sentimento muito forte nesses clientes, a confiança na pessoa, sempre ligada a uma empresa, que ensinou e apoio no começo. Então mudar conceitos e principalmente produtos nas pequenas e médias indústrias de sorvete é uma tarefa árdua e que requer muito trabalho e paciência da equipe de vendedores artesanal da Kerry.

3.9 Distribuição

O grupo Kerry não tem como característica mundial, o investimento em logística própria, por esse motivo toda a distribuição de seus produtos é feita através de distribuidoras. Hoje a Kerry possui no Brasil fabricas em Três Corações em Minas Gerais, Campinas, Barueri e Rio Claro e, São Paulo.

Cada fabrica é responsável por diferentes linhas de produtos e a distribuição feita diretamente de cada fabrica para o cliente final.

Em Três Corações o foco principal são produtos secos e em pó, nesta fabrica ficam três grandes secadores que produzem sistemas de empanamento, sistemas lácteos, gorduras em pó, mix de gomas e emulsificantes, queijos em pó, e outros.

Em Campinas se concentram varias tecnologias de produção, como concheamento, para fabricação do chocolate, drageamento para produção de confeitos, pequenos secadores para misturas em pó, como saborizantes, mistura para mouse, chocolate em pó, extruzora para produção de cereais extruzados, tachos e misturadores para produção e líquidos, como coberturas, o próprio chocolate e recheios.

A fabrica de Barueri é responsável pela produção e distribuição de todos os aromas e condimentos em pó e liquido que trabalhamos. E por fim em Rio Claro produzimos todos os ingredientes voltados para indústrias de processamento de carnes, como fumaças liquidas, emulsionantes, para salsichas e nuggets, etc.

Como a distribuição é feita diretamente de cada fabrica, ou seja, a Kerry não possui um centro de distribuição, se um cliente compra itens de diferentes fabricas irá recebê-los separadamente. Como a Kerry não cobra o custo do transporte de seus clientes, essa logística gera um custo maior, pois terá que arcar com dois fretes. Por isso estabeleceu como valor mínimo de seus pedidos R\$ 2.000,00 de cada fabrica, o que dificulta a compra de pequenos e médios clientes.

Para solucionar esse problema, e continuar atendendo esses clientes, que correspondem a uma grande fatia do mercado, que interessa a Kerry, investe em desenvolver parceiros para realizar essas vendas, os distribuidores. Estrategicamente localizados e pensados para não criar conflito entre eles, cada distribuidor atua em áreas especificas, e mercados específicos também. Em São Paulo e no mercado de sorveteria, confeitaria e panificação, por exemplo, temos distribuidores localizados no centro da cidade, no Tatuapé, Zona Leste, no Ipiranga, Zona Sul, em Santo Andre, para atender o ABC da Grande São Paulo, em Santo Amaro, que atende a periferia da Zona Sul, na Lapa, Zona Oeste e Osasco.

3.10 Comunicação

Como o foco de atuação da Kerry são clientes B2B não existe marketing voltado para o mercado em geral, o trabalho que o marketing da Kerry desenvolve junto com a área comercial, é uma comunicação individualizada para cada cliente chave.

Montamos apresentações, com tendências de mercado, apresentando novas tecnologias da Kerry, e com degustações de produtos, para estimular o cliente a pensar em melhorar o que já produz ou criar novas opções para seu publico final. Essas apresentações podem ser feitas indo ao cliente ou trazendo o cliente a Kerry, o que no ponto de vista da empresa é melhor, pois assim é possível criar uma atmosfera muito mais individualizada para o cliente, e mostrar a estrutura todo da Kerry.

Para os pequenos clientes que são atendidos através dos distribuidores, o principal meio de comunicação entre Kerry e cliente final de cada loja, são cursos ministrados por técnicos de área. Nesses cursos apresentamos os produtos de cada linha, dependendo do

publico alvo de cada loja, e ensinamos na pratica técnicas de como utilizar nossos produtos em beneficio próprio, para um negocio ou consumo caseiro. Técnicas de como trabalhar com chocolate, produção de salgadinhos, fabricação de sorvetes e picolé, entre muitas outras.

