

# De caso com o consumidor

Líder mundial do setor de alimentos, a Nestlé tem no Brasil um de seus principais mercados, impondo a si uma meta ambiciosa: crescer o dobro do PIB do País. Para tanto, vem focando sua atuação nos produtos voltados para as classes C, D e E, que respondem por 82% do consumo nacional. Também vem investindo em novos segmentos, como o de leite longa-vida premium, com as marcas Ninho e Molico. Nesta entrevista, o presidente da empresa no Brasil, Ivan Zurita, fala sobre as estratégias para alcançar todas as classes sociais e as restrições à propaganda de alimentos.

ELIANE PEREIRA

FOTOS DE PAULO MÚMIA

**Meio & Mensagem — Qual a importância da subsidiária brasileira para a Nestlé em termos globais?**

**Ivan Zurita —** O Brasil é, sem dúvida, um dos países mais importantes do grupo, que opera em mais de cem. Somos o segundo em volume e o quarto em faturamento. Aparentemente passamos à terceira posição no ano passado, não tenho a cifra ainda. De todo modo, estamos entre os primeiros em performance. Estamos muito próximos da França. É uma das operações consideradas prioritárias em termos de investimento. O importante é estarmos entre os dez mais importantes do grupo. No ano passado, superamos os R\$ 13 bilhões de faturamento, mas não posso dar números por questões de governança corporativa.

**M&M — Com que cenário econômico a empresa está trabalhando? Será possível crescer em 2009?**

**Zurita —** Mesmo na turbulência, a área de alimentos é a última a ser afetada. Nossa preocupação é o aumento do desemprego — as pessoas passam a ser mais seletivas, a consumir mais produtos de primeira necessidade e às vezes, por falta de poder aquisitivo, declina o consumo de marcas líderes, pois elas buscam um produto mais barato. Isso ocorre nos momentos difíceis. Mas até agora posso garantir que a gente vem mantendo o ritmo de crescimento. Costumo dizer que não estamos em uma crise, estamos enfrentando uma nova realidade.

**M&M — E como enfrentá-la?**

**Zurita —** Buscando alternativas novas, projetos novos, com investimentos em marketing agressivos. Buscamos o mercado, e o resultado tem sido muito positivo. Estamos saindo de uma Páscoa fantástica. Fomos talvez a única empresa que admitiu pessoas — contratamos 8 mil para a operação Páscoa. Continuamos com investimentos importantes em fábricas, gerando produtividade e maior

competitividade. O mundo não vai acabar, e precisamos buscar alternativas para que a companhia se consolide cada vez mais. Processamos mais de 8 milhões de toneladas de matérias-primas. Temos contratos de fornecimento, e não dá para adivinhar o que vai acontecer até o fim do ano. Não podemos desestimular a cadeia, manter o crescimento é fundamental — ou pelo menos a expectativa de crescimento, para que isso funcione. Somos os maiores compradores de grãos do Brasil, temos contratos de compra de café e cacau, somos grandes compradores de açúcar, milho, sorgo, trigo. São contratos que mobilizam 220 mil pessoas no campo, é uma responsabilidade grande. Precisamos crescer, porque de outro modo se desmantela essa cadeia produtiva, que culmina com mais de 1,4 milhão de toneladas de produtos industrializados por ano.

**M&M — O mínimo que a Nestlé planeja de crescimento para este ano é mesmo 3%?**

**Zurita —** Sim, 3% real para que possamos manter essa estrutura. O objetivo é sempre crescer o dobro do PIB — o governo atualmente está falando em 2%, nós falamos em 4%. Sei que não é fácil. O Brasil tem a vantagem de ter um mercado interno que por si só sustenta qualquer tipo de atividade, mas por outro lado sabemos que essa é uma crise diferente, mundial. Hoje todos tomamos medidas ao mesmo tempo, no mundo inteiro, o que nos leva a revisar diariamente as medidas de ontem. É assim que estamos trabalhando.

**M&M — O País está no caminho certo para superar a crise?**

**Zurita —** A economia está estável, demonstrando firmeza em um momento difícil. Mas o País vive de crescimento, de emprego. Se há emprego, há crédito; se há crédito, há liquidez e consumo. O mais importante no momento é manter a cadeia funcionando. Até pouco tempo tivemos

dificuldade de liquidez, e isso travava a economia antes de a crise chegar. Não é só com boas intenções que se resolvem os problemas, é preciso existir ação. O governo vem tomando medidas, os setores vêm tomando medidas, e isso está repercutindo. No nosso caso também, fizemos um plano diferente, priorizando investimentos que tenham retorno mais de curto prazo e protegendo o emprego.