Além dos cursos disponibilizamos nas lojas apostilas com dicas de produtos e utilização, receituário em datas especifica como festas juninas, dia das mães, e folders apresentando a linha completa.

E por ultimo a Kerry se preocupa em estar presente em feiras especificas de cada setor, como exemplos FISPAL voltada à tecnologia, ingredientes e food service, FISA como foco em ingredientes na America do Sul, FIPAN especifica para mercado de confeitaria e panificação.

3.11 Concorrência

Devido ao numero de mercados em que a Kerry atua, a empresa possui muitos concorrentes, mas a maioria concorrente em algumas tecnologias. Hoje na America Latina a Kerry não possui nenhum concorrente que detenha as mesmas tecnologias e que atua em todos os mercados em que se encontra.

Dentro da tecnologia de aromas, hoje existem no mercado grandes indústrias especializadas em aromas, como Givaudan, IFF, com atuação global, e que conquistaram por sua especialização, uma excelente conceituação dentro desse mercado.

Em outra tecnologia de atuação da Kerry temos como concorrentes outras multinacionais como Cargil, Bunge, nos segmentos de gorduras, e sistemas de goma.

Como foco na tecnologia de Sorveteria e sobremesas geladas, hoje no Brasil a Kerry possui como principal concorrente uma empresa nacional, situada em Jaraguá do Sul, Santa Catarina, chamada Duas Rodas, porem apesar de ser a principal concorrente, possui como desvantagem não atender a todos as necessidades de uma indústria de sorvete,

como por exemplo, não atua no mercado de lácteos, com leite in natura ou compostos lácteos, um dos principais ingredientes na fabricação do sorvete, não trabalha com gorduras, ou substitutos. Seus principais ingredientes são coberturas e recheios, saborizantes e mix de gomas e emulsificantes.

Além dessa empresa existem outras menores que concorrem com itens específicos, como emulsificantes, saborizantes, coberturas, casquinhas. São pequenas indústrias que ganham espaço nos distribuidores por terem preços atraentes, e por vezes alguns produtos de boa aceitação.

Já no mercado de confeitaria e panificação os principais concorrentes da Kerry são fabricantes de chocolates e confeitos, como Garoto, Nestlé, Harald. Porém como a grande gama de ingredientes que a Kerry possui acaba atendendo outras necessidades dessas indústrias que a concorrência não possui.

Uma grande contradição que a Kerry enfrente por atender a tantos mercados, e tamanhos de clientes diferentes e que muitos de seus concorrentes acabam se tornam seus clientes, em mercados que não concorrem. Voltando a falar da maior concorrente da Kerry no mercado de sorvete, a empresa Duas Rodas, hoje é um forte cliente da Kerry na linha de aromas. A Nestlé é um dos Key Account globais da Kerry, mas atua como concorrente no mercado de confeitaria e panificação, com chocolates e recheios.

Mas apesar do grande numero de concorrentes, o principal lema da Kerry é fornecer ingredientes para indústrias alimentícias, porem com alto valor agregado, é levar soluções as necessidades de seus clientes. Por esse motivo a Kerry não atua em nenhum mercado com commodities.

4 Previsão de venda

4.1 SWOT

Strengths • Fabricante das matérias primas • Conhecimento da tecnologia de fabricação • Grande conhecimento do mercado • Relacionamento com potenciais clientes do Siber pó concentrado • Equipe de vendas em todo território nacional	Weaknesses • Linha grande produto, com baixa capacidade de atender todos • Política da Kerry não é atender pequenos clientes • Trabalho fraco de marketing nos distribuidores • Estrutura logística voltada para pedidos de grandes volumes
Opportunities • Entrada em novos clientes • Produto diferenciado no mercado • Diminuição de estoque do cliente • Fidelização do cliente • Menor custo de aplicação • Maior rentabilidade	Threats • Clientes não aprovarem baixa dosagem • Perder mercado na venda de Siber pó tradicional • Consolidação de marcas concorrentes na venda de saborizantes

Quadro 1 – Análise de SWOT

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2 Analise dos números

O presente estudo se baseia em uma análise para definir a previsão de vendas de um novo produto para Kerry do Brasil, o Siber pó concentrado.

A intenção da Kerry ao lançar esse novo produto é atender a grandes e médias indústrias de sorvete, que ainda não estão preparadas tecnicamente para o uso dos aromas, mas não comportam mais em suas planilhas de custos arcarem com o uso dos saborizantes comuns, como o Siber pó da Kerry, e principalmente a intenção em alcançar esse tipo de atendimento é fidelizar esses clientes com a Kerry. Hoje o saborizante do sorvete é um dos

itens de maior fidelização, pois devido ao receio em mudanças na formulação as médias e pequenas indústrias de sorvete são fieis principalmente aos sabores que levam aos clientes.

Analizamos os números de venda dos sabores de Siber pó, no Brasil e separadamente em cada regional. Para trabalhar com números significativos, optamos apenas por volumes acima de 20 toneladas ao ano.

Abaixo temos a tabela com os 20 tipos de Siber pó mais vendidos no Brasil, não considerando tamanho da embalagem, apenas os sabores, selecionamos quais são os sabores mais vendidos, e partindo desses dados comparamos regionalmente para definir quais sabores de Siber pó Concentrado seriam lançados, levamos em consideração também a análise do site Euromonitor que nos indica quais os sabores mais consumidos no Brasil e no mundo, como citado na descrição sócio cultural.

Tabela 1 - Volume de vendas do Siber pó no Brasil

BRASIL

	2010	2011
SIBER PO LEITE CONDENSADO 1 KG	86,99	96,74
SIBER PO LEITE CONDENSADO 5 KG	42,37	40,57
SIBER PO GRAVIOLA 1 KG	37,29	39,28
SIBER PO COCO 1 KG	41,98	36,42
SIBER PO MORANGO STAR 1 KG	37,25	34,10
SIBER PO NATA 1 KG	38,32	33,12
SIBER PO NATA 5 KG	25,15	29,86
SIBER PO CHOCOLATE BRANCO 1 KG	26,23	28,12
SIBER PO COCO 5 KG	24,79	26,90
SIBER PO CHOCOLATE BELGA 1 KG	26,66	26,76
SIBER PO BAUNILHA 1 KG	18,20	26,40
SIBER PO MILHO VERDE 1 KG	24,87	25,20
SIBER PO MORANGO STAR 5 KG	24,75	24,70
SIBER PO MORANGO 1 KG	24,62	23,44
SIBER PO CHOCOLATE 1 KG	21,06	22,26
SIBER PO BAUNILHA BRANCA 1 KG	21,11	21,91
SIBER PO CUPUAÇU 1 KG	20,45	21,74
SIBER PO MORANGO STAR 25 KG	16,30	21,64
SIBER PO CHOCOLATE BRANCO 5 KG	26,40	20,84
SIBER PO GRAVIOLA 25 KG	16,32	19,75

Fonte: Elaborado pelo autor

Selecionamos os 20 de Siber pó mais vendidos, e dentro deles os sabores mais procurados:

1. Leite Condensado
2. Graviola
3. Coco
4. Morango
5. Nata
6. Chocolate Branco
7. Chocolate
8. Baunilha
9. Milho Verde
10. Baunilha Branca
11. Cupuaçu

A região Sul, foi a que mais se diferenciou das outras e dos números Brasil. O principal motivo deve-se a proximidade desta região com o principal concorrente da Kerry, a empresa Duas Rodas.

Como havia dito anteriormente as indústrias de sorvete são muito resistentes a mudanças, e a Duas Rodas atua nesta região a muito mais tempo do que a Kerry no Brasil, fato que leva ao consumo de sabores bem diferentes do geral, e ao baixo volume de venda de Siber pó na região Sul, que possui três estados, Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul.