**M&M — Que tipo de medidas foram adotadas?**

**Zurita —** Estamos com plano de regionalização, de venda (através de *minidistribuidores*) porta a porta, produtos alinhados. Hoje, 82% do consumo no Brasil vem das classes C, D e E e é preciso estar alinhado com isso. Temos projetos sociais importantes, que se relacionam com esse crescimento do brasileiro, a colaboração com o desenvolvimento desse consumidor do futuro. É um processo lento, mas que evolui, e o universo de consumidores está aumentando. Sabemos que o Nordeste cresce em um ritmo diferente do Sul e do Sudeste, o que significa uma reação. Estamos duplicando a fábrica em Feira de Santana, dispomos de uma operação em Itabuna, estamos ampliando nosso raio de atuação. Temos atualmente 28 fábricas em todo o Brasil. Nós não adotamos a crise; nós a assumimos.

**M&M — Como é a estratégia da Nestlé para atender a classe C?**

**Zurita —** Houve um movimento de subida da classe D para a C, da C para a B, e a classe E, que não participava do consumo, passou a participar. É preciso levar em conta o perfil desse consumidor, seu fluxo de caixa, a renda familiar, o desembolso por compra. Investimos muito para conhecê-lo e fizemos uma regionalização com base no seu perfil, e não na geografia do País. Isso nos permitiu um aprendizado muito importante, e a partir daí desenvolvemos produtos que trazem esse perfil.

Por exemplo, no Nordeste temos o leite Ideal, que só é vendido lá. É a quantidade exata para as famílias dessa classe social. E assim temos trabalhado nos diferentes Estados, obtendo uma resposta muito positiva. A questão da qualidade é intocável: o consumidor de baixa renda paga pela qualidade, pela garantia, pela transparência e honestidade da marca. Não paga embalagem, prefere quantidades menores e compra com maior frequência. Tudo isso foi levado em consideração e vem dando resultados muito bons.

**M&M — A estratégia da venda porta a porta também tem a ver com esse perfil de público?**

**Zurita —** Tem. Isso começou há quatro anos. O mais importante para se atuar nesse setor é criar um modelo adaptado à realidade de pessoas que trabalham algumas horas por dia. O porta-a-porta cria fidelidade por um lado e relação por outro. Estimula a renda familiar. Mas é preciso elaborar o modelo para atender essa classe. Eles não podem fazer compra mensal, por questão de poder aquisitivo, nem conseguem ir todo dia a um grande centro fazer compras, por causa do gasto com transporte. O porta-a-porta conta hoje com 6 mil mulheres trabalhando e funciona bastante bem. Já temos resultados, tem crescimento, boa rentabilidade. É um bom exemplo de que, abrindo oportunidades, há resposta do ponto de vista comercial e humano. No Brasil, as pessoas querem trabalhar, e isso é o mais importante: oferecer a chance para elas conquistarem uma vida melhor. Esse é o lado social dessa operação, que não perde de vista o lado comercial. Trata-se de um excelente negócio em desenvolvimento. É uma boa combinação.

**M&M — Em termos percentuais não é muito pequeno?**

**Zurita —** Chegamos no ano passado, em setores de baixa renda, no total, à cifra de R\$ 1 milhão. Em termos de venda unitária é pouco, mas vale pelo modelo, pelo estímulo a médio e longo prazo, pois são consumidores que vão crescer, vão se desenvolver.

**M&M — As ações e estratégias de marketing e comunicação são todas feitas aqui, ou a empresa adota campanhas multinacionais?**

**Zurita —** Não se pode confundir globalização de mercado com globalização de consumidor. São duas coisas diferentes. Sessenta por cento das nossas vendas são de marcas locais; então, o importante é criar relação com o consumidor. Uma marca como Nescau tem uma história no País; ela não existe em outros lugares, só aqui. Leite condensado existe, mas a marca Moça aparece apenas aqui. Chokito, Prestígio e Molico foram criadas aqui, e consideramos que o consumidor é o dono dessas marcas.