Tabela 2 - Volume de vendas do Siber pó nos estados do sul do Brasil

SUL

	2010	2011
SIBER PO BRIGADEIRO ESPECIAL 25 KG	3,97	5,20
SIBER PO CHOCOLATE 25 KG	7,75	4,30
SIBER PO CHOCOLATE BELGA 1 KG	3,77	4,16
SIBER PO BAUNILHA BRANCA 1 KG	2,73	4,10
SIBER PO LEITE CONDENSADO 1 KG	4,57	4,06
SIBER PO NATA 1 KG	3,17	3,74
SIBER PO NATA GUARANI 5 KG	3,94	3,26
SIBER PO NATA 25 KG	6,40	3,00
SIBER PO MORANGO STAR 1 KG	2,59	2,78
SIBER PO LEITE CONDENSADO 5 KG	4,52	2,72
SIBER PO CHOCOLATE MALTADO 25 KG	4,30	2,70
SIBER PO COCO 1 KG	1,75	2,12
SIBER PO BAUNILHA 5 KG	3,10	2,08
SIBER PO CHOCOLATE BRANCO 1 KG	1,82	1,92
SIBER PO MORANGO STAR 5 KG	2,51	1,74

Fonte: Elaborado pelo autor

Sabores mais vendidos:

1. Brigadeiro
2. Chocolate
3. Baunilha Branca
4. Leite Condensado
5. Nata
6. Morango
7. Coco
8. Baunilha
9. Chocolate Branco

Tabela 3 - Volume de vendas do Siber pó nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro

SÃO PAULO / RIO DE JANEIRO

	2010	2011
SIBER PO MORANGO STAR 5 KG	12,94	15,20
SIBER PO LEITE CONDENSADO 5 KG	16,36	15,06
SIBER PO LEITE CONDENSADO 1 KG	16,61	14,80
SIBER PO CHOCOLATE BELGA 1 KG	12,26	14,22
SIBER PO MORANGO STAR 1 KG	13,91	12,80
SIBER PO COCO 5 KG	12,13	12,28
SIBER PO GRAVIOLA 1 KG	12,33	10,38
SIBER PO COCO 1 KG	12,10	10,04
SIBER PO NATA 5 KG	12,98	9,58
SIBER PO MILHO VERDE 1 KG	10,98	9,32
SIBER PO NATA 1 KG	13,67	9,20
SIBER PO MARACUJA ESPECIAL 1	7,29	7,38
SIBER PO BAUNILHA 1 KG	10,07	6,98
SIBER PO CHOCOLATE 1 KG	6,18	6,28
SIBER PO CHICLETE 1 KG	6,98	6,10

Fonte: Elaborado pelo autor

Sabores mais vendidos:

1. Morango
2. Leite Condensado
3. Chocolate
4. Coco
5. Graviola
6. Nata
7. Milho Verde
8. Maracujá
9. Baunilha
10. Chiclete

Tabela 4 - Volume de vendas do Siber pó no estado de Minas Gerais

MINAS GERAIS

	2010	2011
SIBER PO LEITE CONDENSADO 1 KG	14,27	15,98
SIBER PO CUPUAÇU 1 KG	6,79	8,02
SIBER PO MORANGO STAR 1 KG	6,09	6,72
SIBER PO NATA 1 KG	7,53	6,40
SIBER PO BAUNILHA 1 KG	4,90	6,40
SIBER PO CHOCOLATE BRANCO 1 KG	5,08	6,24
SIBER PO COCO 1 KG	8,74	6,20
SIBER PO MARACUJA ESPECIAL 1 KG	4,42	5,90
SIBER PO CHOCOLATE BELGA 1 KG	2,94	5,88
SIBER PO MORANGO 1 KG	4,23	5,00
SIBER PO CHOCOLATE 1 KG	4,08	4,36
SIBER PO ABACAXI HAVAI 1 KG	3,14	4,06
SIBER PO MILHO VERDE 1 KG	2,59	3,92
SIBER PO COCO 5 KG	2,35	3,88
SIBER PO BAUNILHA BRANCA 1 KG	3,07	3,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Sabores mais vendidos:

1. Leite Condensado
2. Cupuaçu
3. Morango
4. Nata
5. Baunilha
6. Chocolate Branco
7. Coco
8. Maracujá
9. Chocolate
10. Abacaxi
11. Milho Verde
12. Baunilha Branca

Tabela 5 - Volume de vendas do Siber pó no estado de Minas Gerais

NORTE/ NORDESTE

	2010	2011
SIBER PO LEITE CONDENSADO 1 KG	22,98	29,92
SIBER PO GRAVIOLA ESPECIAL 1 KG	18,14	21,72
SIBER PO COCO 1 KG	19,39	18,06
SIBER PO CHOCOLATE BRANCO 25 KG	18,16	16,98
SIBER PO BAUNILHA 5 KG	16,41	16,75
SIBER PO CUPUAÇU 1 KG	14,11	14,72
SIBER PO MORANGO STAR 1 KG	11,66	11,80
SIBER PO NATA 1 KG	11,95	11,78
SIBER PO MORANGO 1 KG	9,87	11,77
SIBER PO MILHO VERDE 1 KG	10,30	11,54
SIBER PO BAUNILHA 1 KG	10,57	11,44
SIBER PO CHICLETES 25 KG	5,43	7,86
SIBER PO CHOCOLATE 1 KG	8,07	7,52
SIBER PO DOCE DE LEITE 25 KG	6,22	6,03
SIBER PO AZULATO 1 KG	4,89	5,75

Fonte: Elaborado pelo autor

Sabores mais vendidos:

1. Leite Condensado
2. Graviola
3. Coco
4. Chocolate Branco
5. Baunilha
6. Cupuaçu
7. Morango
8. Nata
9. Milho Verde
10. Chicletes
11. Chocolate
12. Doce de leite
13. Azulato

Existe uma limitação técnica em concentrar aromas que exijam uma dosagem alta de ácido, como exemplo abacaxi, maracujá, limão, e levando em consideração os sabores

mais consumidos no Brasil, de acordo com pesquisa da Euromonitor, que são Chocolate, Baunilha, Morango, Creme, Caramelo, Coco, Abacaxi, Passas, Maracujá e Rum, e os sabores mais vendidos pela Kerry no Brasil, e em cada regional de venda, os sabores selecionados para desenvolvimento do Siber pó Concentrado foram:

1. Leite Condensado
2. Nata
3. Coco
4. Morango Star
5. Chocolate Branco
6. Baunilha
7. Baunilha Branca
8. Milho Verde

Como dito anteriormente, o objetivo deste novo produto é atingir grandes clientes que não compram aromas, e hoje ainda utilizam o saborizante tradicional, 20 gr/lit. A intenção não é substituir o todo nosso volume de vendas do Siber pó Tradicional pelo Siber pó Concentrado, pois o volume de venda do item tradicional é importante para Kerry do Brasil.

Com foco no atendimento da região São Paulo Capital e Grande São Paulo, destacamos 30 clientes que consideramos os principais da região, tanto em volume quanto em potencial de compra. A grande maioria deles compra o produto Kerrylac, um substituto para o leite em pó na formulação do sorvete, e não compram da Kerry aroma ou Siber pó tradicional.

O volume de vendas do item Kerrylac nos anos de 2010 e 2011 foi de:

2010 – 639,80 toneladas

2011 – 735,77 toneladas

Numa formulação de sorvete em média se usa 200 gramas por litro de leite em pó, e a mesma quantidade de Kerrylac, e o Siber pó concentrado a dosagem recomendada é 2 gramas por litro. Portanto teríamos uma previsão de venda do novo item Siber pó concentrado em torno de 7 toneladas anual, considerando todos os sabores, apenas na regional estudada.

Numa comparação com o saborizante tradicional o volume seria de aproximadamente 70 toneladas, apenas na regional de São Paulo capital e Grande São Paulo. Já que não conseguimos atender esses clientes com o Siber pó tradicional, se a introdução do Siber pó concentrado tiver êxito teremos um volume pequeno, porém com grande impacto na margem de contribuição.