**M&M — Qual sua posição em relação às iniciativas de restrição à publicidade de certos tipos de alimentos e de anúncios focados no público infantil?**

**Zurita —** É preciso ter cuidado com isso. A informação é sempre válida. Para nós seria confortável dizer “que acabe a publicidade”. Somos líderes na maior parte das categorias, não teríamos qualquer tipo de enfrentamento, facilitaria o trabalho de todo mundo porque a gente continuaria líder por muito tempo. Precisamos ter uma comunicação séria, transparente, pé no chão. Quanto à alimentação das crianças — na escola, não se pode vender isto ou aquilo —, acho que é necessário critério, regras, para o caso de pessoas que não podem decidir. Mas querer padronizar o consumo, isso não existe no mundo inteiro. Os pais têm uma responsabilidade grande, e a informação do fabricante precisa ser explícita, clara, transparente, para que o consumidor possa tomar a melhor decisão. Isso é exigido por lei, e nós cumprimos. A criança não tem consciência, ela vai consumir o que é gostoso. É necessário que esse gostoso seja saudável. Que todo tipo de gente participa do mercado, é fato. Existe irresponsabilidade, vê-se isso todos os dias. Mas nivelar por baixo, também não. Sou a favor da publici-

dade aberta, que seja transparente, clara e responsável. Se for assim, não cabe limitá-la.

**M&M — Mas a Nestlé segue uma diretriz própria de restrição de publicidade para menores de seis anos.**

**Zurita —** A empresa decidiu isso em função de todo esse movimento gerado. Até os seis anos, a criança não dispõe de decisão própria, não sabe exatamente o que está consumindo; então, é preferível mantê-la à parte disso. É preferível participar de um projeto como esse até em função daquelas companhias que não fazem o que deveriam fazer, para marcar bem a diferença.

**M&M — A empresa se comunica com vários públicos. O investimento em marketing vai ser mantido? Qual o foco?**

**Zurita —** Vamos continuar investindo forte, pesado. Temos muitos projetos, muita inovação, e a publicidade precisa levar essa informação ao consumidor. Jamais pen-

**M&M — Como a ideia de patrocinar (ao lado do Itaú) a comemoração dos 50 anos de carreira de Roberto Carlos se encaixa nessa estratégia?**

**Zurita —** Roberto Carlos é adorado por diferentes gerações. Acho que é o único que, no show, vê três gerações de fãs cantando suas músicas ao mesmo tempo. Como a imagem de companhia que temos nas diferentes classes sociais, sem interferência de uma para outra. Leite condensado é consumido pela classe A e pela classe E. O Roberto Carlos é uma maneira de estreitar o relacionamento com o consumidor que nos acompanha o ano inteiro. Ver um show dele era um sonho de muita gente, e através da Nestlé essas pessoas vão poder realizá-lo, como puderam participar do Show do Milhão, da Promoção 80 anos de Nestlé 80 Casas Pra Você, ou levar a família a um jogo de futebol. A ideia é oferecer uma oportunidade de realizar sonhos.

Foto

“Que todo tipo de gente participa do mercado, é fato. Existe irresponsabilidade, vê-se isso todos os dias. Mas nivelar por baixo, também não. Sou a favor da publicidade aberta, que seja transparente, clara e responsável. Se for assim, não cabe limitá-la”

samos em cortar publicidade. Isso é investimento, não é gasto. Existem pessoas que confundem investimento com gasto, e quando surge uma crise, realizam cortes. Ele deveria estar gastando — nós estávamos investindo, e vamos continuar. O marketing é fundamental para nós. Quando havia mercados fechados, era só produzir e vender. Agora não: é necessário conhecer o consumidor, despertar seu interesse, saber o que ele quer. A área comercial, que inclui marketing e vendas, é prioritária neste momento. Podemos até reduzir investimentos em outras áreas em prol do marketing. Mas é preciso fazer um marketing bem-feito. A Nestlé possui 98% de penetração nos lares brasileiros, temos o top of mind da maior parte das marcas. Como fazer para vender mais? Estreitando o relacionamento com esse consumidor e através da melhoria do poder aquisitivo, para que ele possa potencializar seu consumo nas diversas categorias das nossas marcas.

**M&M — Como ficou o caso da compra da empresa de chocolates Garoto (adquirida em 2002), cujo veto do Conselho Administrativo de Defesa Econômica foi contestado pela Nestlé na justiça?**

**Zurita —** A decisão do Cade foi revista pela justiça de primeira instância. Não deixamos de administrar a Garoto durante esse tempo. A empresa tem hoje uma infraestrutura de negócios superior à que havia quando a adquirimos. Ela saltou de um faturamento de R\$ 520 milhões para R\$ 1,4 bilhão neste período sob nossa gestão. Mantemos 800 postos de trabalho nesta que é uma das mais importantes empresas do Espírito Santo, com exportações até para a China. O caso está sendo analisado em segunda instância. Estamos convencidos de que houve imperfeições na análise da compra e esperamos que isso se resolva o mais rápido possível para que possamos buscar mais eficiência nessa operação, pois acreditamos e investimos muito nesse projeto.