O custo médio do Siber pó tradicional é de R\$ 4,50, e preço de venda médio de R\$ 7,00, o que resulta em uma margem de contribuição de aproximadamente 55%. Já no Siber pó concentrado o custo é maior, média de R\$ 11,00, porém pretendemos vender por aproximadamente R\$ 40,00, o que gera uma margem de contribuição de aproximadamente 265%. Mesmo com esse valor a economia no custo aplicado do produto para o cliente é de 42%, um valor expressivo no custo final.

Porém o principal motivo para o lançamento do produto Siber pó concentrado é a fidelização de grandes clientes, pois o saborizante é um dos principais ingredientes de maior fidelidade, o sabor do sorvete é sua marca registrada.

Referencias Bibliográficas

GOBE, Antonio Carlos; et al. **Administração de Vendas**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. **Marketing**. 11ª edição. São Paulo: Makron Books, 2001.

LEITÃO, MIRIAM. (2012) a. Dentro do círculo. Disponível em <<http://oglobo.globo.com/economia/miriam/posts/2012/02/17/dentro-no-circulo-432297.asp>>. Acesso em dezembro de 2011.

LEITÃO, MIRIAM. (2012). Inflação acelera, preços dos serviços continuam em alta. Disponível em <<http://oglobo.globo.com/economia/miriam/posts/2012/02/10/inflacao-acelera-precos-dos-servicos-continuam-em-alta-430983.asp>>. Acesso em dezembro de 2011.

IBPT. (2012). Disponível em <http://ibpt.com.br/home/publicacao.view.php?publicacao_id=13891&pagina=0>. Acesso em dezembro de 2011.

ABIS. (2012). Disponível em <http://www.abis.com.br/estatistica_producaoconsumodesorvetesnobrasil.html>. Acesso em dezembro de 2011.

ABIS. (2011). Disponível em <http://www.abis.com.br/noticias_2011_5.html>. Acesso em dezembro de 2011.

EUROMONITOR. (2011) a. Disponível em <<http://www.euromonitor.com/passport-ice-cream-global/passport-subscription>>. Acesso em 2011

EUROMONITOR. (2011) b. Disponível em <<http://www.euromonitor.com/ice-cream-in-brazil/report>>. Acesso em setembro de 2011

CUNHA, LILIAN. (2011). Marca popular e mais renda, elevam vendas de sorvete. Disponível em <<http://www.valor.com.br/arquivo/873593/marca-popular-e-mais-renda-elevam-vendas-de-sorvete>>. Acesso em janeiro de 2012.

IBGE. (2000). Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/populacao_jovem_brasil/default.shtm>. Acesso em janeiro de 2012

IBGE. (2010). Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/default.shtm>>. Acesso em janeiro de 2012.

WIKIPÉDIA. (2012). Demografia do Brasil. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Popula%C3%A7%C3%A3o_brasileira>. Acesso em janeiro de 2012.

ABIAM. (2011). Disponível em <http://www.abiam.com.br/ABIAM%20_77.pdf>. Acesso em janeiro de 2012.

CABRAL, José Ednilson de Oliveira. (2004). A inovação tecnológica da indústria de alimentos. Disponível em <<http://www.embrapa.br/imprensa/artigos/2000/artigo.2004-12-07.2406531424/>>. Acesso em janeiro de 2012.

KERRY. (2012) a. Disponível em <<http://www.kerrygroup.com/page.asp?pid=86>>. Acesso em janeiro de 2012.

KERRY. (2012) b. Disponível em <<http://www.kerrygroup.com/page.asp?pid=81>>. Acesso em janeiro de 2012.

KERRY. (2012) c. Disponível em <<http://www.kerrygroup.com/page.asp?pid=82>>. Acesso em janeiro de 2012.

KERRY. (2012) d. Disponível em <<http://www.kerrygroup.com/page.asp?pid=295>>. Acesso em janeiro de 2012.